

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KAKO KLJUČNE ZAPOSLENE ZADRŽATI V PODJETJU?

Ljubljana, maj 2010

ANJA ZAGORC

IZJAVA

Študentka Anja Zagorc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ODNOS MED PODJETJEM IN ZAPOSLENIMI	2
1.1 Pomen zaposlenih za podjetja	2
1.2 Pomen povezanosti s podjetjem za zaposlene	4
1.3 Kdo so ključni zaposleni v podjetju?	6
2 STRATEGIJE ZADRŽANJA KLJUČNIH ZAPOSLENIH V PODJETJU	9
2.1 Graditev kulture zadržanja ključnih zaposlenih	9
2.2 Sarvadijevi štirje elementi strategije zadržanja ključnih zaposlenih	10
2.2.1 Učinkovito vodenje	10
2.2.2 Komunikacija	11
2.2.3 Zvestoba	11
2.2.4 Konkurenčna prednost	11
2.3 Devet elementov zadržanja ključnih zaposlenih po matriki HDA obveznosti zaposlenih	12
3 PREDSTAVITEV SKUPINE HELIOS	14
3.1 Poslovna odličnost in družbeno odgovorno ravnanje	15
3.1.1 Poslovna odličnost	15
3.1.2 Družbena odgovornost podjetja	16
3.2 Politika do zaposlenih	17
3.3 Ključni zaposleni v Heliosu	18
3.4 Zadržanje ključnih zaposlenih v Heliosu	19
3.4.1 Komunikacija v podjetju	20
3.4.2 Usposabljanje in razvoj zaposlenih	21
3.4.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	22
4 ANALIZA IN PRIPOROČILA VODSTVU	23
4.1 Primerjava teoretičnega dela s praktičnim primerom podjetja Helios	23
4.2 Priporočila vodstvu	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Skupine v modelu arhitekture človeških virov	8
Slika 2: Grajenje kulture zadržanja zaposlenih	10
Slika 3: Devet elementov zadržanja ključnih zaposlenih po matriki HDA obveznosti zaposlenih.....	13

UVOD

Vsakodnevno poslovanje potrjuje dejstvo, da podjetja za uspešno poslovanje in rast potrebujejo zaposlene, ki s svojim znanjem prispevajo k dodani vrednosti podjetja in povečujejo konkurenčno prednost na trgu. Za kemijsko panogo, ki velja za eno razvitejših panog v Sloveniji, so pomembni oddelki za raziskave in razvoj, kjer so znanja zaposlenih ključnega pomena. Tako se podjetja kljub recesiji in zmanjševanju stroškov trudijo obdržati ključne zaposlene, saj se zavedajo, da je njihov proces oblikovanja drag, predvsem pa dolgotrajen postopek. V pomoč pri zadržanju ključnih zaposlenih so podjetja razvila različne tehnike, saj si le s tem lahko zagotovijo stabilnost v poslovanju.

V diplomskem delu bom opredelila kdo v podjetjih predstavljajo ključne zaposlene in kakšna so njihova znanja v primerjavi z drugimi. Čeprav je zavedanje o pomembnosti zaposlenih veliko, in čeprav zaposleni ne predstavljajo stroška za podjetje, temveč so najbolj zaželen in spoštovan kapital v podjetju, podjetja nimajo zgrajene kulture zadržanja zaposlenih, niti strategij. Pomembno je, da poznavamo elemente privlačnosti podjetja za zaposlene. Na podlagi tega lahko ustvarimo primerno strategijo. Zavedati se moramo koliko izgubimo z enim odhodom zaposlenega, ki je veliko prispeval k dodani vrednosti podjetja.

Cilj diplomskega dela je predstaviti strategije za zadržanje ključnih zaposlenih in tako podjetje seznaniti s pravočasnim ukrepanjem ter jim pomagati najti pot za oblikovanje njihove lastne strategije, s katero bi lahko preprečili odhode ključnih zaposlenih, ki rešujejo poslovanje podjetij v nepredvidljivih in turbulentnih razmerah ter s svojim znanjem obvladujejo gospodarske, politične, tehnološke in znanstvene spremembe.

Namen diplomskega dela je predstaviti elemente, ki jim zaposleni dajejo velik pomen in so razlog za delovanje v podjetju, saj zaposleni velikokrat primerjajo koristi in ocenjujejo kakšne bi lahko pričakovali, če bi bili zaposleni drugje. Ob poznavanju najpomembnejših elementov pa želim predstaviti strategije, ki so uspešne za zadržanje ključnih zaposlenih.

Metoda dela, ki jo bom uporabila v svojem diplomskem delu, bo temeljila na preučevanju tako teoretičnega kot tudi praktičnega dela. V drugem delu si bom pomagala z intervjujem z gospo Sonjo Špoljarič, vodjo kadrovske službe, saj ima s ključnimi kadri največ stika in je menedžerka človeških virov. Druge potrebne podatke o podjetju bom pridobila z internim gradivom podjetja Helios.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov, pri čemer se bom v prvem delu osredotočila na teoretično umestitev ključnih zaposlenih v podjetju, predstavitev najpomembnejših elementov za zaposlene, ki se razlikujejo med podjetji in opis strategij zadržanja ključnih zaposlenih v

podjetju. Ta del diplomske naloge služi kot teoretični del, ki se potem nadaljuje s praktičnim primerom, kjer bom preučila primer podjetja Helios. Predstavila bom, kdo v Heliosu predstavljajo ključne zaposlene, kakšne so njihove kompetence in lastnosti v primerjavi z drugimi. Opisala bom, kakšno politiko vodijo do zaposlenih, kateri elementi so zaposlenim najpomembnejši in kakšno imajo strategijo za zadržanje ključnih zaposlenih. Na koncu bom naredila še primerjavo teoretičnega in praktičnega dela, da bom ugotovila kakšna so odstopanja oziroma kako so strategije postavljene v realnem poslovanju podjetja Helios ter podala priporočila vodstvu.

1 ODNOS MED PODJETJEM IN ZAPOSLENIMI

Za uspešno poslovanje podjetja so pomembni obojestranski odnosi med podjetjem in zaposlenimi. Podjetja se zavedajo, da so zaposleni in njihovo znanje najpomembnejši element za poslovno odličnost in rast. Zavedanje postaja čedalje večje, saj je poslovanje podjetij vpeto na tržišče polno konkurence, kjer so gospodarske, politične, tehnološke in tudi znanstvene spremembe stalnica in jih lahko obvladujejo le zaposleni s svojim znanjem. Zaradi pomembnosti zaposlenih, danes podjetja zaposlenim posvečajo čedalje več pozornosti in k njihovem upravljanju pristopajo bolj načrtno.

Delo zaposlenim pomeni posebno vrednoto, ki danes ni več le pravica, temveč tudi priložnost in odgovornost za svoje ravnanje in delovanje. Pričakovanja zaposlenih so se močno spremenila, saj v organizacije ne želijo vstopati kot tradicionalni zaposleni, temveč kot zaposlen posameznik s pravo vrednostjo, ki prispeva k uresničevanju ciljev organizacije in ima vpliv na kakovost lastnega življenja. Tako zaposleni skušajo s podjetjem vzpostaviti čim bolj enakovreden odnos z dvosmerno komunikacijo, kjer se upoštevajo njihovi predlogi za izboljšave, ideje. Zaposleni želijo biti seznanjeni z dogajanjem v podjetju, s cilji, smernicami in prav tako z izzivi. Dobro seznanjenost in informiranost omogoča interna komunikacija v podjetju, ki odpira nove izzive za povečanje zaupanja in pripadnosti podjetju. Vodstvo podjetja mora zaposlene razumeti, upoštevati in jih omogočiti razvoj in napredovanje. Slabo vodenje na vrhu se namreč odseva vse do dna podjetja.

1.1 Pomen zaposlenih za podjetja

Vsako podjetje potrebuje za svoje temeljno delovanje zaposlene, ki so vir znanja, sposobnosti, izkušenj. Pomen zaposlenih kot človeških virov se je za podjetja skozi zgodovino močno spreminjal. Od nekdanj najpomembnejše in prevladujoče produkcijske faktorje, je zamenjalo znanje zaposlenih. Danes bodo uspešne tiste organizacije, ki bodo sposobne izkoristiti znanje in sposobnosti zaposlenih za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Znanje mnogi avtorji

opredeljujejo različno. Lipičnik (1998, str. 27) znanje opredeljuje kot človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševati tiste znane probleme, ki jih je že videl in rešil. Pučko (1998, str. 560) je znanje definiral kot celoto tistega, kar smo zaznali, se naučili ali odkrili. Bistvo znanja je, da z rešitvami pomaga reševati probleme. Sposobnosti pa so tiste, kjer človek znanje kombinira in rešuje probleme, tudi neznane. Veliko pomembnejše od eksplicitnega je tiho znanje, ki je osebna oblika znanja. Gre za znanje, ki ga zaposleni pridobijo z izkušnjami na določenem področju. To znanje je v glavah zaposlenih, odraža se na vrednotah, postopkih in navadah. Zaradi stikov z drugimi zaposlenimi, to znanje postane tudi vir strukturnega kapitala in je najtrajnejši vir konkurenčne prednosti podjetja. Zato je znanje bogatejše od informacij ter podatkov (Černetič, 2007, str. 371).

Teorije pripisujejo zaposlenim različno vlogo k ustvarjanju dodane vrednosti, zato bom skušala zaposlene, znanje in sposobnosti umestiti v podjetje in opisati njihovo vlogo. Teorija organizacije na temelju virov (angl. resource based view of the firm) opredeljuje tako pomembnost finančnih, fizičnih, pravnih, organizacijskih, informacijskih virov ter odnosov, kot tudi pomembnost ljudi, predvsem njihovih znanj in sposobnosti kot del virov, ki so najpomembnejši za doseganje konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije, saj lahko konkurenčno prednost dosežejo le z ustrezno kombinacijo omenjenih virov (Barney, 1991, str. 101). Največja slabost človeških virov je njihova mobilnost, saj lahko v vsakem trenutku zapustijo organizacijo (Lisjak, 2005, str. 6).

Noben človek ne more izvesti aktivnosti, če nima vsaj treh lastnosti. Te so v ožjem smislu znanje, sposobnosti in motivacija, čemur rečemo tudi zmožnosti oziroma viri, s katerimi človek sam razpolaga, saj nima noben drug neposrednega dostopa do njih. Z lastnimi viri tako ljudje predstavljajo enega izmed ključnih virov organizacije (Kaše et al., 2007, str. 54). Definicija znanja je opredeljena v enem izmed prejšnjih odstavkov, zato naj tu opredelim sposobnosti. Te predstavljajo človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti, ki pomembno vplivajo na reševanje neznanih problemov, izrazijo pa se predvsem v kombinaciji z znanjem. Sposobnosti se delijo na intelektualne, motorične, senzorične in mehanske (Lipičnik, 1998, str. 27). V teh težkih razmerah na trgu, ki ga spremljajo nenehne spremembe na vseh področjih, naraščanje kompleksnih problemov in čedalje večja konkurenca, je pomembno ustrezno razmerje med znanjem in sposobnostmi, saj ima lahko zaposleni veliko znanja, vendar brez določenih sposobnosti ne bo mogel uspešno opraviti svojega dela. Ravno tako velja obratno, da zaposleni z veliko sposobnostmi in brez pravega znanja ne more biti uspešen.

Zaradi pomembnosti znanja zaposlenih, s katerim podjetja dosegajo poslovno odličnost, zaposlenim namenjajo čedalje večjo pozornost in k njihovem upravljanju pristopajo sistemsko in načrtno. V preteklosti je bil za podjetja konec leta pomemben zgolj poslovni izid, torej dobiček. Danes ni več tako, saj je v turbulentnih in nepredvidljivih razmerah, ki jih

spremljajo gospodarske, politične, tehnološke in tudi znanstvene spremembe, za organizacije pomemben potencial podjetij in njihova projekcija v prihodnosti, ki jo krojijo fleksibilna in sposobna delovna sila, saj lahko s svojim znanjem omenjene spremembe obvladujejo. V razvitih gospodarstvih se podjetja ukvarjajo s storitveno kot tudi proizvodno dejavnostjo, kjer je in bo pomembno strokovno in specializirano znanje, ki ga je težko posnemati. To znanje je za podjetja nuja, in ne trend. Zaposleni z omenjenim profilom so najbolj spoštovan in zaželen kapital, in nikakor ne strošek. Nagrajevanje zaposlenih bo postalo investicija, in ne odhodek organizacij (Černetič, 2007, str. 369). V današnjem času, ko je praktično ves svet zajela tako finančna kot tudi gospodarska kriza, bodo zaposleni tisti, ki bodo podjetja reševali iz rdečih števil in podjetjem dajali ustvarjeno vrednost.

Visoka tržna vrednost podjetij je posledica nekih neopredmetenih sredstev, ki so lahko višja od knjigovodskih vrednosti. Razlika omenjenih postavk je posledica tako imenovane skrite vrednosti, ki jo mnogi ekonomisti, strokovnjaki in znanstveniki imenujejo intelektualni kapital, ki ga ni mogoče vrednostno izraziti, in ga ne izkazujemo v bilanci stanja. Omenjene spremembe so pustile pečat tudi v spremembi gospodarskih sistemov. Spremembe so najbolj vidne v storitvenem oz. terciarnem sektorju na področju telekomunikacij, biotehnologije ter informacijske tehnologije, kjer je delež znanja v dodani vrednosti proizvodov in storitev kar največji (Černetič, 2007, str. 370).

Ker organizacije ključne zaposlene enostavno potrebujejo, morajo same prispevati recipročni delež k pripadnosti zaposlenim. To lahko prispevajo na več načinov (Woodruffe, 1999, str. 73-79):

- z zavedanjem vrednosti zaposlenih, kjer morajo znati privlačiti najperspektivnejše kadre, jih motivirati, usposablјati, učiti ter prisluhniti njihovim potrebam,
- jasno predstaviti ključnemu kadru, da želijo z njimi sodelovati dolgoročno,
- vzpostaviti in ohraniti poštene odnose.

1.2 Pomen povezanosti s podjetjem za zaposlene

Poleg vseh omenjenih sprememb, smo priča tudi spremembi narave in pogojev dela, kjer je zaposlitvena pogodba vse manj varna, posledice pa se kažejo v manjši lojalnosti in manjšem zaupanju zaposlenih. To povzroča razhajanja med zaposlitvenim odnosom in želeno konkurenčno prednostjo, ki jo prinaša ravno človeški kapital.

Kot sem že prej omenila, človeški kapital opredeljuje človekovo znanje, sposobnosti in motivacijo in je del intelektualnega kapitala, ki ga sestavlja še strukturni kapital. Glavna značilnost je, da je zelo negotov, saj zaposleni niso last podjetja in lahko iz organizacije prosto odidejo, organizacija s tem izgubi del kapitala (Wiig, 1997, str. 401). Zaradi tega se v

organizacijah trudijo pretvoriti čim večji del v trajnejši strukturni kapital, to so organizacijski postopki poslovanja.

Danes se na trgu dela zaposlenim ponujajo različne priložnosti. Posledično se zavedajo lastne vrednosti in vedno pogosteje vrednotijo EVP (angl. Employee value proposition), ki predstavlja povezanost s podjetjem za zaposlene. EVP lahko definiramo kot percepcijo zaposlenih o pomembnosti oziroma koristih njihove povezanosti z organizacijo. Pomeni vrednost, ki jo podjetje predstavlja za zaposlenega, specifično vedenje ter odnos s ciljem predstavljati blagovno znamko podjetja navzven. Black (Vilman, 2008) je dejavnike EVP razdelil na štiri področja:

❖ vodstvo, ki je najpomembnejši dejavnik pri motivaciji in zadržanju ključnih zaposlenih, saj dajejo zaposleni velik pomen vodenju, ki vpliva tako na uspeh podjetja kot tudi na stimulatívno delovno okolje ter njihov lasten razvoj kariere.

- Različni stili vodenja
- Sposobnost podjetja, da razvija dobre vodje
- Procesi odločanja (nadzor, birokracija, formalizacija)

❖ Podjetje in ugled ter prispevek podjetja v širšem družbenem okolju.

- Družbeni status (finančna uspešnost, dosežki, zgodovina, privlačnost)
- Organizacijska klima in kultura
- Socialno okolje (dobri odnosi med zaposlenimi, različni družabni dogodki)

❖ Delo, ki mora biti zanimivo in zahtevno z veliko mero avtonomije. Pomembno je, da delo omogoča razvoj zaposlenih in zagotavlja vire za doseg ciljev.

- Delovni pogoji (lokacija, prostori, varnost)
- Fleksibilen delovnik
- Možnosti za učenje, strokovni in osebnostni razvoj (vsebina dela, samostojnost, izzivi)

❖ Nagrajevanje, tako formalno kot neformalno. Nagrade naj bodo individualizirane, saj lahko tako podjetje spodbuja zaželeno organizacijske vrednote in usmerja vedenje zaposlenih v skladu s poslovnimi cilji.

- Finančne nagrade (plača, finančne spodbude, bonitete)
- Nefinančne ugodnosti (pohvale, priznanja, možnost napredovanja) (Vilman, 2008)

EVP je pomemben, saj zaposleni ob spoznanju, da je povezanost s podjetjem manjša od povezanosti v konkurenčnih podjetjih, lahko zmanjšajo lastne prispevke ali celo prekinejo delovno razmerje, kar slabo vpliva na poslovne rezultate. S tega vidika je pomembno, da podjetja razumejo in izražajo EVP, če želijo pritegniti, motivirati in zadržati ključne zaposlene in z njihovo pomočjo doseči organizacijske cilje, ki predstavljajo organizacijske

uspehe v sedanosti in prihodnosti. Podjetja morajo torej oblikovati privlačno vrednostno ponudbo za ključne zaposlene in s tem prepričati preostale potencialne, da je podjetje konkurenčnejše od drugih. Pri tem je pomembno dobro poznavanje in razumevanje oz. zadovoljevanje potreb zaposlenih, med katerimi je najpomembnejša potreba po kariernem razvoju, stalnem učenju in možnost doseganja ravnovesja med delom in prostim časom. Zupanova (2001, str. 102) pravi, da prav možnost nadaljnjega doseganja uspešnosti in razvoja ljudi najbolj priveže k delodajalcu. EVP je vsekakor pomembna spremenljivka zavzetosti in lojalnosti zaposlenih in izhodiščno orodje za določitev ustrezne strategije za zadržanje ključnih, sposobnih ter ambicioznih zaposlenih. Prav zaradi tega je glaven element večine strategij ravnanja s človeškimi viri, pomemben tako za pridobivanje kot tudi zadržanje ključnih zaposlenih (Vilman, 2008).

Podjetja se vse bolj osredotočajo na upravljanje karier s ciljem spodbujanja zavzetosti in lojalnosti zaposlenih, kjer lahko uspešno uporabijo EVP kot orodje. EVP lahko podjetjem pomaga dosegati interno funkcijsko odličnost na področjih, kjer je težko pridobiti in zadržati ključne kadre, predvsem v marketingu, prodaji, inženiringu, oddelku za raziskave in razvoj. S stalnim izboljševanjem EVP pa upravljanje karier postaja strateški element ravnanja z ljudmi pri delu, ki omogoča uspešno izpolnitev rezultatov. Zavzetost oziroma vlaganje maksimalnega truda zaposlenih v delovni proces podjetja dosežejo z učinkovitim notranjim komuniciranjem med vodstvom in zaposlenimi, kar vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo je pri zaposlenih prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela (Zupan, 2001, str. 105). Pomembno je, da organizacija omogoča zaposlenemu uveljavljanje svojih sposobnosti in znanja, saj uspešnost posameznika pri delu sproža zadovoljstvo.

Zaradi staranja prebivalstva in nizke rodnosti se bomo naslednjih pet let spoprijemali z najhujšim pomanjkanjem delovne sile, zato bo najpomembnejši element pridobivanja kadrov pritegnitev zadostnega števila kvalificiranih kandidatov in njihovo zadržanje (Vilman, 2008).

1.3 Kdo so ključni zaposleni v podjetju?

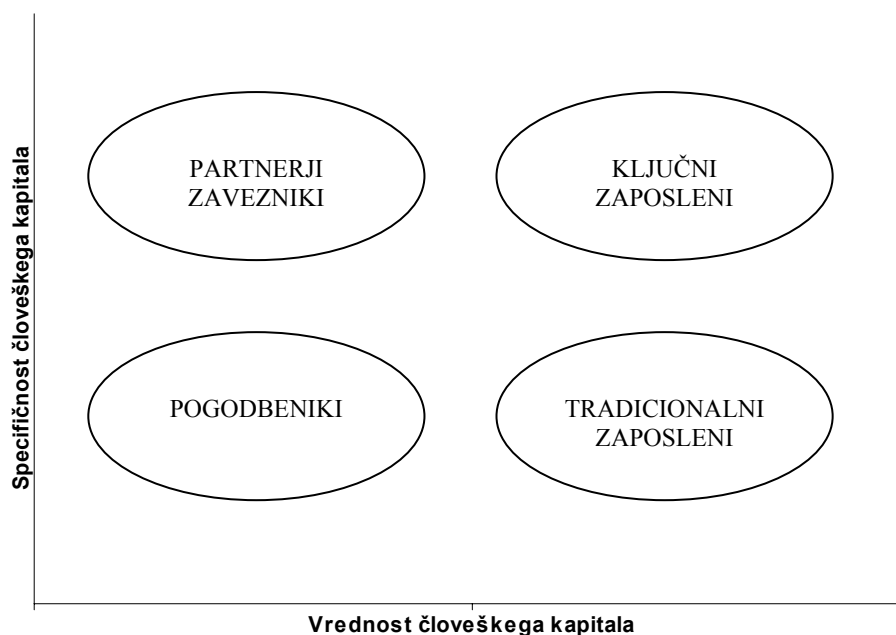
V strokovni literaturi, revijah in časopisih je veliko napisanega o ključnih zaposlenih, vendar si pojem vsak posameznik predstavlja po svoje. Nekateri bi rekli, da so ključni zaposleni tisti, ki so na pomembnejših položajih v organizaciji, drugi, da so to zaposleni, ki največ prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti podjetja. Tako bom skušala ključne zaposlene definirati in definicijo podpreti z različnimi modeli.

Delodajalci v dinamičnem poslovnem okolju, polnem tveganj in nepredvidljivih dogodkov, ne morejo več zagotavljati varne zaposlitve, ki bi bile hkrati prilagodljive. Organizacije morajo

biti zaradi tržnih, tehnoloških, političnih, tudi družbenih sprememb čim bolj fleksibilne, saj drugače ne bi mogle slediti konkurenci, ki bi jih enostavno izločila s trga. Zaradi teh razlogov, so se skozi zgodovino spreminjali tudi narava in pogoji dela. Nekdaj varne zaposlitve za nedoločen čas, so zamenjale fleksibilne oblike zaposlitev za določen čas, zaposlitve s krajšim delovnim časom, zaposlovanje prek zaposlitvenih agencij in delo od doma. Vse našteje oblike zaposlovanja so manj varne od zaposlitve za nedoločen čas, kar povzroča manjšo zavzetost in lojalnost zaposlenih. V zaposlitvenih modelih zato ločimo jedrno skupino delavcev, ki so torej ključni zaposleni, in obrobno skupino delavcev (Svetlik, 2009, str. 254). Organizacija se mora tako odločiti, kako velika bo skupina ključnih zaposlenih, ki jih želi zadržati in si zagotoviti konkurenčno prednost tudi v prihodnosti. V jedrno skupino je smiselno vključiti vodstvo podjetja, njihove potencialne kadre v prihodnosti in druge, ki imajo ključno znanje in kompetence (Woodruffe, 1996, str. 180). Jedrno skupino delavcev organizacije zaposlujejo za nedoločen čas, druge pa s preostalimi fleksibilnimi možnostmi. Taka prilagodljivost organizacije je povezana z modeli jedro-obrobje (angl. core periphery models). Model arhitekture človeških virov, katerega avtorja sta Lepak in Snell, poudarja vrednost in specifičnost človeških virov, pri katerih so značilnosti, ki jih potrebujejo za uresničevanje poslovne strategije, različne. Iz navedenega razloga je treba zaposlene obravnavati različno in ločeno (Svetlik, 2009, str. 254).

Kot je razvidno iz slike 1, avtorja predvidevata glede na vrednost in specifičnost štiri različne skupine delavcev, ključni zaposleni, tradicionalno zaposleni, partnerji zavezniki in pogodbeniki. Za vsako izmed skupin bom opisala razvrstitev za menedžment človeških virov. Ključni zaposleni imajo največjo vrednost in specifičnost človeškega kapitala za podjetja. Zaradi tega so skupina ljudi, ki so zaposleni za nedoločen čas, in soustvarjajo dodano vrednost proizvodom in storitvam in s tem povečujejo konkurenčno prednost podjetja (Atchinson, 1991, str. 54). Tradicionalno zaposleni imajo nizko specifičnost in visoko vrednost človeškega kapitala. Pri tej skupini se uporablja konfiguracija produktivnosti, ki jo sestavljajo sprotno zaposlovanje, kratkoročno nagrajevanje, ocenjevanje trenutne delovne uspešnosti ter rešitve za hitro nadomestitev v primeru odhoda iz podjetja. Partnerji zavezniki imajo visoko specifičnost in nizko vrednost človeškega kapitala. Za ravnanje z njimi se uporablja konfiguracija sodelovanja, ki temelji na aktivnem odnosu, saj se lahko s svojim znanjem in sposobnostmi primerno vključijo v neki skupen projekt za določen čas. Pomembno je obojestransko posredovanje informacij in dober odnos med partnerjem in podjetjem. Zadnja skupina so pogodbeniki, ki imajo nizko vrednost in specifičnost človeškega kapitala, zato jih podjetja ne zaposlujejo na klasičen način. Podjetja zanje uporabljajo konfiguracijo izpolnjevanja, ki temelji na ekonomskih vidikih pogodbe in strogem izpolnjevanju pravil in postopkov oziroma na visoki formalizaciji. Ocenjuje se upoštevanje dogovorjenih standardov, pravil in postopkov. Za nagrajevanje prejmejo plačilo za opravljeno delo po dogovoru.

Slika 1: Skupine v modelu arhitekture človeških virov



Vir: D. P., Lepak, S. A., Snell, *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, 1999, str. 18.

Model organizacije kot triperesne deteljice (Svetlik, 2009, str. 254), prav tako temelječ na modelu jedra in obrobja, pojasnjuje izvajanje aktivnosti organizacije na tri načine. Prvi način z zaposlovanjem stalno zaposlenih, drugi način z začasnim zaposlovanjem (npr. za določen čas, zaposlovanje prek agencij in pogodbeno delo) ter tretji način izvajanja aktivnosti z zunanjim izvajanjem dejavnosti (angl. outsourcing). Tako organizacija stalne potrebe z dolgoročnim uravnavanjem človeških virov, pokriva z zaposlovanjem stalno zaposlenih, torej ključnih sodelavcev. Ob povečanih potrebah po človeških virih s kratkoročnim uravnavanjem, se običajno poslužujejo drugih dveh načinov, ki temeljita na transakcijskem odnosu (Svetlik, 2009, str. 254).

Moja opredelitev ključnih zaposlenih se nanaša na zaposlene, ki so v vodstvu podjetja, saj ti sprejemajo najpomembnejše strateške odločitve, ki prinašajo dolgoročno poslovno uspešnost; njihovi nasledniki, ki jih je smiselno izbrati in pripraviti na nov položaj v podjetju, da ga bodo zasedli z izkušnjami; in zaposleni s ključnim znanjem in kompetencami, ki so redko prisotne pri zaposlenih. Na primeru Skupine Helios so torej ključni zaposleni vodje in zaposleni v razvoju, saj brez teh podjetje ne bi moglo slediti ohranjanju stika s sodobnimi smernicami ter razvoju novih tehnologij in metod dela.

2 STRATEGIJE ZADRŽANJA KLJUČNIH ZAPOSLENIH V PODJETJU

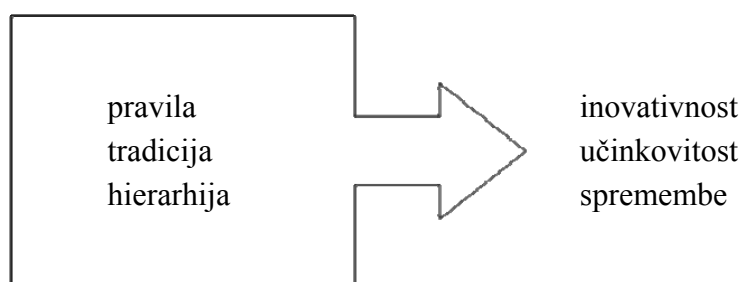
Podjetja, ki stremijo k rasti in kjer so ključnega pomena za uspeh zaposleni, se trudijo z različnimi tehnikami zadržati ključne zaposlene v podjetju, saj si s tem zagotovijo organizacijsko stabilnost in kontinuiteto učenja. Kljub recesiji, ki je podjetja prisilila k zniževanju stroškov, se podjetja trudijo obdržati zaposlene, saj se zavedajo, da je proces oblikovanja ključnega zaposlenega dolgotrajen in drag. Odhod ključnih zaposlenih pomeni, da ti s seboj odnesejo znanje, sposobnosti in zmožnosti, ki prispevajo k dolgoročni uspešnosti podjetja. Tako so z namenom obdržati čim večje število zaposlenih, začeli razvijati strategije zadržanja, ki so podkrepjene z različnimi ugodnostmi, nagrajevanjem, kar pripomore k povečani pripadnosti kulture in filozofije podjetja. Razvit sistem plač in nagrajevanja motivira zaposlene k doseganju novih, višjih ciljev, ki so v skladu s strateškimi in poslovnimi cilji podjetja (Zupan, 2001, str. 116). Skušala bom opisati različne teorije, ki opredeljujejo, kateri so ključni elementi, ki se jih morajo podjetja dobro zavedati in jih uresničevati.

R. Silverstein, predsednik PRO (President's Resource Organization), pravi, da podjetja ponujajo zaposlenim inovativne različice nagrajevanja t.i. angl. golden handcuffs, ki varuje vrednost zaposlenih. Pravi, da je to vrsta dogovora med zaposlenim in organizacijo, ki se nanaša na določen način nagrajevanja, ki zaposlenim vzbudi željo po delovanju v podjetju, ob odhodu pa mora nagrado odplačati, in sicer v dosti višjem znesku, kot jo je prejel. Tako se na neki način zaposleni zavežejo lojalnosti organizaciji za vsaj določen čas. Kot primer navaja posojilo zaposlenim za izobraževanje njihovih otrok, s katerim podjetje na pravi način pokaže zanimanje za zaposlene in poudarja njihovo pomembnost, zaposlenim pa to pomeni veliko, saj gre za njihove otroke. Če zaposleni ostane dovolj dolgo v podjetju, se omenjeni dolg izbriše, kar pomeni, da zaposleni dobi nagrado, ki jo prenese na otroke. Če predčasno zapusti podjetje, je nagrada plačljiva in sicer kar v dvojnem znesku. Ta način nagrajevanja velja za zaposlene, ki prinašajo podjetju dodano vrednost in višjo konkurenčnost (Paris, A reason to stay, 2000).

2.1 Graditev kulture zadržanja ključnih zaposlenih

Pri zadržanju zaposlenih je pomembno, da si podjetja izdelajo celovito strategijo in začnejo graditi na kulturi zadržanja ključnih zaposlenih, tako kot kaže slika 2, saj jim bo le ta pomagala pri doseganju cilja. Tako morajo podjetja, ki želijo uspešno rasti in biti konkurenčna, miselnost preusmeriti k inovativnosti, nenehnemu izboljševanju učinkovitosti in slediti spremembam.

Slika 2: Grajenje kulture zadržanja zaposlenih



Vir: *Interno gradivo Okconsulting, 15.05.2009.*

Po raziskavi W. Wyatta kar 50% podjetij nima izdelane formalne strategije za zadržanje ključnih zaposlenih. Razlog gre najbrž pripisati dejstvu, da podjetja niti ne vedo točno, kateri so tisti elementi, ki pomembno vplivajo na zadržanje. Včasih je bilo pomembno le nagrajevanje v finančnem smislu, danes ni več tako. Zaposleni dajejo velik pomen nefinančnim oblikam nagrajevanja, ki so individualizirane, dobremu okolju v podjetju, itd. (Paris, A reason to stay, 2000).

2.2 Sarvadijevi štirje elementi strategije zadržanja ključnih zaposlenih

Sarvadi (How to create a winning employee retention strategy, 2005) navaja, da se je pri strategiji zadržanja ključnih zaposlenih treba držati štirih elementov in jih nenehno uresničevati.

Ti elementi so:

- učinkovito vodenje,
- komunikacija,
- zvestoba,
- konkurenčna prednost.

2.2.1 Učinkovito vodenje

V podjetjih je skoraj samoumevno, da za merjenje uspešnosti zaposlenih menedžerji in lastniki uporabljajo merljive cilje. Vendar je tako razmišljanje lahko ovira učinkovitemu vodenju pri zadržanju ključnih zaposlenih. Različne študije potrjujejo, da imajo zaposleni željo po uspešnosti in možnost prispevati s svojim talentom h konkurenčni prednosti podjetja. Ko zaposlen začuti, da s svojim delovanjem to dosega, se razvija občutek pripadnosti in občutek, da je podjetje »naše«. Vsak zaposleni je zadovoljen, ko je vpleten v proces

doseganja nekega cilja. Pomembno je, da so cilji jasni, dosegljivi in usklajujejo osebno in skupinsko delovanje ter poslovanje podjetja in dajejo zaposlenim povratno informacijo o uspešnosti. Povratna informacija je potrebna pri potrditvi zaposlenemu, da je pomembno prispeval pri uresničevanju cilja.

2.2.2 Komunikacija

Drugi najpomembnejši element pri strategiji zadržanja ključnih zaposlenih je komunikacija oziroma komunikacijski proces, saj je vezivno tkivo vsake organizacije. S komuniciranjem zaposlenim sporočamo vizijo in cilje podjetja, katere naloge je treba izvesti za njegovo dosego. Komunikacija je torej sredstvo za odločanje, prejemanje informacij in zasledovanje organizacijskih ciljev (Kaše et al., 2007, str. 107). S komunikacijo zaposleni razume vlogo v organizaciji in kaj se od njega pričakuje. Pri odločanju ključnih zaposlenih o najpomembnejših stvareh je bistvenega pomena, da imajo na voljo čim več pravih informacij v pravem trenutku, da lahko sprejmejo pravilne odločitve in se odzivajo na zahteve kupcev in širšega okolja podjetja. Sistem komuniciranja in informiranja je učinkovit takrat, kadar udeleženci prejeto informacijo tudi razumejo tako, kot želimo. Sistem komuniciranja je sestavljen iz več faz, od ideje v pošiljateljevih možganih, kodiranja, prenosa, do dekodiranja, ideje v prejemnikovih možganih. Pri vsaki od teh faz komunikacije lahko nastanejo ovire, ki zmanjšujejo njeno učinkovitost (Kaše et al., 2007, str. 113).

2.2.3 Zvestoba

Tretji element za uspešno zadržanje ključnih zaposlenih je zvestoba zaposlenih. Zvestobo si posameznik zgradi skozi čas, ko vodstvu in drugim članom zaupa, jih spoštuje in ceni, in ni vsiljena zahteva podjetja.

2.2.4 Konkurenčna prednost

Zadnji element je konkurenčna prednost. Vsak zaposlen si želi delati za najboljše podjetje v panogi, kot zmagovalec. V vsaki organizaciji mora vodstvo zaposlenim in drugemu ožjemu okolju sporočati oziroma poudarjati, kaj je njihova prednost glede na konkurenco. Morgan in Hunt zagovarjata teorijo, ki pravi, da podjetje zgradi konkurenčno prednost takrat, ko kombinira vse vire tako, da si pridobi edinstveno sposobnost, ki je zelo cenjena in velja kot prednost v očeh kupcev. Barney v nasprotju z njima obravnava konkurenčno prednost glede na konkurenco (Lisjak, 2005, str. 3). Podjetja uporabljajo za doseganje konkurenčne prednosti strategijo nizkih stroškov ali strategijo diferenciacije.

2.3 Devet elementov zadržanja ključnih zaposlenih po matriki HDA obveznosti zaposlenih

Za zadržanje zaposlenih je pomembnih devet elementov, ki jih je treba zavestno upoštevati, če želi organizacija v uspešno poslovanje vključiti ključne zaposlene in jih zadržati (Clayton, 2006). Ti elementi matrike, ki jih prikazuje slika, so proces, vloga izzivov, vrednote, uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem, informacije, vložki/nagrajevanje/priznanja, vodenje, delovno okolje in proizvod oziroma storitev. Matrika je zasnovana iz temeljnega izhodišča strategije upravljanja ljudi. Pomemben je celovit pogled na omenjene elemente, ki pomembno vplivajo na sodelovanje zaposlenih, motivacijo, udeležbo, povratne informacije, stalno podporo in zadržanje ključnih zaposlenih ter pomagajo prepoznati, da so pri ključnih zaposlenih, ki imajo veliko izkušenj, pomembni novi vzvodi priložnosti. Postavljanje omenjenih dejavnikov na najvišjo raven je izrednega pomena za organizacije, še posebej za hitro rastoče v času izjemne konkurence na tržišču. S pravilnim pristopom upravljanja devet ključnih elementov, podjetja praviloma ne povečujejo stroškov oziroma si ustvarjajo dodatnih, donos pa je veliko večji kot v podjetjih, kjer imajo za zadržanje ključnih zaposlenih večja sredstva in na ta način blažijo težave, saj jim kot alternativo ponudijo višje plače, denarne nagrade, financiranje izobraževanja, itd.

Pomembneje je, da imajo ključni zaposleni možnosti razvijanja novih, privlačnih izdelkov in storitev v čim krajšem času, da s povprečnimi vložki zgradijo hitro rastoče podjetje. Tako spoznamo, da imajo ljudje zelo individualne faktorje motiviranja, da denar ni vedno dejavnik motiviranja in zadržanja ključnih zaposlenih in da sta nenehno preverjanje dejavnikov motiviranja oz. nezadovoljstva ter komunikacija pomembna. Sodobna podjetja in sodobni vodje namenjajo veliko pozornosti prav komunikaciji, odnosom med zaposlenimi, grajenju ekipe, ki si mora trdno zaupati, in izobraževanju. Za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih so primerna metoda redni letni razgovori, kjer je korist obojestranska, saj se zaposleni čutijo pomembnejše, organizacija oziroma vodje pa pridobijo določene informacije, potrebne za delovanje kadrovske službe. Najpomembneje je, da ima tako organizacija aktivne udeležence v vseh procesih in z njihovo udeležbo olajša delo z ljudmi in poveča motiviranost za delo (Kunc, 2003, str. 22).

Slika 3: Devet elementov zadržanja ključnih zaposlenih po matriki HDA obveznosti zaposlenih

<p>PROCES</p> <p>Proces, ki podpira delovanje organizacije</p>	<p>VLOGA IZZIVOV</p> <p>Dovoljenje za tveganje. Ovire in težave kot izzivi.</p>	<p>VREDNOTE</p> <p>Organizacijske vrednote morajo biti jasne in jasno napisane, za kar mora poskrbeti vrhnji menedžment.</p>
<p>URAVNOTEŽENOST SLUŽBA-PROSTI ČAS</p> <p>Primerna in ne pretirana obremenitev.</p>	<p>INFORMACIJE</p> <p>Lastniki in menedžerji morajo zagotavljati ustrezno raven informacij z ustrezno ravno komunikacije.</p>	<p>VLOŽEK- NAGRAJEVANJE-PRIZNANJE</p> <p>Zaposleni dolgoročno gledajo na vložke, nagrajevanje in pomembnost kariere.</p>
<p>VODENJE</p> <p>Cilji poslovanja morajo biti jasni, potrebna sta redno preverjanje uspešnosti poslovanja in poslovanje z nenehnimi izboljšavami.</p>	<p>DELOVNO OKOLJE</p> <p>Delovno okolje mora podpirati in omogočati nemoteno delovanje posameznika.</p>	<p>IZDELEK/ STORITEV</p> <p>Izdelki in storitve morajo vzbujati nove izzive na tržišču.</p>

Vir: G. Clayton, *Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground*, 2006.

Matrika, ki je sestavljena iz devetih elementov, je lahko dobra strategija zadržanja ključnih zaposlenih, saj lahko s pravilno kombinacijo elementov zagotovimo močan okvir za upravljanje motivacije zaposlenih in sposobnost njihovega zadržanja. Pomembno je ustvarjanje delovnega okolja, ki omogoča fleksibilnost, rast in razvoj posameznika. Formula za uspešnost poslovanja podjetja, ki ostaja enaka tudi v času recesije je:

$$\text{Poslovna uspešnost} = \text{zmožnosti zaposlenih} \times \text{motivacija} \times \text{pogoji za delo} \quad (1)$$

Največja sprememba, s katero se soočajo skoraj vsa podjetja, je močno spreminjanje pogojev dela, saj je to tako hitro, globoko in si nismo niti predstavljali, da bo navzoče prav v vseh elementih poslovanja. Spremembe tako zahtevajo več inovativnosti in iznajdljivosti. Ob tem narašča pomembnost vodij, saj morajo znati sodelavce motivirati, da vidijo probleme kot nove izzive, saj z novimi idejami prispevajo k iskanju rešitev in tako ne padejo v stanje pasivne panike (Vodenje, 2009).

Zaposleni pridejo v podjetje zaradi plače, varnosti zaposlitve, možnosti napredovanja in narave dela, ostanejo pa zaradi varnosti, čustvenih dejavnikov, zaupanja in obljub ter zaradi usklajenosti vrednot in etike podjetja z vrednotami zaposlenih mora podjetje izpolnjevati kriterije, da ključne zaposlene zadrži, saj v nasprotnem primeru lahko odidejo h konkurenci (Interno gradivo O.K. Consulting, 2006).

Poleg elementov, ki so zajeti v matriki, mora podjetje vedeti, kateri so dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Te ugotovimo z raziskavami zadovoljstva, z ugotavljanjem organizacijske klime, z izhodnimi intervjuji, motivacijskimi in razvojnimi pogovori ter z vključevanjem zaposlenih v proces odločanja (Interno gradivo O.K. Consulting, 2006).

3 PREDSTAVITEV SKUPINE HELIOS

Podjetje je vodilni proizvajalec premazov v jugovzhodni Evropi s približno tri tisoč zaposlenimi. Helios je s svojo dejavnostjo v kemijski panogi prisoten v petnajstih evropskih državah s šestintridesetimi podjetji. Skupina Helios je sestavljena tako z domačih kot tujih podjetij. Domača podjetja iz skupine so Helios, Tovarna barv lakov in umetnih mas, Belinka Kemostik, Mavrica, Trgovsko podjetje z barvami in laki, Belinka Beles, Belinka Perkemija in Color, Industrija sintetičnih smol, barv in lakov. Z znanjem, izkušnjami in trdim delom sledijo viziji, ki je uvrstitev med prvih deset vodilnih izdelovalcev barv in lakov v Evropi. S tem so se s premišljenimi strateškimi odločitvami zavezali dolgoročnemu ustvarjanju vrednosti za delničarje. S stabilno lastniško strukturo in trdnim razvojnim načrtom uspešno odgovarjajo zahtevam trga in delovanju konkurentov. Kot delniška družba so prisotni na Ljubljanski borzi, kar zagotavlja likvidnost in pretok kapitala. Odgovornost finančni javnosti je v današnjem času ena izmed glavnih prioritet podjetij, ki delujejo v tržnem gospodarstvu in jo kot tako tudi sami obravnavajo.

Podjetje izpolnjuje pričakovanja mnogih interesnih skupin-lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in drugega širšega okolja. Podjetje nenehno povečuje ugled, kar je ključen element pri pomembnosti podjetja za zaposlene. Podjetje ima poleg jasne vizije tudi poslanstvo:

- razvijati in tržiti inteligentne, kupcem prilagojene rešitve in kakovostne izdelke, ki polepšajo videz in podaljšajo uporabnost;
- biti poslovno odlični in uspešni, a ekonomsko rast uravnovežiti z izpolnjevanjem pričakovanj vseh deležnikov: lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja;
- odgovorno uporabljati vire, ki jih imajo na razpolago, tako da varujejo okolje in da bo njihovo delovanje v korist in dobro današnjim in jutrišnjim generacijam;

- biti ugledno podjetje, na katero bodo ponosni tako zaposleni kot ožje in širše družbeno okolje (Vizija in poslanstvo, 2009).

Dejavnost skupine Helios je podjetniško in poslovno svetovanje, dejavnost holdingov, proizvodnja kritnih barv, lakov in podobnih premazov, tiskarskih barv in kitov, trgovina na debelo s kemičnimi proizvodi, trgovina na drobno z barvami, laki in drugimi kemičnimi sredstvi, proizvodnja škroba in škrobnih izdelkov ter proizvodnja lepil za široko potrošnjo ter industrijo in obrt.

3.1 Poslovna odličnost in družbeno odgovorno ravnanje

Tržno stanje je privedlo do točke, ko kupci hočejo najboljše proizvode. Pri izbiri se lahko popolnoma informirajo, saj je na spletu veliko informacij, ki pomagajo pri odločitvi o nakupu. Zato se podjetja trudijo proizvajati najkakovostnejše proizvode, da bi čim bolj zadovoljili potrebe kupcev. Vendar sama kakovost ni dovolj za dolgoročno poslovno uspešnost, kar je podjetja prisililo v sistem vodenja kakovosti celotnega poslovanja. Posledično prizadevanja za kakovost in poslovno odličnost zahtevajo povečano vlogo vodstva ter večjo učinkovitost in odgovornost vseh zaposlenih. Pri zagotavljanju najvišje kakovosti proizvodov, se morajo podjetja zavedati tudi posledic njihovega delovanja v ožjem in širšem družbenem okolju, kjer so v interakciji s kupci, dobavitelji, konkurenti, zaposlenimi, lokalnimi skupnostmi. Tako morajo pred vsako sprejeto poslovno odločitvijo pretehtati negativne in pozitivne posledice za okolje, ter sprejeti tako, ki bo čim manj prizadela katero izmed interesnih skupin podjetja.

3.1.1 Poslovna odličnost

Poslovna odličnost ali TQM (angl. Total Quality Management) pomeni celovito vodenje kakovosti. Odličnost je v Skupini Helios načrtovana na dolgi rok. Poslovna odličnost v bistvu pomeni pot in ne cilj, po drugi strani pa je to tudi kultura podjetja. Konkurenčna prednost za podjetje je ugled podjetja, ki so ga zgradili s svojim vedenjem in ravnanjem zaposleni. Skupina Helios želi ugled ohranjati in nadgrajevati, pri čemer je pomembno, da zaposleni poznajo, razumejo in izvajajo dogovorjene standarde in pravila, ki so del vrednot podjetja. Izvajanje načel in pravil bo omogočilo doseganje najpomembnejših ciljev, kot so zadovoljstvo kupcev, širše družbene skupnosti, zaposlenih in delničarjev. Za ključne in tudi druge zaposlene pomeni visoka stopnja ugleda podjetja tudi pomemben element pri zaznavanju vrednosti podjetja za zaposlene. Poleg izpolnjevanja zahtev različnih standardov, ki se jih preverja enkrat letno, je pomembna presoja kupcev. Zadovoljstvo kupcev je eden pomembnejših kazalnikov, ki meri dejansko osredotočenost na njih. Pomemben vir informacij so tako povratne informacije kupcev, zato bodo v podjetju Helios sistem upravljanja odnosov

s kupci gradili in razvijali še naprej. Poleg na zadovoljstvo kupcev, se v podjetju osredotočajo na zaposlene. Pri tem se poslužujejo ciljnega vodenja, kjer se cilji podjetja ustrezno pretvorijo v cilje zaposlenih in se medsebojno usklajujejo. Cilji podjetja se postavijo na vseh ravneh in doseganje teh omogoča sledenje viziji in uresničevanje poslanstva, kot največjega strateškega cilja. Z omenjenim postavljanjem ciljev se oblikujejo tudi osebni cilji vodij, ki prinašajo njihov osebni razvoj in možnosti napredovanja.

Tudi Skupina Helios se je od zadnjega četrletja leta 2008 začela spoprijemati s padanjem rasti prodaje, kar jim je bilo do zdaj neznano. Tako so za leto 2009 zbrali deset sloganov oziroma vodil za tekoče leto, kjer eden izmed njih pravi, da besede »kriza« ne bodo omenjali, temveč rekli, da je to priložnost za stvari, ki jih niso opravili do zdaj (Letno poročilo Helios, 2008). Cilj je postaviti optimalno organizacijo Skupine, ki bo omogočala tekoče izvajanje procesov, podprto z ustreznim informacijskim sistemom SAP, ki ga bodo celovito uvedli do konca leta. Za te spremembe potrebujejo dobre vodje, ki znajo spodbujati skupinsko delo in sodelovanje med zaposlenimi in ustvarjati okolje za spremembe, ki so vsekakor dobrodošle. Dober vodja se pokaže v današnjem času, ko je potrebno primerno reagirati na odločitve zaradi recesije. V Heliosu imajo definirana pojma najboljši Heliosovec in pravi Heliosov vodja, ki jih bom opisala v nadaljevanju. Najlažje je v času rasti zaposliti nove sodelavce, v času krize pa koga odpustiti, namesto da bi vodje opravili svojo nalogo (Odgovornost v vodenju, 2009, str. 5). Za reševanje kompleksnih problemov je zaželena ustvarjalnost, ki jo je treba razvijati in spodbujati. Vodje skrbijo, da imajo zaposleni ustrezna znanja, ki jih potrebujejo za opravljanje nalog. S pomočjo Centrov za razvoj kadrov pospešujejo samoizobraževanje zaposlenih.

Službe TQM imajo v vseh podjetjih Skupine Helios v letnih načrtih zapisane naloge vključevanja v procese stalnih izboljšav, kjer se zavedajo, da odličnost ni teorija, ampak da so otipljivi dosežki premišljenega ravnanja za nadpovprečne rezultate in zavedanje, da bodo take rezultate dosegali tudi v prihodnosti.

3.1.2 Družbena odgovornost podjetja

V Skupini Helios gojijo odgovoren odnos do družbenega okolja in posameznikov, kar se kaže tako v okviru Skupine kot tudi na lokalnih in mednarodnih ravneh. Temelj uspešnega poslovanja predstavlja spoštljiv in v prihodnost usmerjen odnos s posamezniki in okoljem. V podjetju se zavedajo vrednosti omenjenih dejavnikov, kar dokazujejo številni doseženi evropski standardi o neprestanem napredku.

Kot izkaz družbeno odgovornega podjetja, je njihova dejavnost povezana z varovanjem naravnega okolja in doseganja vsesplošnih evropskih standardov. Poleg tega izvajajo številne

projekte in politike, s katerimi dodatno pripomorejo k celovito zastavljeni viziji. Kot dokaz pričajo mnogi certifikati in pridobljena dovoljenja ter uredbe posameznih članic Skupine. Med osnovna vodila spadajo ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001, OHSAS 18001, REACH in Družini prijazno podjetje, ki vsak na svojem področju urejajo obravnavane odličnosti.

Družbena odgovornost podjetja je sestavljena iz politike do zaposlenih, politike HSE in projektov z okoljem. Opisala bom politiko zaposlenih, kjer se v Skupini dobro zavedajo, da so ljudje najpomembnejša prvina poslovnega procesa in jim zaradi tega namenjajo posebno pozornost. Kadrovske tveganje, ki je povezano z izgubo ključnih kadrov in pomanjkanjem strokovno izobraženih kadrov, znižujejo z izvajanjem in razvijanjem sistema letnih razgovorov z zaposlenimi, izobraževanjem in usposabljanji, merjenjem organizacijske klime v posameznih podjetjih Skupine Helios, s krepitvijo socialne varnosti zaposlenih z dodatnimi zavarovanji, skrbjo za varno in zdravo delo ter z različnimi sistemi nagrajevanja (Letno poročilo Helios, 2008).

3.2 Politika do zaposlenih

Kot sem že omenila, je zavedanje vrednosti zaposlenih za podjetje, čedalje bolj pomembno. Zaposleni postajajo kot stranke za podjetje, zato se vodenje in motiviranje v podjetjih močno spreminjata v nekakšen notranji marketing. Podjetja si morajo prizadevati spoznati svoje zaposlene, da bi lahko razumeli in zadovoljili njihove potrebe. Tako so v Skupini Helios na pravi poti, saj imajo vpeljan sistem rednih letnih razgovorov, kjer se učijo predvsem poslušati in prisluhniti potrebam svojih zaposlenih, ki izhajajo iz različnih generacij. Skupina Helios je prejela tudi certifikat Družini prijazno podjetje, ki ga podeljuje ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS. Certifikat se izda na osnovi zunanje revizije izbranih postopkov in ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Certifikat je najprej prejela Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo nato pa tudi Color. Poleg tega so v preteklem letu nadgradili dejavnosti povezane z večjo prepoznavnostjo dobrega delodajalca.

V preteklem letu so nadaljevali dejavnosti za zmanjšanje razlik v organizacijski kulturi. Pri tem imajo posebno določena pravila za ravnanje z zaposlenimi, ki so sestavni del pogojev zaposlovanja v celotni Skupini. Za nadzor in razlago pravil so odgovorni vodje, ki jih usposablja v ta namen, saj morajo biti zgled preostalim zaposlenim, tako z vedenjem kot ravnanjem.

3.3 Ključni zaposleni v Heliosu

V Heliosu imajo torej vodje zelo pomembno vlogo, so nosilci uspešnega poslovanja in v podjetju predstavljajo ključne zaposlene. Poleg vodij, ki imajo najmanj višjo oziroma visoko izobrazbo, predstavljajo ključne zaposlene tudi strokovni sodelavci s področja razvoja, ki so tehnični kader in imajo veliko več specializiranega znanja. To je potrebno pri razvoju novih smernic izdelkov, ki morajo ustrezati standardom in biti kakovostni ter prinašati konkurenčno prednost podjetju. V Heliosu pravijo, da težav z odhodi ključnih kadrov nimajo, saj sta v zadnjih petih letih odšla le dva, ki so ju hitro nadomestili z novima zaposlenima, ki sta morda celo primernejša za položaj vodij. Za podjetje je včasih tudi dobro, da se vodje malce zamenjajo, saj lahko šele potem lahko ocenijo ali je bila zamenjava pozitivna, in tudi kako to sprejmejo drugi zaposleni. Zaradi majhne fluktuacije zaposlenih v Heliosu nimajo izhodnih intervjujev, opravijo le razgovor, ki ni strukturiran, razlogi za odhod so običajno že predhodno znani. V Skupini Helios so v Sloveniji zaposleni veliko bolj navezani na podjetje kot v podjetjih v drugih državah, kjer je fluktuacija večja oziroma gre za veliko več prehodov med podjetji Skupine, lahko tudi iz države v državo.

Vodje kot ključni zaposleni v Heliosu v celoti odgovarjajo za zaposlene in sredstva, ki pripadajo organizacijski enoti, ki jo vodijo. Njihovo vodenje je ciljno naravnano, nenehno sledijo ciljem, ter pri odstopanjih primerno ukrepajo. Organizirajo delo, delegirajo naloge, nadzorujejo njihovo izvrševanje in izpolnjevanje rokov. Vodje spodbujajo skupinsko delo, sodelovanje, reševanje konfliktov ter skrbijo za učinkovito dvosmerno komuniciranje. Vodje sprejemajo odgovornost za odločitve in so zgled zelenega vedenja in ravnanja vsem drugim zaposlenim. V Skupini imajo napisana pravila za ravnanje zaposlenih, za njihovo seznanjanje so odgovorni vodje (Helios, 2007, str. 17-18).

V Heliosu se zavedajo pomembnosti ključnih zaposlenih, vodij, ki dajejo zgled drugim zaposlenim. Vodje so oziroma morajo biti pošteni, pravični in objektivni. Ravnanja, ki jih pričakujejo od zaposlenih, izvajajo tudi sami. Za vodje, ki so strokovnjaki na svojem področju, je pomembno, da so samozavestni in pozitivno naravnani pri delu, saj s tem močno vplivajo na svojo delovno skupino. Samozavest se izkaže predvsem v konfliktnih, kriznih momentih, ki jih morajo reševati, in zdaj je čas, ko pridejo dobri vodje še posebno do izraza. Vodja mora biti obenem tudi dober psiholog, znati se mora postaviti v vlogo podrejenih, jih razumeti v njihovem načinu razmišljanja in jih podpirati znotraj organizacije. Vodja skrbi za osebno-profesionalni razvoj sebe in drugih zaposlenih, saj spodbuja tako delovno okolje, da to omogoča, predvsem z ustvarjalnim delom, inovativnostjo, odkrivanjem novih izzivov ter omogočanjem določene stopnje tveganja. Zelo pomembno je, da vodja zna pokazati navdušenje, marljivost in zanimanje za svoje podrejene, ter skuša razumeti njihove potrebe in

jih uskladiti s potrebami Skupine. Poleg omenjenih lastnosti se od vodij Skupine pričakujejo naslednja pravila ravnanja (Helios, 2007, str. 27):

- je zgled zelenega vedenja in ravnanja. Usmerjen je k ciljem, spremlja rezultate; ko je treba, ukrepa;
- uvaja in pospešuje stalni napredek in izboljšave;
- odgovoren je do kupcev, tako zunanjih kot notranjih; ob njihovem nezadovoljstvu ukrepa;
- spodbuja skupinsko delo in sodelovanje;
- sprejema odgovornost za odločitve, izvaja ukrepe in preverja njihovo učinkovitost;
- se nenehno uči in v praksi uporablja nova znanja;
- sodelavcem postavlja izzive, jih motivira in podpira pri strokovnem in osebnem razvoju;
- skrbi za učinkovito dvosmerno komuniciranje in informiranje;
- sposoben je reševati konflikte;
- organizira delo, daje pooblastila za izvajanje nalog in nadzoruje njihovo izvajanje ter izpolnjevanje rokov;
- v vseh svojih okoljih deluje kot dober ambasador Heliosa.

3.4 Zadržanje ključnih zaposlenih v Heliosu

V Heliosu nimajo izdelanih posebnih strategij za zadržanje ključnih zaposlenih, saj z odhodi nimajo težav. Lahko bi rekla, da gradijo kulturo zadržanja zaposlenih, saj so že prešli s pravil, tradicije in hierarhije k inovativnosti, učinkovitosti in nagnjenosti k spremembam, kot prikazuje slika št. 2. Prav inovativni pristopi, povečanje učinkovitosti, h kateri nenehno stremijo, in ustvarjanje okolja, ki spodbuja nenehne spremembe, so elementi, ki omogočajo sledenje viziji Heliosa, to je uvrstitev med prvih deset vodilnih izdelovalcev barv in lakov v Evropi.

Za zadržanje ključnih zaposlenih je pomembnih več elementov, kjer pa se na prvo mesto uvršča spodbujevalno delovno okolje, ki omogoča inovativno delo, z veliko mero odgovornosti in s tem tudi tveganja. Drugi najpomembnejši element je plača, ki je tako kot v Heliosu tudi v drugih slovenskih podjetjih še vedno med pomembnejšimi dejavniki. Zaposleni dajejo velik pomen dobrim medsebojnim odnosom in variabilnemu nagrajevanju, ki je odvisno od individualnih prispevkov oziroma izjemnih dosežkov, saj so ti pomembni za povečanje konkurenčne prednosti in rast podjetja. V podjetju imajo zaposleni kot vrsto nagrajevanja različne ugodnosti, vsakega zaposlenega nagradijo za izvirno idejo, ki jo lahko uporabijo v poslovanju in pripomore k izboljšavi. Poleg tega je zaposlenim v Heliosu pomembna možnost napredovanja in osebnega razvoja, kjer pa je napredovanje v najvišje ravni, kot pravijo zaposleni, dolgotrajen proces, ki zahteva veliko učenja, prilagajanja, dokazovanja. Pomemben element je interno komuniciranje, ki je del menedžersekga vodenja

sodobnih podjetij in v Heliosu ni na najvišji ravni. Zaradi tega so pripravili strategijo internega komuniciranja.

3.4.1 Komunikacija v podjetju

Komunikacija v podjetjih je zelo pomembna, saj točne in pravočasne informacije ključnim zaposlenim omogočajo izbiro pravih odločitev, ki bodo povečale dodano vrednost podjetju. Le z dobrimi in pravočasnimi informacijami, lahko podjetje sprejema pomembne strateške odločitve pred konkurenti in so tako korak pred njimi.

Interno komuniciranje je torej odprto komuniciranje, kar pomeni, da je dvosmerno. Obe strani, tako vodstvo kot zaposleni, sta si med seboj enakovredni in pripravljeni na spremembo svojega vedenja v želji po zadovoljitvi potreb druge strani. Vodje na vseh nivojih so glavni kanal internega komuniciranja, zaposlene pa morajo spodbujati h komunikaciji z njimi. Vodje so odgovorni za izvajanje internega komuniciranja in za spodbujanje dvosmerne komunikacije. Da lahko učinkovito izvajajo interno komuniciranje, se ustrezno izražujejo in jim je zagotovljen nenehen dotok informacij s strani najvišjega vodstva ter možnost dialoga z njim (Interno gradivo Helios, Priročnik za vodje v proizvodnji na področju vodenja in motiviranja zaposlenih, 2008).

Kot sem že omenila, interno komuniciranje v Heliosu ni na željeni ravni, zato so pripravili strategijo, ki jim bo omogočila nadgraditev in vzpostavitev komunikacije na najvišji ravni. To je potrebno, saj se je Skupina Helios v zadnjih letih močno povečala. Z akvizicijo družb na Hrvaškem, v Srbiji, Sloveniji, Ukrajini in Rusiji so se Skupini pridružila podjetja, od katerih ima vsako svojo zgodovino, svoje vrednote, svojo organizacijsko kulturo. Z vključitvijo v Skupino Helios pa so ta podjetja dobila novo dimenzijo pripadnosti. Še pomembnejši z vidika interne javnosti je aspekt notranjega komuniciranja v Skupini, ki mora ustvarjati, podpirati, graditi sliko o skupni organizaciji, pripadnosti, interesih, vrednotah in kulturi.

Odnosi z zaposlenimi predstavljajo programe, s pomočjo katerih podjetje svoje zaposlene informira o pomembnih zadevah, jih izobražuje o novih znanjih ter jih poskuša pridobiti za sledenje poslanstvu, viziji in ciljem organizacije. Z internim komuniciranjem skušajo v Heliosu doseči večjo pripadnost zaposlenih podjetju, večjo motivacijo in zadovoljstvo z delom ter boljše medsebojne odnose. V podjetju se zavedajo, da so zaposleni ključni vir uspeha organizacije, in ne strošek, ter predstavljajo premoženje podjetja.

Uspešno interno komuniciranje zagotavlja dobro podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, omogoča dobro obveščanje tako zaposlenih kot vodstva, s čimer krepi skupinski duh pripadnosti, ki podjetju pomaga reševati krizne situacije. Pomaga izgrajevati

pozitivno organizacijsko klimo, saj vpliva na dobre odnose med zaposlenimi, njihove vrednote, zadovoljstvo, pripadnost in motivacijo ter graditev zaupanja. Funkcije, ki jih ima interno komuniciranje v Heliosu, so:

- informiranje o pomembnih dogodkih in njihova interpretacija,
- prepričevanje zaposlenih, da sprejmejo določena stališča,
- koordiniranje v smislu razreševanja konfliktov,
- motiviranje in spodbujanje zavzetosti za delo,
- izobraževanje,
- sproščanje in ustvarjanje zadovoljstva v delovnem okolju s pomočjo neformalnih vsebin,
- socializiranje zaposlenih.

3.4.2 Usposabljanje in razvoj zaposlenih

V celotni Skupini izvajajo številna izobraževanja in usposabljanja, saj je treba veliko vlagati v znanje in sposobnosti zaposlenih. To zahteva nove tehnološke rešitve, ki jih prinašajo bolj strukturirani in izpopolnjeni izdelki in sodobnejše proizvodne naprave. Tako je tudi odgovornost zaposlenih večja, saj se mora vsak zaposleni zavedati, da je soodgovoren za osebni razvoj, podjetje pa ga pri tem podpira in spodbuja. Potrdilo za sistematično vlaganje v znanje in skrb za izobraževanje zaposlenih je prejem priznanja TOP 10, ki ga podeljuje podjetje GV izobraževanje, v sodelovanju z Inštitutom za izobraževalni menedžment Sofos in, ki so ga dobili tudi za leto 2009 na konferenci Izobraževalni menedžment 2009.

Evidenca izkazuje, da se je vsak zaposlen v povprečju več kot trikrat udeležil različnih oblik usposabljanj, kar je trajalo več kot 23 ur. Največ usposabljanj namenjajo zaposlenim v razvoju, saj je njihovo znanje ključno pri doseganju novih tehnoloških postopkov in metod dela. Omenjeni so se udeležili več kot desetih konferenc, delavnic in seminarjev doma in v tujini. Osvojeno znanje so nato prenesli na druge zaposlene v razvoju, proizvodnji in prodaji. Velik del izobraževanj zajemajo področja varnosti in zdravja pri delu, požarnega varstva, varovanja okolja in sistemov varnosti, saj je to pomembno pri njihovi dejavnosti, da kot družbeno odgovorno podjetje ravnajo ustrezno. Poleg tega so enainosemdesetim zaposlenim iz Skupine omogočili in financirali študij za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe (Letno poročilo Helios, 2008). Financiranje šolanja pomeni za podjetje, da so si za nekaj let pridobili kadre oz. jih bodo tako skušali zadržati, saj se ob financiranju navadno zaposleni zaveže določenim obvezam, ki so običajno vezane na minimalno določeno število let zaposlitve pri delodajalcu.

Lansko leto so tudi izkoristili za izboljšanje vsebin s področja vodenja, motivacije in internega komuniciranja z nadgradnjo standarda komuniciranja, kar določajo smernice za vodenje in ravnanje z zaposlenimi.

Poleg omenjenih izobraževanj in usposabljanj, Skupina Helios gradi trdno organizacijsko kulturo. To jim omogoča ohranjanje in nadgrajevanje ugleda, ki je pomemben pri zaznavanju vrednosti podjetja za zaposlene. Kot dejavnik zadržanja ključnih kadrov, so pomembni tudi redni letni razgovori, ki so jih v Heliosu že vpeljali, in sicer med vodjami in preostalimi zaposlenimi. Razgovori pomagajo pri razumevanju različnosti potreb zaposlenih, so v pomoč pri oblikovanju načrtov usposabljanja in pri vzpostavljanju globlje komunikacije na relaciji vodja – podrejeni – sodelavec. Redni letni razgovori kot orodje ciljnega vodenja omogočajo sistematično postavljanje ciljev ter preglednost njihovega uresničevanja, pomagajo pri zaznavanju različnih težav ali kakršnih koli ovir pri delu ter omogočajo dajanje predlogov za njihovo odpravo.

3.4.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Podjetja čedalje več časa posvečajo procesom upravljanja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Zadovoljstvo in poslovna uspešnost podjetja sta v tesni korelaciji, saj velja, da je organizacija močna le toliko kot njen človeški kapital, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali posamezniki, ki so zadovoljni (Letno poročilo Helios, 2008). V Heliosu se tega zavedajo, zato so se že tretjič vključili v projekt merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih Siok, leta 2008 pa so se vključili prvič s celotno skupino Helios.

Struktura raziskave omogoča primerjavo zadovoljstva med posameznimi sodelujočimi družbami v Skupini, primerjavo po področjih razvoja, prodaje, proizvodnje, logistike, primerjavo po stopnji izobrazbe in primerjavo ocen med vodji in drugimi zaposlenimi.

Rezultati (Interno gradivo Helios, Tednik, 2008) so pokazali, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost dela in doseganje standardov. Izdelke iz asortimana nenehno izboljšujejo in posodablajo, saj želijo postati prvi pri razvoju novih izdelkov in tako z inovativnostjo prehiteti konkurenco. Pri tem sodelujejo vsi zaposleni, saj lahko prav vsak izrazi idejo, zelo dobre tudi nagradijo in jih s tem dodatno motivirajo. V podjetju so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, kar povečuje tudi pripadnost podjetju, zadovoljni so tudi s sodelavci in delovnim časom. Vsi se zavzemajo za spremembe, ki so dobrodošle in omogočajo inovativno in ustvarjalno delo. Na področju poznavanja poslanstva in vizije podjetja ter ciljev zaposleni bolje ocenjujejo dolgoročni razlog obstoja podjetja in njegovega delovanja, slabše pa ocenjujejo operativni vidik, kjer pri postavljanju ciljev sodelujejo vodje,

in ne vsi zaposleni. Rezultati kažejo kritiko do vodij, saj menijo, da nadrejeni ne dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela in povratne informacije o opravljenih nalogah. V podjetju se tega zavedajo, zato so pripravili strategijo internega komuniciranja, kjer so vključeni vodje. Sistema ni mogoče zagotoviti čez noč, saj je za to treba dovolj časa, veliko znanja, izkušenj, sodelovanja, kjer gre za dvosmeren proces in soodgovorno oblikovanje pozitivnega vzdušja v katerem prevladuje medsebojno zaupanje in spoštovanje. Rezultati bodo vidni že naslednje leto, ko bo ponovno potekal projekt Siok. Rezultati še pokažejo, da zaposleni ne vedo jasno, kaj je kriterij za napredovanje in da ni možnosti za napredovanje na vseh nivojih.

4 ANALIZA IN PRIPOROČILA VODSTVU

4.1 Primerjava teoretičnega dela s praktičnim primerom podjetja Helios

Diplomska naloga s temo Kako ključne zaposlene zadržati v podjetju je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela na primeru podjetja Helios. V tem delu bom skušala čim bolj nazorno opisati primerjavo med deloma, saj vemo, da velikokrat prihaja do razhajanj.

Naraščanje pomembnosti zaposlenih in njihovih znanj se zavedajo mnoga podjetja, predvsem hitrorastoča, saj so tam zaposleni s ključnimi znanji nosilci uspeha, ki ustvarjajo dodano vrednost podjetju in držijo podjetje korak pred konkurenco. Tega se zavedajo tudi v Heliosu, zato v ključne zaposlene veliko vlagajo in se jih trudijo zadržati, saj jim lahko le z njimi uspe doseči vizijo, ki jih bo popeljala med prvih deset vodilnih izdelovalcev barv in lakov v Evropi. Ključni zaposleni so v Heliosu vodje in zaposleni v razvoju, ki imajo strokovna znanja, tako kot jih opredeljuje teorija, vendar pa v Heliosu niso vključeni v to skupino nasledniki, ki jih za konkretne položaje nimajo izbrane.

Konkurenčna prednost, ki jo jasno poudarjajo v Heliosu, je ugled podjetja in to je tudi eden od štirih pomembnih elementov po Sarvadiju, kot sem že omenila v prvem delu diplomske naloge. Drugi elementi, pomembni za zadržanje zaposlenih, so vodstvo podjetja, delo in nagrajevanje, ki se jih v Heliosu prav tako zavedajo, jim ne pripisujejo take pomembnosti kot samemu ugledu podjetja. Pomembnost učinkovitega internega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi, ki vpliva na povečano zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi na povečanje zavzetosti in vlaganje maksimalnega truda v delovni proces, je element oziroma strategija, ki je še niso dokončno vpeljali v poslovanje. Se pa zavedajo, da so v tem elementu oslabiljeni in da je treba strategijo uspešno dokončati in vpeljati v sistem poslovanja, saj tudi zaposleni menijo, da komunikacija v podjetju ni na zaželeni ravni in da nimajo vedno točnih informacij, ki bi jim omogočale pravilne odločitve.

V Heliosu nimajo razvite in zapisane formalne strategije za zadržanje ključnih zaposlenih, saj nimajo težav z njihovim odhajanjem in tako tudi ob mogočem odhodu ne opravijo izhodnih intervjujev, saj je odhodov tako malo, razlogi zanje pa so običajno že vnaprej poznani. Vedo, kateri elementi so pomembni za zadržanje, in bi jih bilo treba razvijati, vendar nimajo tega formalno zapisanega. Za uspešnost podjetja mora biti miselnost usmerjena k inovativnosti, nenehnim izboljšavam učinkovitosti in sledenju spremembam, kar obenem definira graditev kulture zadržanja zaposlenih. Večina podjetij, tako kot tudi Helios, te formalne strategije nima izdelane. Čedalje bolj je pomembno nagrajevanje zaposlenih, saj v Sloveniji še vedno visoko cenimo finančno nagrajevanje, vendar tudi pomembnost nefinančnega nagrajevanja narašča. Kot je omenil predsednik PRO R. Silverstein, lahko dajanje inovativnih različic nagrajevanj varuje vrednost zaposlenih. Tako je na primer visoko cenjeno posojilo podjetja zaposlenemu za šolanje njegovih otrok, ker se posojilo ob določeni pretečeni dobi izbriše. V Sloveniji omenjeni sistem nagrajevanja ne deluje, saj tega ne dopušča davčna politika. Davek na tovrstno nagrajevanje je namreč precej visok, in bi ga potem zaposleni plačali pri dohodnini.

4.2 Priporočila vodstvu

Vodstvo podjetja Helios ima definirano skupino ključnih zaposlenih, ki jo sestavljajo vodje in zaposleni v oddelku raziskav in razvoja. Glede na to, da se v podjetju zavedajo, da je zavestno in odgovorno vedenje ključnih zaposlenih najpomembnejše za doseganje vizije in drugih strateških ciljev ter posledično za rast podjetja, bi morali v kulturo podjetja formalno sprejeti nov del, ki bi temeljil na grajenju kulture zadržanja ključnih zaposlenih. S poudarjanjem inovativnosti, ki je ključ do novih, kakovostnih, kupcem prilagojenih izdelkov, bi hkrati povečali učinkovitost, zniževali nepotrebne stroške in povečali konkurenčno prednost. V poslovanje morajo vnašati nenehne spremembe, tako kot so v letu 2009 začeli z novim IT sistemom SAP, ki bolj integrirano podpira celotno poslovanje, s katerim se bodo vse redkeje dogajale napake, podvajanja in nepravilnosti v poslovanju, odločanje pa bo vse boljše in pravilnejše, kar bodo omogočale vse informacije na enem mestu. Spremembe so pomembne tudi za proizvodni proces, kjer se tehnologija nenehno razvija in izpopolnjuje ter omogoča razvoj novih proizvodov, ki ustrezajo predpisanim standardom. S tem, bi sprejeli nov način zavedanja o pomembnosti ključnih zaposlenih, kar bi jih še bolj povežalo s podjetjem.

Poleg grajenja kulture zadržanja ključnih zaposlenih, bi morali v podjetju s pomočjo sistemov rednih letnih razgovorov ugotoviti, kateri so najpomembnejši elementi za zaposlene, kako se ti spreminjajo skozi določena obdobja, in na osnovi tega sestaviti strategijo zadržanja ključnih zaposlenih, čeprav za zdaj nimajo težav z njihovimi odhodi. Na odhod ključnih zaposlenih se je treba predhodno zavarovati oziroma poskrbeti, da se to ne bi zgodilo. S poznavanjem elementov, ki so pomembni zaposlenim in vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu, podjetje tudi razume potrebe zaposlenih, kar je zelo pomembno, saj tako zaposleni sami začutijo, da so

pomemben del organizacije, s katero pravzaprav živijo in dosegajo tako organizacijske kot tudi osebne cilje.

SKLEP

Za današnje poslovanje podjetij, ki ga spremljajo spremembe na vseh področjih, ki se jim je treba čim prej prilagoditi ter ustvariti razmere za rast in napredek podjetja, so najpomembnejši element zaposleni oziroma ključni zaposleni, ki sprejemajo glavne strateške odločitve in prevzemajo nase veliko mero odgovornosti, hkrati pa so soodgovorni za osebni razvoj. V Heliosu se pomembnosti zaposlenih zavedajo in jim pripisujejo velik pomen, saj so ključni zaposleni tisti, ki s svojim znanjem prispevajo k odličnosti poslovanja in dodani vrednosti podjetja. Tako držijo podjetje korak pred konkurenco, ki je v kemični panogi močna.

Zaradi pomembnosti ključnih zaposlenih, ki jih morajo v podjetju definirati in jih obravnavati kot ločeno skupino, mora podjetje graditi na kulturi zadržanja ključnih zaposlenih. To preventivno grajenje kulture podjetju omogoča, da se ključni zaposleni zavedajo svojega položaja in imajo občutek vrednosti in pripadnosti podjetju; da ne razmišljajo o odhodu oziroma ne tehtajo, kakšne koristi bi lahko imeli v drugem podjetju.

V Heliosu so miselnost že preusmerili k inovativnim pristopom, ki jih vodijo do razvijanja in trženja inteligentnih, kupcem prilagojenih rešitev in kakovostnih izdelkov. Nenehno izboljševanje učinkovitosti in sledenje spremembam ter prilaganje tržnim situacijam je za Helios stalnica. Kot sem že omenila v priporočilih vodstvu, bi bilo treba to kulturo zadržanja ključnih zaposlenih napisati na papir, jo dojemati kot del celotne kulture podjetja in jo živeti. Ljudje si bolj zapomnimo stvari, ki so napisane in jih v podjetjih tudi poudarjajo, ter se posledično vedemo temu primerno. Mislim, da je pomembno, da vodstvo podjetja izraža pomembnost zaposlenih, saj je tako njihova samozavest in odgovornost na zaželenem nivoju. V takem primeru se tako zaposleni kot ključni zaposleni čutijo pomembne in se zavedajo, da s svojimi sposobnostmi prispevajo k uresničevanju ciljev in h konkurenčni prednosti podjetja ter tako povečajo pripadnost in ravnajo, kot bi bilo podjetje njihovo.

Zaposlenim v Heliosu so pomembni različni elementi, ki se razlikujejo glede na raven izobrazbe zaposlenih, oddelke, in položaj, ki ga zasedajo in opravljajo v podjetju. V celoti gledano jim je najpomembnejši element delovno okolje, ki mora spodbujati inovativno delo z veliko mero avtonomije in odgovornosti ter z možnostjo osebnega razvoja in napredka. Drugi najpomembnejši element je plača, katere pomembnost je v zadnjem desetletju malce padla, a je še vedno ključnega pomena, saj tako v Heliosu kot v večini drugih slovenskih podjetij ni množičnega variabilnega nagrajevanja. Pomembni so tudi medsebojni odnosi, saj je razumevanje med zaposlenimi dejavnik, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Zaposlenim je

pomembno, da lahko napredujejo na višje položaje, če se resnično izkažejo in pokažejo kot primernejši za določeno funkcijo. Zaposleni v Heliosu pravijo, da je napredovanje dolgotrajno in težko, predvsem na najvišjih položajih, saj pogostih menjav ni veliko. Želijo si, da bi bilo to mogoče. Zadnji med pomembnejšimi elementi je vodenje, pri katerem so v podjetju pripravili novo strategijo internega komuniciranja. Ta zagotavlja dobro podporo organizacijskemu komuniciranju, učinkovitejšemu vodenju, ter ustvarja večjo pripadnost zaposlenih, večjo motivacijo in zadovoljstvo ter izgrajuje pozitivno organizacijsko klimo. S pravilnim informiranjem, predvsem s točnimi in pravočasnimi informacijami, lahko ključni zaposleni sprejmejo odločitve, ki omogočajo rast podjetju in povečujejo konkurenčno prednost in dodano vrednost.

LITERATURA IN VIRI

1. Atchison, T. J. (1991). The employment relationship: Un-tied or re-tied? *Academy of Management Executive*, 5(4), 52-62.
2. Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
3. Clayton, G. (2006). *Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground*. Emeraldinsight. Najdeno 30. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=BF5898346F09215A0A8A510CF0486EDD?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0370380106.html#0370380106003.png>
4. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
5. Helios Domžale d.d. (2007). Pravila ravnanja za zaposlene v podjetjih Skupine Helios (interno gradivo). Količevo: Helios d.d.
6. Helios Domžale d.d. (2008). Letno poročilo (interno gradivo). Količevo: Helios d.d.
7. Helios Domžale d.d. (2008). Priročnik za vodje v proizvodnji na področju vodenja in motiviranja zaposlenih (interno gradivo). Količevo: Helios d.d.
8. Helios Domžale d.d. (2008). Tednik (interno gradivo). Količevo: Helios d.d.
9. Kaše, R. et al. (2007). *Organizacijsko vodenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

10. Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 18.
11. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik..
12. Lisjak, M. (2005). *Izkustvene skupnosti kot vir konkurenčnih prednosti podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Neznani avtor. Založba Forum Medija d.o.o. (2009). Odgovornost v vodenju. *Vodenje*, 20(1), 4-5.
14. O.K. Consulting. (2006). Strategije zadržanja sodelavcev (interno gradivo). Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.okconsulting.si/>.
15. Paris, E. (2000). *A reason to stay*. Najdeno 05. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/2000/september/31530.html>
16. Pučko, D. (1998). *Poslovođenje znanja in vpliv na strateško poslovođenje ter analizo*. Organizacija. 31 (10), 557-565.
17. Sarvadi, P. (2005, 14. marec). *How to create a winning employee retention strategy*. Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/humanresources/article76456.html>.
18. Svetlik I., et al. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Univerza v Mariboru, fakulteta za organizacijske vede. (2007). Ustvarjalna organizacija. Zbornik 26. Mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti. Portorož.
20. Vilman, L. (2008, 18. julij). *Koliko je vredno vaše podjetje za zaposlene?* Najdeno 01. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja>.
21. Vizija in poslanstvo [podjetje Helios]. Najdeno 10. junija 2009 na spletni strani <http://www.helios-group.eu/slo>.
22. Wiig, K. M. (1997). *Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management*. Long
23. Woodruffe, C. (1999). *Winning the talent war. A strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. John Wiley & Sons Ltd. England.
24. Zupan, N. (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba- Zbirka Manager

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju.....	1
Priloga 2: Logotip Helios	2
Priloga 3: Skupina Helios doma in v svetu	2

Priloga 1: Intervju

Kako ključne zaposlene zadržati v podjetju?

1. Kdo v vašem podjetju predstavlja ključne zaposlene?
2. Kakšne so njihove kompetence v primerjavi z drugimi zaposlenimi?
3. Ste v kemijski panogi, kjer je kar nekaj konkurenčnih podjetij. Kako se zaščitite pred odhodom ključnih zaposlenih v druga podjetja, če je to sploh problem?
4. Ali ob odhodu zaposlenega iz podjetja naredite intervju (exit interview)? Če da, kakšne so ugotovitve oz razlogi za odhod.
5. Tako kot je pomembno pridobivanje dobrih kadrov, je pomembno tudi njihovo zadržanje. Ali imate za ključne zaposlene izdelano strategijo zadržanja, kakšno? Kako uspešni so posamezni ukrepi?
6. Kateri so elementi, ki se Vam zdijo najpomembnejši pri zadržanju?
7. Kaj zaposlenim pomeni veliko? Je to nagrajevanje, dobri odnosi, delovno okolje, možnost osebnega razvoja?
8. Kaj nudite zaposlenim za razvoj kariere?
9. Kakšen pomen dajete komunikaciji. Kašen je proces komunikacije? Imajo zaposleni dovolj informacij pri odločanju?
10. Preverjate zadovoljstvo zaposlenih? Na kakšen način?
11. Menite da je vodstvo učinkovito, saj dajejo zaposleni navadno velik pomen vodstvu?

12. Kakšna je vaša konkurenčna prednost, saj zaposleni najraje delajo za »zmagovalce«? Zaposleni vedo, kaj je konkurenčna prednost?

13. Dajete ključnim zaposlenim dovolj izzivov oz. možnosti za tveganje, da se pri nečem izkažejo?

Priloga 2: Logotip Helios



Priloga 3: Skupina Helios doma in v svetu



Legenda:

○ Trženje

○ Proizvodnja