

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KADROVSKA FUNKCIJA V EVROPSKI CENTRALNI BANKI

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Urška Arh, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Kadrovska funkcija v Evropski centralni banki, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Andrejem Sušjanom in sosvetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega zaključnega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KADROVSKA FUNKCIJA	2
1.1 Opredelitev kadrovske funkcije	3
1.2 Razvoj kadrovske funkcije.....	3
1.3 Menedžment človeških virov	4
1.4 Merila spremljanja uspešnosti menedžmenta človeških virov.....	7
1.5 Vpliv dejavnikov okolja na menedžment človeških virov.....	8
1.6 Menedžment človeških virov v mednarodnem okolju.....	9
2 KADROVSKA FUNKCIJA V EVROPSKI CENTRALNI BANKI TER ŠIRŠE, V EVROPSKEM SISTEMU CENTRALNIH BANK	11
2.1 Opredelitev Evropskega sistema centralnih bank, Evropske centralne banke in Evrosistema.....	11
2.1.1 Evropska centralna banka.....	12
2.1.1.1 Organi Evropske centralne banke	13
2.1.1.2 Značilnosti Evropske centralne banke	14
2.1.1.3 Vrednote Evropske centralne banke	15
2.1.2 Evrosistem ter Izjava o poslanstvu, strateške namere in organizacijska načela Evrosistema	15
2.1.2.1 Značilnosti Evrosistema.....	15
2.1.2.2 Ključne točke Izjave o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema	18
2.2 Kadrovska funkcija v Evropski centralni banki.....	20
2.2.1 Organizacijska struktura Evropske centralne banke.....	20
2.2.2 Kadrovska politika v okviru Evropske centralne banke.....	21
2.2.2.1 Povezanost ključnih kadrovskih načel Evropske centralne banke z njenimi vrednotami	22
2.2.2.2 Povezanosti kadrovske funkcije Evropske centralne banke z Izjavo o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema	23
2.2.2.3 Trenutno stanje na področju kadrovske funkcije v Evropski centralni banki.....	25
2.3 Kadrovska funkcija v Evropskem sistemu centralnih bank.....	27
2.3.1 Odbori v okviru Evropskega sistema centralnih bank.....	28
2.3.2 Kadrovska konferenca	30
2.3.3 Delovna skupina za izobraževanje in razvoj	30
2.3.3.1 ESCB izobraževanja	31
2.3.3.2 Odprta izobraževanja	32
2.3.3.3 Izmenjava kadrov v okviru Evropskega sistema centralnih bank.....	33
2.3.3.4 Spletna stran za promocijo ponudbe izobraževanj in izmenjave kadrov	34
2.3.4 Tematske konference s kadrovskega področja	34
3 IZZIVI NA PODROČJU KADROVSKE FUNKCIJE SPLOŠNO TER V KONTEKSTU EVROPSKEGA CENTRALNEGA BANČNIŠTVA.....	35
3.1 Izzivi na področju kadrovske funkcije v Evropi	36

3.1.1	Rezultati dveh raziskav, opravljenih s strani Boston Consulting Group in European Association for People Management	37
3.1.1.1	Rezultati raziskave, opravljene leta 2007	37
3.1.1.2	Rezultati raziskave, opravljene leta 2011	41
3.1.2	Raziskava Hudson.....	44
3.1.3	Raziskava Deloitte – Prelom talentov 2020.....	46
3.2	Izzivi na področju kadrovske funkcije v slovenskem prostoru	48
3.3	Izzivi na področju kadrovske funkcije v evropskem centralnem bančništvu.....	49
3.3.1	Izzivi na področju kadrovske funkcije v Evropskem sistemu centralnih bank..	49
3.3.2	Izzivi na področju kadrovske funkcije v Evropski centralni banki.....	51
3.3.2.1	Izzivi na področju kadrovske funkcije v letih 2010–2012	51
3.3.2.2	Ustanovitev bančne unije kot posledice finančne krize	55
3.3.2.3	Vpliv vzpostavitve enotnega nadzornega mehanizma kot prvega koraka k bančni uniji na kadrovske funkcije v Evropski centralni banki	63
3.3.3	Primerjava z ugotovitvami raziskav, opravljenih s strani Boston Consulting Group, European Association for People Management, Hudson in Deloitte	64
3.3.4	Analiza področij, kjer bi centralne banke v okviru kadrovske funkcije lahko že danes nastopale enotneje	65
4	ZAPOSLOTVENE PRILOŽNOSTI ZA SLOVENSKE DIPLOMANTE V OKVIRU EVROPSKEGA CENTRALNEGA BANČNIŠTVA	67
4.1	Vstop mladih na trg delovne sile v Sloveniji	67
4.2	Priložnosti za zaposlitev v evropskem centralnem bančništvu	69
4.2.1	Priložnosti za zaposlitev v Banki Slovenije.....	69
4.2.2	Priložnosti za zaposlitev v Evropski centralni banki	70
4.2.2.1	Pripravnništvo	70
4.2.2.2	Podiplomski program Evropske centralne banke.....	72
4.2.2.3	Raziskovalni pripravniški program Evropske centralne banke.....	74
4.2.2.4	Statistični pripravniški program Evropske centralne banke.....	74
4.2.2.5	Kratkoročne oblike zaposlitve.....	74
4.2.2.6	Zaposlitev za določen čas.....	75
4.2.3	Priložnosti za zaposlitev v okviru Evropskega sistema centralnih bank	76
4.2.3.1	Kratkoročna mobilnost.....	76
4.2.3.2	Zunanje delovne izkušnje.....	76
4.2.3.3	Študijski obiski	77
4.2.3.4	Kratkoročne pogodbe	77
	LITERATURA IN VIRI.....	79
	PRILOGE	
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Menedžment človeških virov – model učinkovitosti organizacije	8
	Slika 2: Evrosistem in Evropski sistem centralnih bank.....	12
	Slika 3: Glavna sporočila Evrosistema	17
	Slika 4: Organizacijska struktura Evropske centralne banke.....	20

Slika 5: Elementi, na katerih temelji kadrovska funkcija Evropske centralne banke.....	22
Slika 6: Organizacijska struktura kadrovskega oddelka Evropske centralne banke	25
Slika 7: Zaposlitveni cikel	25
Slika 8: Strateški menedžerski model.....	36
Slika 9: Elementi oblikovanja psihološke pogodbe.....	45
Slika 10: Najbolj zaskrbljujoča področja pri menedžmentu s talenti	47
Slika 11: Dejavniki stresa	54
Slika 12: Finančna trilema.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merila spremljanja uspešnosti menedžmenta človeških virov	7
Tabela 2: Gradnika kadrovske politike Evropske centralne banke	21
Tabela 3: Faze zaposlitvenega cikla ter ustrezna kadrovska politika posamezne faze	26
Tabela 4: Ponudba izobraževanj v okviru Delovne skupine za izobraževanje in razvoj	31
Tabela 5: Ponudba ESCB izobraževanj	31
Tabela 6: Konference s področja kadrov v okviru Evropskega sistema centralnih bank.....	34
Tabela 7: Pregled kadrovskih izzivov po državah.....	40
Tabela 8: Menedžment talentov kot najbolj pomembno kadrovsko področje.....	42
Tabela 9: Kadrovske teme glede na pomembnost	42
Tabela 10: Najbolj učinkovite iniciative za zadržanje talentov glede na generacijo.....	46
Tabela 11: Število sklenjenih štipendijskih pogodb za posamezno študijsko leto	70
Tabela 12: Pogodbe in objavljena delovna mesta v Evropski centralni banki v letu 2011	76

UVOD

Za pisanje magistrskega dela Kadrovska funkcija v Evropski centralni banki sem se odločila, ker opisa tovrstnega področja v slovenskem prostoru skoraj ni zaznati, sama pa sem imela priložnost, da sem s svojo dvoletno zaposlitvijo v Evropski centralni banki (v nadaljevanju ECB) kot analitik na kadrovskem področju ter kot sekretarka Kadrovske konference (angl. *Human Resources Conference*, v nadaljevanju HRC) ter Delovne skupine za izobraževanje in razvoj (angl. *Task Force on Training and Development*, v nadaljevanju TFTD) pridobila celovit vpogled v kadrovske področje Evropske centralne banke in tudi širše, v kadrovske področje Evropskega sistema centralnih bank (v nadaljevanju ESCB).

Namen magistrskega dela je dvoplasten. Najprej želim bralca seznaniti s kadrovske funkcije v ECB, nato v nadaljevanju magistrsko delo razširim na analizo izzivov, ki jih na področje kadrovske funkcije prinaša aktualna finančna kriza. Delo nato zaključim s predstavitvijo priložnosti za zaposlitev slovenskih diplomantov v evropskem centralnem bančništvu, s poudarkom na možnostih zaposlitve v ECB, ki v času ustanavljanja enotnega nadzornega mehanizma (angl. *Single Supervisory Mechanism*, v nadaljevanju SSM) ter sočasno povečane brezposelnosti med slovenskimi diplomanti lahko predstavlja enega izmed možnih načinov pridobitve prvih delovnih izkušenj in kasnejše zaposlitve.

Uvod v prvi del magistrskega dela predstavlja opis splošnih značilnosti kadrovske funkcije, pri čemer želim že sedaj izpostaviti, da se v nalogi sklicujem na kadrovske funkcije, vendar bom o njej vedno razmišljala in govorila na ravni menedžmenta človeških virov. Nadaljujem z opredelitvijo osnovnih značilnosti ECB, ESCB in Evrosistema, ter zaključim s predstavitvijo kadrovske funkcije v ECB. Uvodni teoretični del razširim z analitičnim pristopom, v katerem najprej analiziram izzive na področju kadrovske funkcije v Evropi (analiza rezultatov raziskav, ki sta ju izvedli Boston Consulting Group (v nadaljevanju BCG) in European Association for People Management (v nadaljevanju EAPM), ter dveh raziskav podjetij Hudson in Deloitte) ter v slovenskem prostoru. Analizo nadaljujem s predstavitvijo izzivov na področju kadrovske funkcije v evropskem centralnem bančništvu, kjer se osredotočim tudi na vpliv finančne krize, ki zahteva od ECB in nacionalnih centralnih bank (v nadaljevanju NCB) močnejše sodelovanje, s ciljem večje povezanosti na področju finančne stabilnosti, in še več, oblikovanje bančne unije. Vse te spremembe imajo za seboj ljudi, kar pomeni, da prinašajo novosti na področju kadrovske funkcije. Obenem izpostavim, da so centralne banke na področju oblikovanja kadrovske funkcije v okviru ESCB trenutno precej samostojne in neodvisne, kar izhaja iz dejstva, da okvirje za oblikovanje kadrovske funkcije še vedno določajo lokalni pravni predpisi, ki neodvisno od ECB določajo izhodišča za kadrovske funkcije. V drugem delu naloge predstavim priložnosti za zaposlitev slovenskih diplomantov, ki jih ponuja ECB, in širše ESCB. V času moje zaposlitve v ECB so pripravništvo v banki opravljali zgolj 4 slovenski diplomanti, od tega le ena diplomantka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Menim, da je razloge potrebno iskati v dejstvu, da študentje/mladi diplomanti premalo poznajo priložnosti, ki jim jih ECB ponuja v okviru opravljanja pripravništva (angl. *Traineeship*) in okviru njihovega dvoletnega programa za

diplomante (angl. *ECB Graduate Programme*). Želim izpostaviti, da je pravzaprav finančna kriza in posledično nadgradnja obstoječih izhodišč za delovanje Evrosistema, predvsem na področju finančne stabilnosti in nadzora, odlična priložnost za slovenske diplomante, da pridejo v različne strukture ECB.

Kot izhaja iz zgoraj opisane problematike magistrskega dela, delo temelji na teoretično-analitičnem pristopu k obravnavani temi. Osredotočim se na poglobljen pregled internih aktov ECB, letnih poročil, na analizo domače in tuje strokovne literature s področja obravnavane tematike ter teoretičnega znanja in izkušenj, ki sem jih pridobila v okviru podiplomskega študija ter dvoletne zaposlitve v ECB. Magistrsko delo je tako napisano na podlagi opisne metode in metode kompilacije, s katero združim različne vidike kadrovske funkcije ter ugotovitve podkrepim z nekaterimi dejstvi in podatki, do katerih sem prišla preko sodelovanja na HRC, sodelovanja v TFTD ter preko analize odgovorov na različne vprašalnike, ki sem jih posredovala v izpolnitev NCB. Tukaj bi želela izpostaviti, da so podatki zaradi upoštevanja načela zaupnosti podani v skrčenem obsegu.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V uvodu sem predstavila obravnavano tematiko in opredelila pristop k opisu in raziskavi navedenega področja. V prvem poglavju povzamem splošne lastnosti kadrovske funkcije, ki jih v drugem poglavju impliciram na področje ECB, in se na kratko dotaknem tudi ESCB. V tretjem poglavju analiziram izzive na področju kadrovske funkcije v Evropi, v slovenskem prostoru in v evropskem centralnem bančništvu. Izpostavim tudi vpliv finančne krize na kadrovske funkcije in posledice, ki se z oblikovanjem bančne unije zrcalijo v centralno bančništvo. Poglavje zaključim z dejstvom, da so NCB na področju oblikovanja kadrovske funkcije še vedno neodvisne, zavezane nacionalnim pravnim okvirjem, ki tako predstavljajo dodatno oviro pri enotnejšem delovanju na tem področju. Kljub navedenemu kritično izpostavim področja kadrovske funkcije, kjer bi po mojem mnenju NCB v okviru ESCB lahko že sedaj delovale enotnejše. V zadnjem, četrtem poglavju, se osredotočim na zaposlitvene priložnosti za slovenske diplomante v okviru evropskega centralnega bančništva, kjer izpostavim predvsem ECB, ker menim, da je zastopanost slovenskih diplomantov premajhna.

Skozi magistrsko delo dejansko sledim dvema ciljema, in sicer prinesem v slovenski prostor vpogled v delovanje kadrovske funkcije v ECB z vsemi trenutnimi izzivi, ki jih v evropsko centralno bančništvo prinaša aktualna finančna kriza, ter predstavim priložnosti za zaposlitev, ki so v tem kontekstu na voljo slovenskim diplomantom.

1 KADROVSKA FUNKCIJA

Svetlik in Zupan (2009, str. 21) navajata, da so kadri vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Da bi bilo njihovo sodelovanje v neki obliki organiziranega dela čim uspešnejše, je potrebno izvajati različne dejavnosti, povezane s temi kadri. Te dejavnosti označujemo kot kadrovske funkcije v organizaciji oziroma kot kadrovske

dejavnost na ravni družbe, ki vključuje tudi delovanje vseh institucij, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela, pravno zaščito in podobno. Kadrovske funkcije v organizacijah torej izvajamo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli zastavljene poslovne cilje.

1.1 Opredelitev kadrovske funkcije

Strokovnjaki temeljne naloge kadrovske funkcije opredeljujejo na različne načine. Svetlik in Zupan (2009, str. 23) pišejo, da o kadrovske funkciji lahko govorimo v širšem ali ožjem smislu. V ožjem smislu govorimo o kadrovske funkciji, kadar jo omejujemo le na naloge v okviru posebnih organizacijskih enot t.i. kadrovskih služb in jo v tem primeru lahko uvrščamo med podporno (infrastrukturno) poslovno funkcijo neke organizacije, katere namen je zgolj zagotavljanje pogojev za delovanje poslovnega procesa. Vendar pa je v današnjem času na kadrovske funkcijo potrebno gledati v širšem smislu, saj je neločljivo povezana s funkcijo menedžmenta. Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje so ključne menedžerske naloge in tako neločljivo povezane s kadrovske funkcijo, ki se tako v bistvu spreminja iz podporne, poslovne funkcije, v organizacijske funkcije. Tovrstna razmejitve in opredelitev kadrovske funkcije je zelo pomembna za sam razvoj organizacij in njeno celovito vključitev v vse aktivnosti.

1.2 Razvoj kadrovske funkcije

Za razumevanje samega pomena in vloge kadrovske funkcije v današnjem času je smiselno pogledati tudi v sam razvoj le-te in se predvsem zavedati, da je v današnjem času kadrovske funkcija pomembna v vseh fazah delovanja neke organizacije. Že izpostavitve samega termina menedžment človeških virov, ki se uveljavlja v slovenskem prostoru, kaže na to, da kadrovske funkcija ni zgolj skupek dejavnosti v okviru kadrovske službe. Beridge (1992, str. 65) razdeli razvoj kadrovske funkcije v Veliki Britaniji v naslednja obdobja:

- obdobje družbene blaginje (1915–1920);
- obdobje kadrovske administracije v 30. letih, ko so začeli izvajati še postopke zaposlovanja, osnovnega usposabljanja in vzdrževanja evidenc;
- razvojno obdobje kadrovskega menedžmenta v 40. in 50. letih, ko so se razvijale številne kadrovske dejavnosti, vključujoč odnos med sindikati in delodajalci;
- razvito obdobje kadrovskega menedžmenta v 60. in 70. letih, ko je bil poudarek tudi že na sistematičnem načrtovanju kadrov, tehnike pa so postajale vse bolj strokovno izpopolnjene;
- prva faza menedžmenta človeških virov v 80. letih, ko je bil glavni poudarek na tem, kako le-ta prispeva k uspešnosti podjetja, in se je začel razvijati strateški menedžment človeških virov;
- druga faza menedžmenta človeških virov od 90. let dalje, ko se vse bolj uveljavlja timsko delo, decentralizacija moči, neprestano učenje, spremljanje uspešnosti in povezovanje

nagrada z uspešnostjo, razvoj menedžmenta in drugih dejavnosti, ki naj bi podpirale strategijo podjetja in prispevale k njegovi uspešnosti.

Svetlik in Kohont (2009, str. 153–157) opredelijo, da je v Sloveniji razvoj, oblikovanje in osamosvajanje kadrovskih služb od drugih funkcij v organizaciji možno razvrstiti v pet obdobji; obdobje pred 2. svetovno vojno, administrativno ideološko obdobje, iniciacija, pionirstvo, personalni menedžment in devolucija. Proces devolucije kadrovske dejavnosti (od leta 2000 naprej) opredelijo kot prenos nalog ali aktivnosti kadrovskih strokovnjakov oziroma strokovnih služb na linijske vodje. Gre za stopnjo, v kateri so vprašanja menedžmenta človeških virov razumljena kot del oblikovanja poslovne strategije. Menijo, da se devolucija kadrovske dejavnosti kaže v:

- bolj strateški vlogi menedžmenta človeških virov, kar pomeni, da je vodja kadrovskega oddelka pogosto tudi član uprave oziroma ožjega vodstva in hkrati sodeluje pri snovanju strategije podjetja;
- naloge se iz strokovnih služb prenašajo na linijske vodje (plače in ugodnosti, pridobivanje in selekcija kadrov, usposabljanje in razvoj, zmanjševanje oziroma povečanje števila zaposlenih);
- število strokovnjakov v kadrovskih službah se zmanjšuje;
- organizacije uporabljajo več zunanjih storitev, ki so dostopne na trgu.

Pomembno je razumeti, da gre v razvoju kadrovske funkcije pravzaprav za vzpostavljanje nekega odnosa ter soodgovornosti med kadrovskimi strokovnjaki in neposrednimi vodjami oddelkov.

1.3 Menedžment človeških virov

Z razvojem kadrovske funkcije v menedžment človeških virov so se spremenile tudi ključne vloge današnjih kadrovskih strokovnjakov. Po Ulrichu (1996, str. 149) so te vloge naslednje:

- Strateški partner, ki se osredotoča na sistemska in strateška vprašanja ter skrbi za sinhronizacijo menedžmenta človeških virov s poslovno strategijo, sodeluje pri oblikovanju poslovne strategije in jo prenaša na konkretne prakse menedžmenta človeških virov.
- Upravljevec sprememb, ki kot kadrovski strokovnjak deluje strateško ter vodi procese implementacije sprememb ter je varuh sprememb organizacijske kulture.
- Zaveznik zaposlenih, ki preko razumevanja potreb zaposlenih le-te spodbuja k izpolnitvi prispevka vsakega posameznika k uspehu organizacije.
- Funkcionalni strokovnjak, ki skrbi, da so posamezni procesi (na primer nagrajevanje, izobraževanje) izpeljani učinkovito in brez napak.

Svetlik in Kohont (2009, str. 151) navajata, da jedro področja menedžmenta človeških virov predstavlja pester nabor nalog:

- analiza in oblikovanje dela, vključno s sistemizacijo delovnih mest, določanjem potrebnih lastnosti delavcev, oblikovanjem delovnih enot in delovnih skupin;
- pridobivanje človeških virov oziroma kadrovanje, kamor uvrščamo načrtovanje in napovedovanje potrebnega števila delavcev, pridobivanje oziroma rekrutiranje kandidatov, zbiranje kandidatov z uporabo najrazličnejših metod ter uvajanje sprejetih delavcev;
- ocenjevanje uspešnosti dela;
- povračila za uporabo človeških virov, vključno s spodbudami za boljše delo, denarnim in nedenarnim nagrajevanjem, plačami in plačnimi sistemi, ugodnostmi za zaposlene, rekreacijske storitve itd.;
- odnosi z zaposlenimi, kot so pogajanja s sindikalisti in drugimi predstavniki delavcev, zagotavljanje pretoka informacij in zaposlenih, odnosi vodij z zaposlenimi na njihovih delovnih mestih, spremljanje organizacijske klime itd.;
- urejanje delovnih razmerij s problematiko, kot je sklepanje in prekinjanje pogodb in odpuščanje, reševanje pritožb in disciplinskih problemov;
- vzdrževanje človeških virov, kamor štejemo skrb za varno delo in dobre delovne razmere, skrb za zdravje in dobro počutje zaposlenih, zmanjševanje absentizma itd.;
- odnosi organizacije z okoljem, kot so odnosi z državo, lokalno skupnostjo, sindikati in drugimi sodelujočimi na trgu delovne sile.

V okviru tuje literature je možno zaslediti različne opredelitve menedžmenta človeških virov, pa naj le na kratko povzamem nekaj opredelitev po Armstrongu (2011):

- Zagotavljanje uspešnosti organizacije skozi upravljanje zaposlenih.
- Vir organizacijskih sposobnosti, ki podjetju dovoljuje učenje in dosego kapitala skozi nove priložnosti.
- Cilji menedžmenta človeških virov naj bi vključevali upravljanje zaposlenih kot sredstvo, ki je nujno potrebno za doseganje konkurenčnih prednosti organizacije, za usklajevanje politike menedžmenta človeških virov s politiko podjetja in strategijo ter za razvoj kadrovske politike, postopkov in sistemov, ki so strogo prepleteni znotraj podjetja.
- Kot glavne cilje politike za menedžment človeških virov pa se navaja pripadnost, fleksibilnost, kvaliteta in strateška vključenost.

Zanimivo je, da obstajajo različni modeli za menedžment človeških virov, od popolnoma enostavnega modela do modela, kjer je menedžment človeških virov že predstavljen kot strateški člen same organizacije. Bratton in Gold (2007, str. 21–28) navajata naslednje modele menedžmenta človeških virov in njihove ključne elemente:

- model Fombrun, Tichy in Devanna, ki ga sestavlja pet ključnih komponent, kot so izbor kadrov, učinkovitost kadrov, nagrajevanje, letni razgovor in razvoj kadrov;
- model Harvard sestavlja šest ključnih komponent, kot so situacijski faktorji, interesne skupine, izbor politike menedžmenta človeških virov, dosežki človeških virov in dolgoročne posledice;
- model Guest ima šest ključnih komponent, kot so strategija, skupek kadrovskih politik, skupek kadrovskih rezultatov, vedenje zaposlenih, učinkovitost zaposlenih in vpliv na finančne rezultate;
- model Storey sestavljajo štirje elementi, kot so prepričanje in zavedanje, strateški vidik, vloga menedžerjev in glavni vzvodi;
- model Warwick pa združuje pet ključnih elementov, kot so zunanji dejavniki, notranji dejavniki, poslovna strategija, vsebina in povezanost kadrovske funkcije.

Naj nadaljujem, da je ne glede na to, za kateri model menedžmenta človeških virov se odločimo, pomembno, da imamo znotraj organizacije zaupanje v kadrovske strokovnjake, ki se morajo ves čas spraševati, kako lahko s svojimi aktivnostmi dodajo vrednost organizaciji. Vprašati se morajo (Mitchell & Gamlem, 2012):

- Sodelujem v diskusiji okoli ciljev organizacije?
- Iščem poti, kako narediti nekaj uspešneje, kot se trenutno dela?
- Določam, kako ljudje in procesi vplivajo na delovanje organizacije?
- Sodelujem z ostalimi vodjami v organizaciji s ciljem povečanja uspešnosti?
- Razmišljam strateško?
- Uspešno komuniciram s ciljem vpliva na ostale vodje?
- Prikažem svojo profesionalnost v kadrovskih temah, kot so zaposlovanje, plačni sistem, nagrajevanje in odnosi med zaposlenimi?
- Delujem na temelju etike?

V 21. stoletju mora biti kadrovski strokovnjak v svoji organizaciji predvsem strateški partner. To pomeni, da razume potrebe organizacije, ki jih uporablja kot izhodišče za razvoj kadrovske politike. Biti strateški partner pomeni, da na področju razvoja in implementacije kadrovskih procesov deluješ tesno skupaj z menedžerji oddelkov. V tem primeru kadrovski strokovnjak razvija orodja in služi kot svetovalec menedžerjem, ki so tisti, ki implementirajo orodja in posledično kadrovske politike v oddelku, ki ga vodijo, in seveda na ravni organizacije kot celote (Gresing-Pophal, 2010). Več o vlogi kadrovskega strokovnjaka kot strateškega partnerja bom prikazala na primeru ECB, kjer ima kadrovski oddelk šest kadrovskih poslovnih partnerjev, ki so zadolženi za posamezne oddelke in z menedžerji teh oddelkov na kadrovskem področju tesno sodelujejo. To pa pomeni, da delujejo kot strateški partnerji in posledično morajo razvijati tudi svoje znanje s področja marketinga, financ in strateškega planiranja, ter razumeti, kako se kadrovska funkcija spaja z vsakim od teh področij (Gresing-Pophal, 2010).

Kadrovski strokovnjak (Gresing-Pophal, 2010), ki želi postati uspešen strateški partner oddelkov znotraj institucije, se mora zavedati, da je delo strateškega partnerja podpora potrebam organizacije in ne lastnega kadrovskega oddelka in sledi nekaterim temeljnim usmeritvam:

- učenje o organizaciji in njenem področju dela,
- razvijanje mišljenja, da je svetovalec in ne sprejemnik odločitev,
- uporaba ciljev in podatkov, ki podpirajo predloge,
- ne strinjati se privatno, strinjati se javno,
- izgradnja odnosa.

1.4 Merila spremljanja uspešnosti menedžmenta človeških virov

Imamo številna merila za spremljanje uspešnosti menedžmenta človeških virov, ključnega pomena pa je, da izberemo tista merila, s katerimi bomo prišli do zelenih rezultatov. Seznam različnih meril je prikazan v Tabeli 1.

Tabela 1: Merila spremljanja uspešnosti menedžmenta človeških virov

Področje	Merila
Kadrovska služba in njeni strokovnjaki	- ocena kompetentnosti strokovnjakov, - zadovoljstvo vrhnjega menedžmenta z menedžmentom človeških virov, - delež sredstev, ki jih kadrovski oddelek porabi za usposabljanje svojih strokovnjakov, - delež kadrovskega strokovnjakov v oddelku, ki imajo ustrezno izobrazbo.
Ali kadrovska služba dela prave reči?	- število izjemnih kandidatov za eno ključno delovno mesto, - delež delavcev, ki imajo osebne razvojne načrte, - čas od sprejema v organizacijo do kompetentnega delavca, - delež delavcev, ki napredujejo, in povprečen čas med dvema napredovanjema, - število ur usposabljanja na delavca, - fluktuacija posameznih vrst delavcev, - delež delavcev, ki so dali koristne predloge, - delež pravočasno izvedenih ocen delovne uspešnosti, - delež delavcev, ki bi organizacijo priporočili drugim.
Usklajenost menedžmenta človeških virov s poslovno strategijo	- kako jasna so delavcem pričakovanja organizacije, - ali programi izobraževanja in usposabljanja obravnavajo pričakovanja strank, - obveščenost zaposlenih o pomembnih dogodkih v organizaciji, - usklajenost nagrajevanja s poslovnimi dosežki.

se nadaljuje

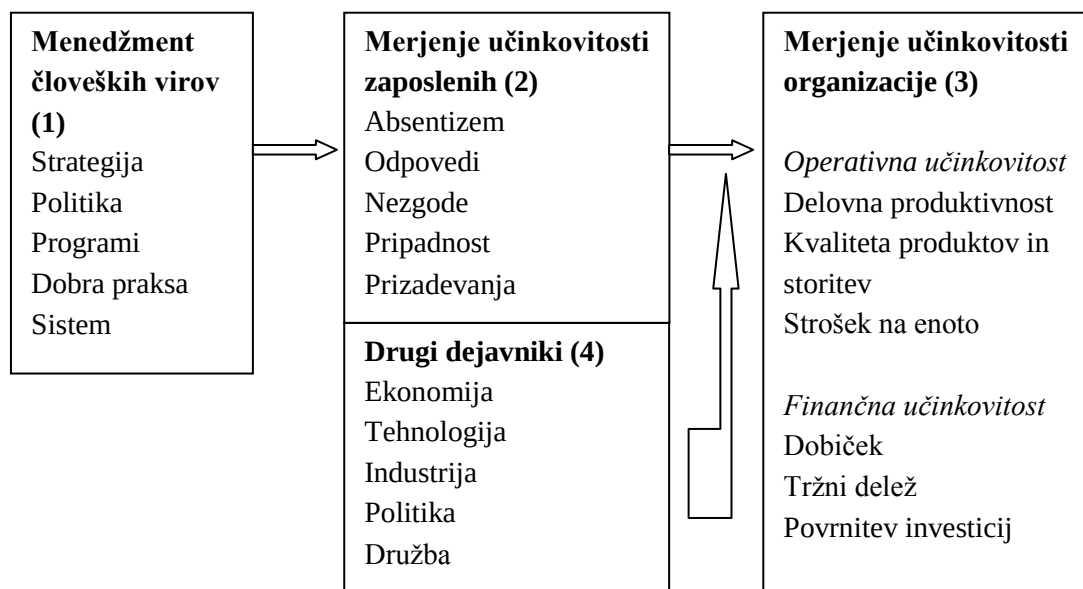
nadaljevanje

Področje	Merila
Stroški menedžmenta človeških virov in delovne sile	- stroški zaradi nesreč in poškodb, - število in stroški pritožb, - stroški za novo zaposlitev, - stroški za zaposlenega na ključnem delovnem mestu, - stroški delovne sile glede na dohodek, - investicije v zaposlene.
Uspešnost delavcev: - Klima in kultura - Kompetence - Vodenje - Uspešnost delavcev	- delež delavcev, ki poznajo strategijo, - zadovoljstvo delavcev, - deleže ključnih kadrov na ključnih delovnih mestih, - delež ključnih delavcev, ki imajo naslednike, - ocene uspešnosti vodenja, - ocene uspešnosti delitve znanja, - doseganje proizvodnih in prodajnih ciljev.

Vir: I. Svetlik & A. Kohont, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 176, preglednica 4.6.

Za merjenje učinkovitosti menedžmenta človeških virov je potrebno vpliv le-tega implicirati tudi na uspešnost organizacije. Slika 1 nazorno prikazuje, kako menedžment človeških virov dejansko vpliva na učinkovitost organizacije, tako z operativnega kot finančnega vidika.

Slika 1: Menedžment človeških virov – model učinkovitosti organizacije



Vir: J. Bratton in J. Gold, *Human Resources Management, Theory and Practice*, 2007, str. 527, slika 14.

1.5 Vpliv dejavnikov okolja na menedžment človeških virov

Svetlik (2009, str. 67) opredeli, da menedžment človeških virov ne poteka v praznem prostoru. Sam stavek nas torej usmeri v razmišljanje, da menedžment človeških virov

usmerjajo, lahko napišemo tudi določajo, različni dejavniki okolja, tako znotraj kot zunaj organizacije.

Pri notranjem organizacijskem okolju je potrebno upoštevati predvsem nosilce drugih organizacijskih funkcij, voljo vrhnjega menedžmenta organizacije, organizirane skupine delavcev, tehnološko strukturo, medtem ko so pri zunanjem okolju ključnega pomena trg delovne sile, država s svojimi regulacijskimi instrumenti, organizacije delavcev in delodajalcev, nadsocijalne organizacije (Evropska unija, Mednarodna organizacija dela, Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) ter tehnologija kot konkurenčna prednost, kjer v ospredje stopata predvsem avtomatizacija in informatizacija poslovnih procesov (Svetlik, 2009, str. 67–82).

1.6 Menedžment človeških virov v mednarodnem okolju

Število podjetij, ki bi delovala zgolj v lokalnem okolju, je vedno manjše. Seveda pa s presežanjem mej matične države nastane tudi vrsta kadrovskih izzivov, zato se mednarodni menedžment kadrovskih virov oblikuje kot posebno samostojno področje znotraj menedžmenta človeških virov (Kohont & Kaše, 2009, str. 579).

Temeljni namen menedžmenta človeških virov v mednarodnem podjetju je pridobiti, razvijati in zadržati sodelavce, ki bodo s svojim znanjem in strateškimi usmeritvami podjetja uspešno izvajali naloge v centrali in podružnicah podjetja. Konkretno je za menedžment človeških virov v mednarodnem okolju v primerjavi z menedžmentom človeških virov v domačem okolju značilno, da (Dowling, 1988, str. 456–462):

- opravlja širši nabor dejavnosti, ki se nanašajo na delo s sodelavci, ki delujejo v mednarodnem okolju, kar zajema na primer plačilo davkov v tujini, prošnje za izdajo delovnih dovoljenj ter pomoč družini sodelavca pri preselitvi v tujino;
- strokovno deluje na širšem področju, saj mora ob domači ureditvi poznati še druge države in njihove pravne ureditve, predvsem na področju zaposlovanja in delovnih razmerij, pri katerih ima opravka z več kategorijami zaposlenih;
- je bolj kot v primeru delovanja doma vpleten v zasebno življenje sodelavcev, še posebej, če je v tujino odšla tudi njihova družina;
- je s spreminjanjem razmerij med aktivnostmi menedžmenta kadrovskih virov soočen tudi z večjo raznolikostjo, spreminjajočo se strukturo, obsegom delavcev, ki običajno le določen čas opravljajo delo v tujini, kar povečuje kompleksnost menedžmenta človeških virov, saj zahteva različne načine pridobivanja, zbiranja, usposabljanja, priprave na delo in nagrajevanja zaposlenih;
- je soočen z večjim obsegom zunanjih vplivov, ki izhajajo iz delovanja v različnih kulturnih okoljih in državah;
- je soočen z več tveganji in težavami, kar posledično lahko vodi v večjo možnost napak pri delovanju in odločanju.

Osebnost bi želela v okviru tega poglavja izpostaviti dve zame najpomembnejši področji, in sicer pripravo sodelavcev za delo v tujini in potem reintegracijo v domače podjetje. Mislim, da nas gospodarsko okolje sili k širšemu, globalnemu razmišljanju in omogočanju razvoja zaposlenih v smeri pridobivanja mednarodnih izkušenj. To želim poudariti iz lastnih izkušenj in glede na informacije, da določene centralne banke ciljno oziroma usmerjeno pripravljajo svoje zaposlene za prijavo na razpisana delovna mesta v okviru Evropskega sistema centralnih bank.

Medkulturno usposabljanje označuje kakršno koli obliko usposabljanja, ki sodelavcem, ki jih želimo napotiti v tujino, omogoča pridobivanje znanja in kompetenc za uspešno življenje in delo v tujini ter doseganje zadovoljstva z življenjem v nepoznani tuji kulturi. Gre za transformacijski učni proces, sestavljen iz učenja tujih jezikov, spoznavanja kultur in izmenjave izkušenj z ljudmi drugih kultur (Tarique & Caligiuri, 2004, str. 284). Najpomembnejše je, da podjetje ugotovi, ali ima potrebe in koristi po napotovanju zaposlenih v tujino. V zavedanju le-tega je potrebno razviti poseben program medkulturnega usposabljanja, ki po Tarique in Caligiuri (2004, str. 286–306) zajema naslednje faze:

1. Določitev vrste napotitve v tujino, za katero je potrebno medkulturno usposabljanje. Vrsta napotitve določa, katero znanje, kompetence in veščine bodo potrebne za delovanje v določenem kulturnem okolju.
2. Analiza potreb po medkulturnem usposabljanju. Ta zajema analizo na treh ravneh; na ravni podjetja, posameznika (napotenega sodelavca) in napotitve. Na ravni podjetja ugotavljamo, kako v tujino poslanega sodelavca pripraviti na delo v okviru kulture, politike, strukture ali strategije podjetja, kamor ga pošiljamo. Na ravni posameznega sodelavca nas zanima, če ima le-ta že izkušnje z delom v tujini, ali se je v preteklosti že medkulturno usposabljal itd. Na ravni napotitve pa nas zanima, katere naloge bo opravljal v tujini in katero medkulturno znanje in kompetence bo potreboval za uspešno opravljanje določenih nalog.
3. Spremljanje učinkov in uspešnosti programa medkulturnega usposabljanja, katerih ključni cilj je izboljšati medkulturno prilagodljivost delavca za delo v tujini. Metode medkulturnega usposabljanja so različne glede na treninge občutljivosti, obisk države, igranje vlog, jezikovno usposabljanje, mednarodni dodiplomski in podiplomski študijski program.
4. Razvoj in izvedba programa medkulturnega usposabljanja. Pri tem je pomembna določitev vsebine, metod in poteka medkulturnega usposabljanja.
5. Ugotavljanje učinkov medkulturnega usposabljanja. Uspešnost medkulturnega usposabljanja se kaže v prednostih, ki so jih sodelavci, napoteni v tujino, pridobili z usposabljanjem, in v spremembah delovanja, ki so posledica usposabljanja.

Poleg primerne priprave delavca za delo v tujini pa je enako pomembna priprava na njegovo vrnitev ali **reintegracija povratnikov**. Reintegracija je lahko za povratnika vir osebnih in profesionalnih težav, kot so na primer povratni kulturni šok, izguba statusa, prestiža, neodvisnosti in avtoritete, nezmožnost uporabe znanja, pomanjkanje spoštovanja in

nepriznavanje izkušenj, upad dohodkov, stanovanjski problem, problem zaposlitve partnerja itd. Da ne pride do tovrstnih težav oziroma jih podjetje skuša minimizirati, se je potrebno o tem z zaposlenim pogovoriti pred odhodom oziroma vsaj ob njegovi vrnitvi. Lazarova in Caligiuri (2004, str. 339–342) izpostavljata naslednja področja:

- dogovor o delu oziroma položaju, ki ga bodo opravljali po vrnitvi;
- stalna komunikacija s sodelavci v domači državi med opravljanjem dela v tujini;
- določiti mentorje, ki v času odsotnosti delavca obveščajo o vsem, kar bi lahko bilo koristno za njegovo kariero po vrnitvi iz tujine;
- načrtovanje razvojnih dejavnosti in kariere po vrnitvi;
- predhodna seznanitev delavca s potekom in podrobnostmi vračanja v domačo državo;
- organizacija seminarjev o spremembah, ki spremljajo proces vračanja, da bi zmanjšali kulturni šok ob vrnitvi;
- finančno svetovanje in pomoč ob vrnitvi;
- organizacija seminarjev in sestankov, na katerih se sodelavci, napoteni na delo v tujino, seznajajo s spremembami strategije in politike podjetja, do katerih je prišlo v času odsotnosti;
- odkrito mnenje, da cenijo pri sodelavcih izkušnje, pridobljene v tujini, in jim v največjem obsegu omogočijo, da v tujini pridobljeno znanje pri delu tudi uporabijo. Smiselno je, da podjetje razume napotitve v tujino kot korak v kariernem napredovanju, o čemer se z delavcem posvetuje pred napotitvijo.

2 KADROVSKA FUNKCIJA V EVROPSKI CENTRALNI BANKI TER ŠIRŠE, V EVROPSKEM SISTEMU CENTRALNIH BANK

V tem poglavju želim podrobneje predstaviti osnovne značilnosti kadrovske funkcije v ECB, pri čemer bodo bralci lahko prepoznali, kako notranje ter zunanje organizacijsko okolje določata osnovna izhodišča za oblikovanje kadrovske funkcije.

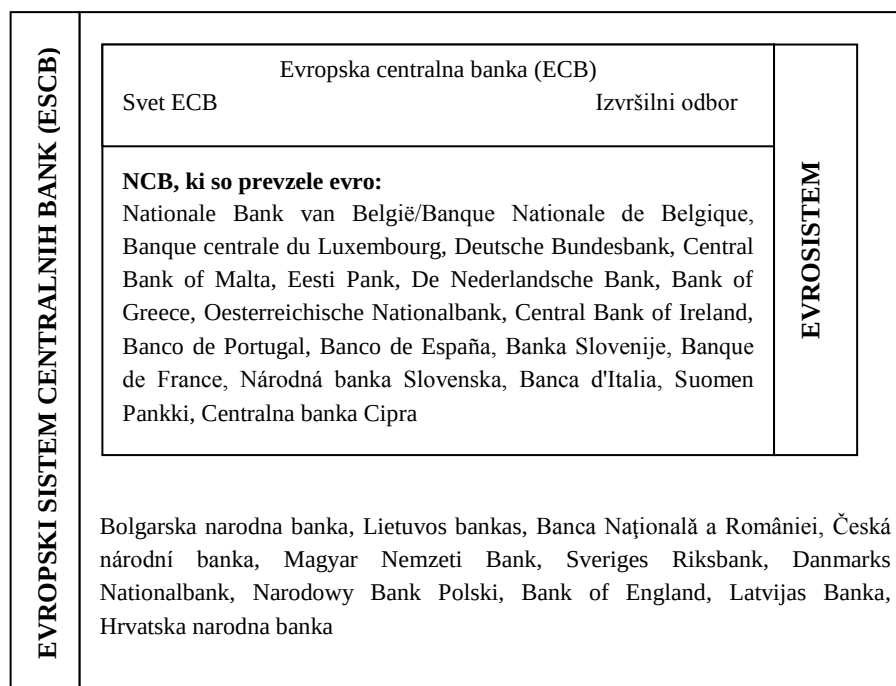
2.1 Opredelitev Evropskega sistema centralnih bank, Evropske centralne banke in Evrosistema

ESCB sestavljajo ECB in NCB vseh držav članic Evropske unije (v nadaljevanju EU) ne glede na to, ali so sprejele evro ali ne. ESCB vodita Svet ECB in Izvršilni odbor ter Razširjeni svet kot tretji organ odločanja znotraj ECB.

Pravni podlagi za enotno denarno politiko sta Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti in Statut Evropskega sistema centralnih bank in Evropske centralne banke (ECB, 2011a, str. 4). ECB in ESCB sta bila ustanovljena s statutom 1. junija 1998. Pogodba o ustanovitvi Evropske skupnosti in Statut Evropskega sistema centralnih bank in Evropske centralne banke nalagata ESCB več nalog, ki jih morajo izvrševati ECB in NCB. Da bi povečali preglednost njihovega delovanja ter javnosti omogočili, da lažje razume strukturo evropskega centralnega

bančništva, je Svet ECB uvedel izraz »Evrosistem«, ki označuje podmnožico ESCB, in sicer ECB in NCB tistih držav, ki so kot svojo valuto uvedle evro. Evrosistem deluje kot denarna oblast evroobmočja in izvaja naloge, ki so mu dodeljene s Pogodbo o ustanovitvi Evropske skupnosti in na podlagi Statuta Evropskega sistema centralnih bank in Evropske centralne banke. Povezanost med ECB, ESCB in Evrosistemom prikazuje Slika 2.

Slika 2: Evrosistem in Evropski sistem centralnih bank



Vir: Evropska centralna banka, Eurosystem Mission Statement, Strategic intents and Organisational Principles, 2011a, str. 4.

2.1.1 Evropska centralna banka

ECB je od 1. januarja 1999 odgovorna za izvajanje denarne politike v evroobmočju, ki je za Združenimi državami Amerike (v nadaljevanju ZDA) največji gospodarski sistem na svetu. Evroobmočje je nastalo, ko so NCB 11 držav članic EU (Belgija, Nemčija, Španija, Francija, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Avstrija, Portugalska in Finska) odgovornost za denarno politiko prenesle na ECB. Omenjene države so 1. januarja 1999 sprejele evro tudi kot skupno valuto. Grčija se jim je pridružila 1. januarja 2001, potem ko je izpolnila pogoje. Konvergenčne kriterije za vstop v Evropsko monetarno unijo (v nadaljevanju EMU) so kasneje izpolnile še druge države. Tako je Slovenija evro uvedla 1. januarja 2007, Ciper in Malta 1. januarja 2008, Slovaška 1. januarja 2009 ter Estonija 1. januarja 2011. Ena od držav članic, in sicer Švedska, ni izpolnila vseh pogojev, Danska in Združeno kraljestvo pa sta »državi članici s posebnim statusom«. Ti dve državi sta pridobili pravico, da se sami odločita, ali želita sodelovati v tretji fazi EMU oziroma sprejeti evro (BS, 2012b).

Oblikovanje evroobmočja in nove nadnacionalne ustanove, ECB, sta bila mejnika v dolgem in zapletenem procesu evropskega povezovanja. Za pridružitvev evroobmočju je moralo vseh 17

držav izpolniti konvergenčne kriterije, ki določajo gospodarske in pravne pogoje, ki jih morajo države izpolnjevati za uspešno sodelovanje v ekonomski in monetarni uniji. ECB si prizadeva, da bi vse centralnobančne naloge, ki so ji bile zaupane, opravljala čim bolj pošteno, strokovno, učinkovito in pregledno.

2.1.1.1 Organi Evropske centralne banke

Svet ECB je najvišji organ odločanja v ECB. Sestavljajo ga (ECB, 2011a, str. 4):

- šest članov Izvršilnega odbora in
- guvernerji NCB iz 17 držav evroobmočja.

Svet ECB sprejema smernice in sklepe, potrebne za izvajanje Evrosistemu zaupanih nalog, ter oblikuje denarno politiko evroobmočja. V tem okviru sprejema sklepe o denarnih ciljih, ključnih obrestnih merah in zagotavljanju rezerv v Evrosistemu, ter oblikuje smernice za njihovo izvajanje. Sestaja se dvakrat mesečno. Seje potekajo v Evrostolpnici v Frankfurtu na Majni, v Nemčiji. Na prvi seji v mesecu Svet ECB oceni gospodarska in denarna gibanja ter sprejme mesečni sklep o denarni politiki. Na drugi seji razpravljajo o vprašanjih, povezanih z drugimi nalogami in pristojnostmi ECB in Evrosistema. Zapisniki sej niso javni, vendar so sprejeti sklepi o denarni politiki podrobno predstavljeni na tiskovni konferenci, ki sledi takoj po prvi seji v mesecu. Tiskovno konferenco vodi predsednik ECB ob pomoči podpredsednika.

Izvršilni odbor ECB sestavljajo predsednik, podpredsednik in štirje drugi člani. Izvršilni odbor pripravlja seje Sveta ECB, izvaja denarno politiko v evroobmočju v skladu s smernicami in sklepi, ki jih je sprejel Svet ECB. Pri tem Izvršilni odbor daje potrebna navodila nacionalnim centralnim bankam v evroobmočju, upravlja tekoče poslovanje ECB ter izvaja druge pristojnosti, če jih je nanj prenesel Svet ECB.

Razširjeni svet ECB sestavljajo predsednik ECB, podpredsednik ECB in guvernerji centralnih bank 28 držav članic EU. V Razširjenem svetu ECB so torej predstavniki 17 držav evroobmočja ter 11 držav zunaj evroobmočja. Ostali člani Izvršilnega odbora, predsednik Sveta ECB in en član Evropske komisije se smejo udeleževati sej Razširjenega sveta, vendar v njem nimajo glasovalne pravice. Razširjeni svet ECB je mogoče razumeti kot prehodno telo. Izvaja naloge, ki jih je prevzel od Evropskega monetarnega inštituta in ki jih je ECB zato, ker vse članice EU še niso sprejele evra, dolžan upravljati. Razširjeni svet sodeluje pri svetovalnih nalogah ECB, zbiranju statističnih informacij, pripravi letnega poročila ECB, oblikovanju pravil, potrebnih za standardizirano računovodsko evidentiranje in poročanje o operacijah, ki jih izvajajo NCB, določanju pogojev zaposlovanja v ECB itd. Naj poudarim, da bo v skladu s Statutom Evropskega sistema centralnih bank in Evropske centralne banke Razširjeni svet razpuščen, ko bodo vse države članice EU uvedle evro.

2.1.1.2 Značilnosti Evropske centralne banke

Delovanje ECB temelji na neodvisnosti, preglednosti ter odgovornosti.

Neodvisnost. Ahtik (2009, str. 100) navaja, da se je potrebno zavedati, da je danes neodvisnost centralne banke eden od pogojev za nizko inflacijo. Seveda pa je v primeru delovanja ECB potrebno zadevo gledati s širšega vidika in izpostaviti, da monetarna unija ne more obstajati, če države niso sposobne uskladiti samostojnega vodenja fiskalne politike z vodenjem monetarne politike na nadnacionalni ravni. Torej bo tudi za dolgoročnejši obstoj EMU nujno, da njene članice dosežejo višjo raven političnega sodelovanja. K temu se vrnem v poglavju o ustanovitvi bančne unije.

Neodvisnost ECB prispeva k ohranjanju cenovne stabilnosti in je določena v institucionalnem okviru za enotno denarno politiko (v Pogodbi in Statutu). Finančne zadeve ECB so ločene od zadev EU. ECB ima svoj proračun. Njen kapital vpišejo in vplačajo NCB evroobmočja. Evrosistem organom EU ali subjektom javnega sektorja v posameznih državah ne sme dajati posojil. S tem je dodatno zaščiten pred morebitnim vplivom državnih oblasti. Evrosistem je funkcionalno neodvisen. ECB ima na voljo vse instrumente in pristojnosti, ki so potrebni za izvajanje učinkovite denarne politike, in je pooblaščen, da se samostojno odloča, kdaj in kako jih bo uporabila (ECB, 2011a, str. 14).

Preglednost. Preglednost pomeni, da centralna banka splošni javnosti in trgom odkrito, jasno in pravočasno posreduje vse pomembne informacije o svoji strategiji, ocenah in političnih odločitvah, kot tudi o svojih postopkih. Večina centralnih bank preglednosti pripisuje ključni pomen (ECB, 2011a, str. 14).

Odgovornost. ECB je pri izvajanju svojega mandata in nalog neodvisna. Hkrati demokratične družbe temeljijo na načelu, da morajo neodvisne institucije, ki opravljajo javno funkcijo, za izvajanje svojih politik odgovarjati državljanom in njihovim izvoljenim predstavnikom. Odgovornost je torej pomembna protiutež neodvisnosti centralne banke. O tem, da je ECB zavezana odgovornosti, priča njena odločitev, da pri rednem poročanju preseže zakonske obveznosti ter namesto predpisanega četrtnega objavlja tudi mesečni bilten, da predsednik in podpredsednik ECB na rednih tiskovnih konferencah takoj po prvi seji Sveta ECB v mesecu temeljito pojasnita oceno ECB o gospodarskih razmerah in razloge za sklepe o denarni politiki. ECB že od svoje ustanovitve vzdržuje tesen dialog z Evropskim parlamentom. Predsednik ECB redno o denarni politiki ECB in o drugih nalogah poroča na zaslišanju pred odborom Evropskega parlamenta za ekonomske in monetarne zadeve (ECON), ECB poleg tega pripravlja letno poročilo o aktivnostih ESCB in o denarni politiki v predhodnem in tekočem letu. Letno poročilo se naslovi Evropskemu parlamentu, Evropski komisiji in Evropskemu svetu (ECB, 2011a, str. 15).

Želela bi izpostaviti, da ureditev ECB poleg organov odločanja vključuje tudi več plasti zunanjega (zunanji revizorji in Evropsko računsko sodišče) in notranjega nadzora (notranja revizija, poklicna etika, proračunski organ, uradna oseba za varstvo podatkov).

2.1.1.3 Vrednote Evropske centralne banke

Leta 2003 je Izvršilni odbor ECB sprejel poslanstvo ECB (angl. *ECB's Mission Statement*), ki določa ključne vrednote Evropske centralne banke, ki izhajajo iz glavnih načel Izjave o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistem. Te so sledeče (ECB, 2006a):

- transparentnost in odgovornost (informacije se izmenjujejo na podlagi odprtosti in odgovornosti),
- delo za Evropo (zavedanje odgovornosti za delo v interesu Evrope in živijo za skupne vrednote in v soglasju s kulturnimi raznolikostmi),
- kompetence (ECB si prizadeva pridobiti najvišjo možno raven profesionalnosti v okolju enakih možnosti),
- uspešnost in učinkovitost (trudi se k ciljno usmerjenemu izvrševanju nalog in k optimalni alokaciji resursov na podlagi upoštevanja stroškov in prioritet),
- integriteta (delajo na podlagi poštenosti in pripadnosti instituciji) ter
- timsko delo (sodelujejo s kolegi z vseh oddelkov, tudi znotraj Evrosistema in ESCB na vseh ravneh, s ciljem ustvarjanja sinergij).

2.1.2 Evrosistem ter Izjava o poslanstvu, strateške namere in organizacijska načela Evrosistema

ECB in NCB, ki so prevzele evro, skupaj tvorijo Evrosistem, t.i. centralni sistem evroobmočja. Njegov glavni cilj je vzdrževati stabilnost cen oziroma ohranjati vrednost evra. Ključni dokument pri delovanju Evrosistema predstavlja Izjava o poslanstvu, strateške namere in organizacijska načela Evrosistema (angl. *Evrosystem Mission Statement, Strategic Intents and Organisational Principles*). Izjavo sestavljajo trije dokumenti, ki izražajo skupno identiteto centralnih bank Evrosistema in njihovo odločnost, da v duhu skupnih vrednot in načel še naprej delujejo skupaj. Izvirni naslovi teh dokumentov so Poslanstvo Evrosistema, Strateške namere Evrosistema in Organizacijska načela za vse člane Evrosistema pri izpolnjevanju nalog Evrosistema (ECB, 2011a, str. 1).

2.1.2.1 Značilnosti Evrosistema

Ključne značilnosti Evrosistema so opredeljene v poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih, ki so natančno opredeljeni v nadaljevanju.

Poslanstvo Evrosistema je dokument, ki (ECB, 2011a, str. 1):

- predstavlja poglobitveni cilj Evrosistema – ohranitev stabilnosti cen – in druge cilje, kot so varovanje finančne stabilnosti in krepitev evropske finančne integracije;
- poudarja pomen verodostojnosti, zaupanja, preglednosti in odgovornosti, kakor tudi pomen učinkovitega komuniciranja z državljani Evrope, evropskimi institucijami,

nacionalnimi oblastmi in mediji pri uresničevanju zgoraj omenjenih ciljev;

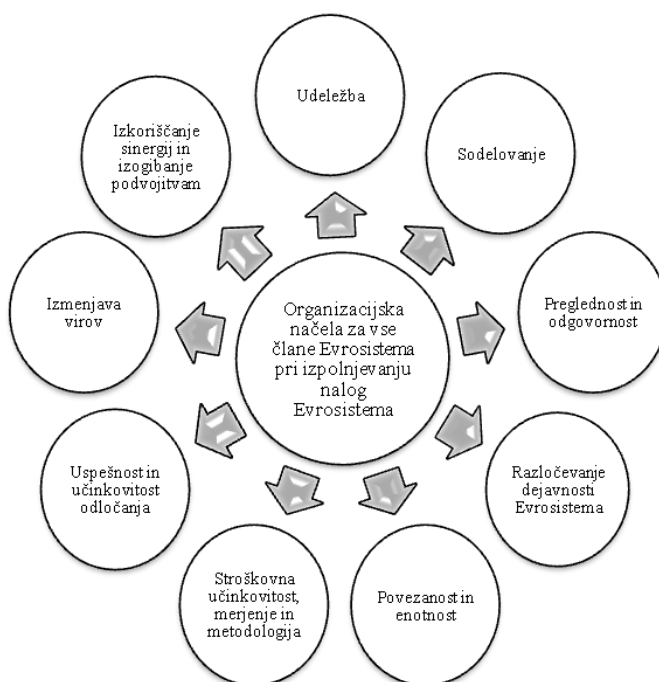
- poudarja pomen uspešnega in učinkovitega izvajanja nalog, v duhu sodelovanja in skupinskega dela, pomen gospodarnega upravljanja ter načelo decentralizacije;
- poziva centralne banke Evrosistema, da krepijo skupno identiteto, nastopajo enotno in izkoristijo sinergije v okviru jasno opredeljenih vlog in odgovornosti.

Strateške namere Evrosistema temeljijo na poslanstvu Evrosistema. Lahko jih združimo v naslednje skupine (ECB, 2011a, str. 2):

- **Priznana avtoriteta za denarne in finančne zadeve.** Evrosistem gradi na svojih trdnih in ustanovitvenih temeljih, na svoji neodvisnosti in notranji povezanosti. Kot centralno bančni sistem evroobmočja nastopa kot denarna oblast v evroobmočju in kot vodilna finančna avtoriteta, ki je v celoti priznana tako v Evropi kot zunaj nje. Pri uresničevanju svojega prvenstvenega cilja – ohranjanja stabilnosti cen – Evrosistem izvaja potrebne ekonomske in denarne analize ter sprejema in izvaja ustrezne politike. Prav tako se primerno in učinkovito odziva na denarna in finančna gibanja.
- **Finančna stabilnost in evropska finančna integracija.** Evrosistem v sodelovanju z uveljavljenimi institucionalnimi strukturami varuje finančno stabilnost in pospešuje evropsko finančno integriteto.
- **Odgovornost, verodostojnost in zaupanje ter povezanost z državljani Evrope.** Za Evrosistem so verodostojnost, zaupanje, preglednost in odgovornost bistvenega pomena. Prizadeva si za učinkovito komuniciranje z državljani Evrope in z mediji. V odnosih z evropskimi in nacionalnimi organi dosledno spoštuje določila Pogodbe ter upošteva načelo neodvisnosti. V ta namen sledi spremembam, ki vplivajo na denarne in finančne trge, ter je dovzeten za javni interes in dogajanja na trgih.
- **Skupna identiteta, jasno opredeljene vloge in odgovornosti ter gospodarno upravljanje.** Evrosistem krepi skupno identiteto v okviru jasno določenih vlog in odgovornosti vseh udeležencev sistema. V ta namen gradi na zmožnostih in tesnem sodelovanju vseh svojih članic, kot tudi na njihovi predanosti in pripravljenosti, da dosežejo sporazum. Evrosistem si poleg tega prizadeva za gospodarno upravljanje ter uvaja učinkovite in uspešne organizacijske strukture in delovne metode.

Organizacijska načela Evrosistema je zadnji od treh dokumentov, ki opredeljuje devet organizacijskih načel, ki jim sledijo vse članice Evrosistema in jih prikazuje Slika 3 (ECB, 2011a, str. 4).

Slika 3: Glavna sporočila Evrosistema



Vir: Evropska centralna banka, *Eurosystem Mission Statement, Strategic intents and Organisational Principles, 2011a, str. 16.*

Opredelitev devetih organizacijskih načel (ECB, 2012h):

1. Udeležba – vse članice Evrosistema na strateški in operativni ravni prispevajo k ciljem Evrosistema.
2. Sodelovanje – članice Evrosistema vse naloge Evrosistema opravljajo v duhu medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela.
3. Preglednost in odgovornost – vse članice Evrosistema delujejo pregledno in so v celoti odgovorne za uspešno delovanje vseh funkcij Evrosistema.
4. Razločevanje dejavnosti Evrosistema – dejavnosti Evrosistema, ki jih izvajajo NCB, so jasno določene in se, kolikor je mogoče, ločijo od dejavnosti, ki se izvajajo na nacionalni ravni.
5. Povezanost in enotnost – Evrosistem upošteva pravni status svojih članic, a temu navkljub deluje in nastopa kot povezan in enoten subjekt. V tem duhu, in delujoč kot skupina, Evrosistem nastopa z enotnim sporočilom in je blizu državljanom Evrope.
6. Stroškovna učinkovitost, merjenje in metodologija – Izvršilni odbor ECB in guvernerji NCB morajo skrbno upravljati z vsemi sredstvi ter v vseh delih Evrosistema iskati uspešne in stroškovno učinkovite rešitve. ECB in NCB razvijajo nadzorne sisteme ter kazalce uspešnosti, s katerimi se meri uspešnost izvajanja nalog Evrosistema ter njihova skladnost s cilji Evrosistema.

7. Uspešnost in učinkovitost odločanja – vsi postopki odločanja in razprave v Evrosistemu morajo biti usmerjeni v učinkovitost in uspešnost. Pri odločanju je poudarek na analizi in argumentih ter na izražanju različnih mnenj.
8. Izmenjava virov – vse članice Evrosistema pospešujejo medsebojno izmenjavo zaposlenih, znanja in izkušenj.
9. Izkoriščanje sinergij in izogibanje podvojitvam – potrebno je prepoznati možne sinergije in ekonomije obsega ter jih v izvedljivem obsegu izkoristiti.

2.1.2.2 Ključne točke Izjave o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema

Ključne točke Izjave o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema so povzete iz dokumenta Evropske centralne banke, z njimi pa bi se morali identificirati vsi državljani Evrosistema (ECB, 2011a, str. 6–15):

- **Cilji in strategija.** Poglavitni cilj Evrosistema je ohranjati stabilnost cen. Poleg tega prispeva k varovanju stabilnosti finančnega sistema in h krepitvi integracije evropskih finančnih trgov. Sporočila Evrosistema o usmeritvah politike govorijo tudi o nujnosti zdravih javnih financ in strukturnih reform. Za doseganje teh ciljev je Evrosistem vzpostavil stalen dialog z evropskimi institucijami, evropskimi gospodarskimi subjekti in evropskimi državljani, ki ga izvaja s pomočjo ustrezne kombinacije komunikacijskih dejavnosti. Bistvene za spodbujanje takšnega dialoga so jasno določene vloge in odgovornosti znotraj Evrosistema. Lastnosti, kot so verodostojnost, zaupanje, preglednost in odgovornost, bi morale biti navdih za vse, ki prispevajo k izvajanju nalog Evrosistema.
- **Načelo decentralizacije.** Kjerkoli v Evrosistemu smo zaposleni, smo del tima, čeprav so drugi člani od nas oddaljeni več sto ali tisoč kilometrov. Načelo decentralizacije določa obliko Evrosistema. To pomeni, da NCB in njihove podružnice ter ECB na izbranih področjih delujejo kot operativni kraki sistema. NCB opravljajo transakcije z bankami, ki sodijo v njihovo pristojnost.
- **Krepitev naše skupne identitete.** Ob pridružitvi Evrosistemu smo s seboj prinesli svojo kulturno identiteto. To je dobro, saj je kulturna raznolikost eno največjih bogastev Evrope. Obenem smo pripravljeni na to, da postanemo del evropskega tima in s svojo identiteto dejavno prispevamo k njegovemu uspehu. Kako hitro se bo to zgodilo, je odvisno od tega, kako tesno je naše delo povezano z nalogami Evrosistema. Osebni stiki so eden od načinov za krepitev skupne evropske identitete. Na seminarjih ESCB tako srečujemo kolege iz drugih bank znotraj ESCB, s katerimi si lahko izmenjujemo mnenja in izkušnje ter tako pridobivamo nova znanja. Poleg tega daje temu procesu zagon tudi evro, naš denar. Kot del sistema smo vsi odgovorni za enotno valuto, ki predstavlja viden simbol skupne identitete v Evropi.

- **Vključenost v delo Evrosistema.** Vsak, ki dela v Evrosistemu, prispeva k doseganju operativnih in strateških ciljev, čeprav vsi zaposleni neposrednih učinkov najbrž ne opazijo. Takšna vključenost postane opazna, ko Svet ECB sprejema odločitve in razglablja o opravljenem delu v odborih in podskupinah. Člani odborov prispevajo svoje strokovno znanje, ki lahko odraža tudi nacionalne posebnosti. Kljub temu si zaposleni v Evrosistemu določenega ravnanja ne bi smeli razlagati z nacionalnimi stereotipi, saj lahko le tako oblikujemo pestro podobo Evrosistema. Vsi zaposleni v centralnih bankah Evrosistema so vključeni v prizadevanja za uresničitev zgoraj navedenih ciljev.
- **Duh sodelovanja in skupinskega dela.** Za zagotovitev tesnega sodelovanja so potrebne nekatere ustaljene prakse dela. Pomembno je pokazati pripravljenost za učenje iz izkušenj drugih. Sodelovanje temelji na skupni evropski kulturi, ki je ne delijo majhne razlike, ampak jo bogati skupinsko delo. Pri sprejemanju kakršnega koli ukrepa naj bi vpleteni v celoti upoštevali morebitne posledice in učinke teh ukrepov na druge oziroma celo na vse zaposlene v Evrosistemu. Na ravni Evrosistema/ESCB je sodelovanje organizirano v 17 odborih, ki prek Izvršilnega odbora poročajo Svetu ECB. Delo odborov podpirajo različne delovne skupine, ki imajo jasno določen mandat.
- **Preglednost in odgovornost.** Vsi člani odborov in podskupin Evrosistema/ESCB delujejo skupaj kot tim, zato morajo ravnati pregledno ter sprejeti odgovornost za uspešno izvajanje nalog Evrosistema. Preglednost in odgovornost morata voditi Evrosistem tudi pri stikih z zunanjim svetom. Povezanost z državljani Evrope in gospodarskimi subjekti ter preglednost o odločitvah Evrosistema v javnosti, ki jo zagotavljamo z ustrezno kombinacijo komunikacijskih dejavnosti (na primer tiskovne konference, javni govori in intervjuji), zbuja zaupanje.
- **Razločevanje dejavnosti Evrosistema.** NCB izvajajo tiste naloge, ki niso povezane z Evrosistemom, na lastno odgovornost in za svoj račun in te ne veljajo za sestavi del nalog Evrosistema. Pri izvajanju vseh nalog – naj so povezane z Evrosistemom ali ne – pa v NCB veljajo enake temeljne vrednote. Osnovne naloge in dejavnosti Evrosistema so naslednje:
 - opredelitev in izvedba denarne politike evroobmočja,
 - opravljanje deviznih poslov,
 - upravljanje deviznih rezerv držav članic evroobmočja,
 - podpiranje nemotenega delovanja plačilnih sistemov.
- **Povezanost in enotnost.** Za utrditev zaupanja državljanov v enotno valuto mora Evrosistem nastopati enotno in posredovati enotno sporočilo. To pa ne izključuje različnih mnenj med razpravo in izmenjavo pogledov, ko nosilci odločitev pripravljajo sklepe.

- **Izmenjava izkušenj in zaposlenih.** Izmenjava znanja in izkušenj spodbuja tesnejše stike tako na osebni ravni kot na ravni sistema kot celote. Izmenjava znanja poteka na več ravneh, na primer takrat, ko udeleženci razpravljajo o posameznih zadevah na odborih in v podskupinah. To se dogaja tudi takrat, ko se kot nov sodelavec Evrosistema skupaj s kolegi iz drugih centralnih bank udeležite seminarja na ravni ESCB. Drug pomemben cilj so osebni stiki, ki ustvarjajo občutek skupne identitete. Evrosistem spodbuja izmenjavo zaposlenih znotraj sistema. ECB in NCB ponujajo programe usposabljanja, ki so organizirani skupno ali posamično, in predstavljajo teme, ki so zanimive tudi za zaposlene iz drugih centralnih bank. Izmenjava zaposlenih znotraj ESCB je organizirana z namenom, da bi spodbujali, širili in razvijali znanje in sposobnosti zaposlenih v Evrosistemu.
- **Učinkovitost in uspešnost odločanja.** Uspešnost in učinkovitost sta za vsako organizacijo še posebno pomembni. Postopki morajo biti strukturirani, odločitve pa dobro pripravljene. Učinkovito načrtovanje omogoča strokovnjakom Evrosistema, da na srečanjih kar najbolje izkoristijo razpoložljiv čas.

2.2 Kadrovska funkcija v Evropski centralni banki

Kadrovska funkcija kot taka je v ECB precej specifična in je nanjo možno gledati z dveh vidikov. Na eni strani je potrebno upoštevati, da je ECB neodvisna institucija in pri svojem poslovanju ni vezana na delovanje drugih NCB. To pomeni, da je tudi pri oblikovanju svoje kadrovske strategije povsem neodvisna. V tem primeru lahko rečem, da pri razvoju kadrovske strategije upošteva strategijo ECB ter vpliv večnacionalne strukture zaposlenih. Seveda pa po drugi strani ne gre zanemariti dejstva, da na ECB v okviru ESCB lahko gledamo tudi kot na eno mednarodno podjetje, ki ima svoje podružnice (NCB) v evropskih državah članicah EU. S tega vidika pa kadrovska strategija ECB določa tudi medsebojna povezanost ECB in NCB na področju poslovanja, izmenjave in zaposlovanja kadrov. Torej gre za precej kompleksen pogled na kadrovska funkcijo, ki jo bom podrobneje predstavila v nadaljevanju poglavja.

2.2.1 Organizacijska struktura Evropske centralne banke

Iz Slike 4 lahko razberemo, da ima ECB 13 generalnih direktoriatov, 3 direktorate ter 4 samostojne pisarne.

Slika 4: Organizacijska struktura Evropske centralne banke

Poslovna področja in samostojne službe	
Bankovci (direktorat)	Ekonomske analize (generalni direktorat)
Finančna stabilnost (generalni direktorat)	Informacijski sistemi (generalni direktorat)
Kadrovska služba, proračun in organizacija (generalni direktorat)	Mednarodni in evropski odnosi (generalni direktorat)

se nadaljuje

nadaljevanje

Poslovna področja in samostojne službe	
Notranja revizija (direktorat)	Plačila in tržna infrastruktura (generalni direktorat)
Pravna služba (generalni direktorat)	Predstavništvo ECB v Washingtonu
Program T2S	Raziskave (generalni direktorat)
Sekretariat (generalni direktorat)	Sekretariat Evropskega odbora za sistemska tveganja (v nadaljevanju ESRB)
Statistika (generalni direktorat)	Stiki z javnostjo in jezikovne storitve (generalni direktorat)
Svetovalec Izvršilnega odbora	Tržne operacije (generalni direktorat)
Uprava (generalni direktorat)	Upravljanje s tveganji (direktorat)

Vir: Evropska centralna banka, 2012g.

Kar zadeva organizacijska vprašanja, je ob koncu leta 2011 ECB imela 1.440 zaposlenih v ekvivalentu polnega delovnega časa, v primerjavi s 1.421 zaposlenih ob koncu leta 2010. Število zaposlenih se je povečalo predvsem zaradi povečanih poslovnih potreb, ki jih je povzročila finančna kriza. Zaposleni v ECB prihajajo iz vseh 28 držav članic EU in se zaposlujejo z javnim izbirnim postopkom za prosta delovna mesta, ki so objavljena na spletni strani ECB. V skladu s politiko mobilnosti ECB je bilo v letu 2011 na druga delovna mesta notranje premeščenih 237 zaposlenih, 6 zaposlenih je bilo napotenih v druge organizacije z namenom pridobitve zunanjih delovnih izkušenj, 54 pa jih je bilo iz študijskih, poklicnih ali osebnih razlogov na neplačanem dopustu. Stalno izpopolnjevanje vseh zaposlenih ostaja eden temeljnih kamnov kadrovske strategije ECB. Glavni dogodki na kadrovskem področju v letih 2011–2012 so bili uvedba družinam bolj prijaznih pravil o delovnem času in dopustu, ustanovitev Odbora za zdravje in varnost pri delu ter uvedba mentorskih storitev za zaposlene (ECB, 2012b, str. 162–163).

2.2.2 Kadrovska politika v okviru Evropske centralne banke

Kadrovska politika ECB temelji na skupnih vrednotah ECB, ki izhajajo iz glavnih načel Izjave o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema, ter na ključnih kadrovske načelih, kot prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Gradnika kadrovske politike Evropske centralne banke

Kadrovska politika ECB	
Vrednote ECB	Ključna kadrovska načela
Transparentnost in odgovornost	Potrebe organizacije
Delo za Evropo	Decentralizirano upravljanje zaposlenih
Kompetence	Zasluge

se nadaljuje

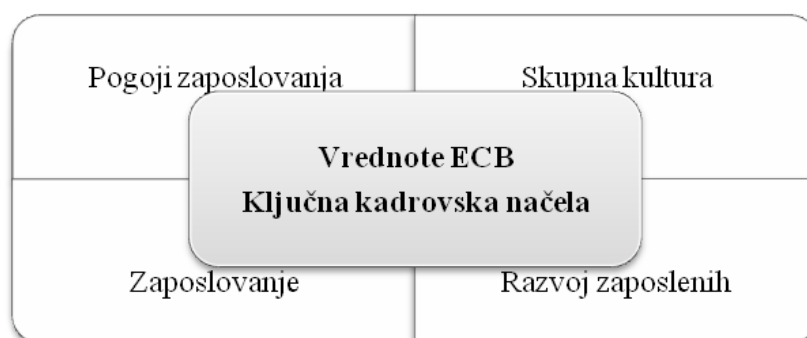
nadaljevanje

Kadrovska politika ECB	
Vrednote ECB	Ključna kadrovska načela
Uspešnost in učinkovitost	Raznolikost
Integriteta	Atraktivni pogoji zaposlovanja
Timsko delo	Vzajemna obveznost

Vir: Evropska centralna banka, *The HR Policy Framework*, 2006b, str. 2.

Na podlagi vrednot ECB in ključnih kadrovskih načel kadrovska politika temelji na štirih glavnih elementih, kot prikazuje Slika 5.

Slika 5: Elementi, na katerih temelji kadrovska funkcija Evropske centralne banke



Vir: Evropska centralna banka, *The HR Policy Framework*, 2006b, str. 3.

Štirje glavni elementi kadrovske politike (ECB, 2006b, str 4–12):

1. skupna kultura (angl. *Corporate Culture*), ki jo oblikujejo vrednote, raznolikost in poslovna etika;
2. razvoj zaposlenih (angl. *Staff Development*), ki temelji na upravljanju uspešnosti, mobilnosti in izobraževanju;
3. zaposlovanje (angl. *Recruitment*), ki ga sestavljajo splošno zaposlovanje, zaposlovanje kadrov v okviru ESCB, podiplomski program ECB in pripravništvo;
4. pogoji zaposlovanja (angl. *Employment Conditions*), ki vključujejo plačo, socialno varnost, blaginjo in integriranje.

2.2.2.1 Povezanost ključnih kadrovskih načel Evropske centralne banke z njenimi vrednotami

V nadaljevanju opišem povezanost ključnih kadrovskih načel ECB z njenimi vrednotami, kot jih vidim sama. Načelo potrebe organizacije izhaja iz dejstva, da mora za kadrovske politike obstajati poslovni problem (angl. *Business case*), ki se nanaša na uspešnost in učinkovitost, saj je s tem določen cilj kadrovske politike, da zaposluje in obdrži visoko kvalificirano delovno silo in da kreira delovno mesto, če je to potrebno za delo ECB.

Načelo decentraliziranega menedžmenta zaposlenih izhaja iz dejstva, da ECB spoštuje, da so vodje oddelkov tisti, ki najbolj poznajo cilje oddelka in tako tudi usmerjajo svoje zaposlene, pri čemer imajo popolno avtoriteto na področju upravljanja uspešnosti, izobraževanja in zaposlovanja. Pri tem jim strokovno svetujejo poslovni partnerji iz kadrovskega oddelka ter kadrovske strokovnjaki s področja kadrovske politike.

Načelo zaslug oziroma nagrajevanja izhaja iz dejstva, da morajo zaposleni v ECB imeti določene kompetence, ki pripomorejo k izpolnjevanju poslanstva ECB in njenih vrednot.

ECB je sama po sebi raznolika, saj zaposluje delavce celotne Evrope. Uspešno upravljanje te raznolikosti zahteva ustvarjanje produktivnega in spoštovanega okolja, kjer različni talenti lahko učinkovito dosegajo cilje celotne institucije.

ECB svojim zaposlenim ponuja atraktivne pogoje zaposlovanja, ki zajemajo konkurenčne plače, različne dodatke ter obsežen paket zdravstvenega, nezgodnega in pokojninskega zavarovanja.

Vzajemna obveznost izhaja iz dejstva, da se ECB zavezuje skrbeti za razvoj svojih zaposlenih z vključevanjem teh v mobilnost in izobraževanje, posledično pa se zaposleni zavezujejo k izpolnjevanju svojih obveznosti do institucije.

2.2.2.2 Povezanosti kadrovske funkcije Evropske centralne banke z Izjavo o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema

Temelj pri oblikovanju kadrovske funkcije v ECB, in seveda tudi za oblikovanje kadrovske funkcije širše v ESCB, mora predstavljati Izjava o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema. Izjava kot taka je že bila podrobneje predstavljena, sedaj pa bi rada na kratko povzela ključne točke izjave, za katere osebno menim, da predstavljajo izhodišče za oblikovanje kadrovske funkcije v ECB:

- krepitev naše skupne identitete,
- duh sodelovanja in skupinskega dela,
- preglednost in odgovornost,
- izmenjava izkušenj in zaposlenih,
- učinkovitost in uspešnost odločanja.

V letu 2011 so bile teme v zvezi z delovno kulturo ECB posvečene raznolikosti in poklicni etiki. ECB je marca 2011 organizirala strateški forum o raznolikosti ter izboljšala redno spremljanje podatkov o raznolikosti spolov. Na področju poklicne etike so bila prizadevanja usmerjena v nadaljnje vključevanje okvira poklicne etike, ki velja za zaposlene, v delovno kulturo ECB (ECB, 2012b, str. 163). Okvir poklicne etike za zaposlene v ECB daje usmeritve in določa etične norme, standarde in merila. Od vseh zaposlenih se pričakuje, da bodo izpolnjevali visoke standarde poklicne etike pri izvajanju svojih nalog ter pri odnosih z NCB, državnimi organi, udeleženci na trgu, predstavniki medijev in širšo javnostjo. Pooblaščenec za

poklicno etiko, ki ga je imenoval Izvršilni odbor ECB, zagotavlja dosledno razlago pravil, ki veljajo za člane Izvršilnega odbora ECB in zaposlene v ECB (ECB, 2012b, str. 160).

Duh sodelovanja in skupinskega dela temelji na skupni evropski kulturi, ki je ne delijo majhne razlike, ampak jo bogati skupinsko delo. Tukaj temelj kadrovske funkcije postavlja medsebojno sodelovanje v odborih, ki jih podpirajo tudi različne delovne skupine, projektne skupine in koordinacijske skupine. Članstvo v teh odborih od kadrovske funkcije zahteva, da članom določi njihove vloge, odgovornosti, pooblastila ter seveda tudi ustrezne delovne pogoje, usmerjeno izobraževanje (vodenje sestankov, učinkovito komuniciranje, pogajanje, podajanje mnenj, priprava in izvedba predstavitev) ter nagrajevanje. V okviru duha sodelovanja in skupinskega dela v okviru odborov je potrebno med člani vzpostaviti občutek za pregledno ravnanje in sprejemanje odgovornosti za uspešno izvajanje nalog znotraj odborov. Ker so odbori vodeni s strani zaposlenih v ECB, je spodbujanje tovrstnega mišljenja in odgovornosti s strani kadrovske politike ključnega pomena.

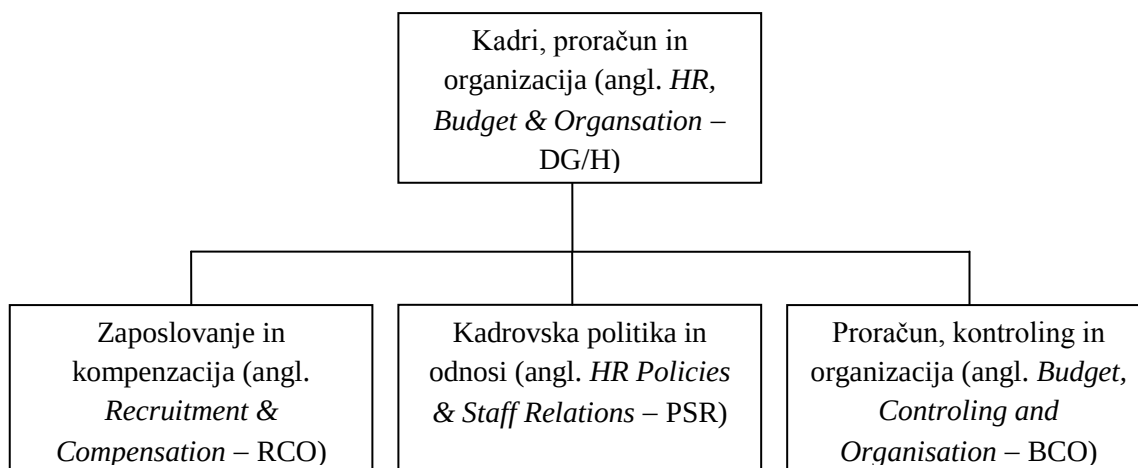
Izmenjava znanja in izkušenj spodbuja tesnejše stike tako na osebni ravni kot na ravni sistema kot celote ter predstavlja temelj pri vzpostavitvi kadrovske funkcije ECB. ECB spodbuja izmenjavo znanja na različnih ravneh, in sicer z razpravami med udeleženci na odborih, z razvojem ESCB programov usposabljanj ter seveda s pripravo okvirjev za spodbujanje izmenjave zaposlenih znotraj ESCB. Tukaj ECB na eni strani spodbuja izmenjavo oziroma napotitev svojih zaposlenih v NCB oziroma druge institucije kot so Mednarodni denarni sklad, Svetovna banka, Evropska komisija in Evropsko sodišče. V imenovanih institucijah, ECB svojim zaposlenim omogoča trileten neplačan dopust (angl. *unpaid leave*), ki jim po preteku treh let zagotavlja vrnitev na isto delovno mesto v ECB. V primeru, da gre za izmenjavo, ki lahko traja največ do enega leta, pa delavec ostane v delovnem razmerju z ECB ter se po preteku obdobja, za katerega je bil napoten na delo, vrne nazaj v ECB na isto delovno mesto. Seveda pa ne smemo pozabiti, da kadrovska politika ECB na drugi strani oblikuje tudi priložnosti, ki jih ponuja znotraj svoje institucije ECB zaposlenim v NCB ter v institucijah EU. Zanje imajo oblikovane posebne pogoje zaposlovanja, ki jim kasneje omogočajo vrnitev na isto oziroma boljše delovno mesto.

Učinkovitost in uspešnost odločanja sta za organizacijo, kot je ECB, zelo pomembni. Zaradi svoje kompleksnosti in kulturne raznolikosti morajo biti postopki dobro strukturirani, odločitve dobro pripravljene, čas učinkovito razporejen in, kar je še posebej pomembno, izražanje tega pri izmenjavi informacij in stikih z zunanjim svetom. Vse to od kadrovske funkcije zahteva oblikovanje potrebnih izobraževanj za učinkovito izrabo časa, uspešno komuniciranje z zunanjim svetom, usposabljanje za uporabo novih tehnologij (telekonference, videokonference, novi programi) ter vzpostavitev zavedanja med zaposlenimi, da je izboljševanje njihove lastne učinkovitosti ključno za ohranjanje verodostojnosti Evrosistema. Naštete točke izjave vplivajo na oblikovanje kadrovske funkcije ter posledično na organizacijsko strukturo kadrovskega oddelka, ki je razdeljen na tri odseke.

2.2.2.3 Trenutno stanje na področju kadrovske funkcije v Evropski centralni banki

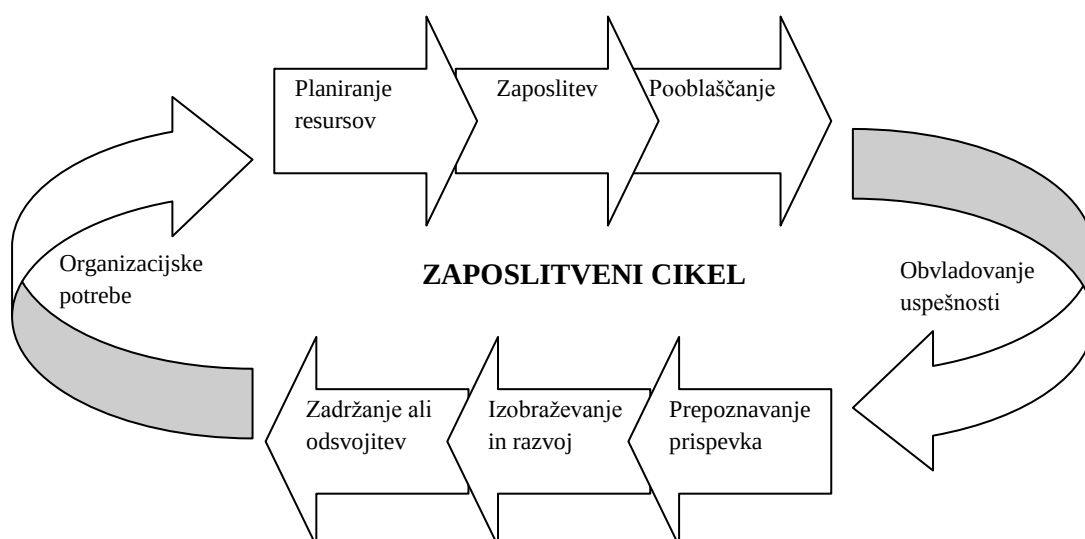
Kadrovski oddelek v ECB sestavljajo trije odseki, kot prikazuje Slika 6. Kadrovski strokovnjaki v okviru oddelka razvijajo in implementirajo kadrovske politike, skrbijo za administracijo, vodijo zaposlitvene postopke, skrbijo za razvoj zaposlenih in njihovo splošno zadovoljstvo, za usklajeno delovanje procesov znotraj organizacije, za operativna tveganja, za neprekinjeno poslovanje ter organizacijo in delovanje kriznega menedžmenta.

Slika 6: Organizacijska struktura kadrovskega oddelka Evropske centralne banke



Na področju kadrovske politike ECB bi želela izpostaviti, da temelj le-te predstavlja zaposlitveni cikel, kot prikazuje Slika 7.

Slika 7: Zaposlitveni cikel



Vir: Evropska centralna banka, Management Community, 2011c, str. 5.

V vsaki fazi zaposlitvenega cikla se kadrovski strokovnjaki v okviru ECB osredotočajo na razvoj in nadgrajevanje posameznih politik, kot prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Faze zaposlitvenega cikla ter ustrezna kadrovska politika posamezne faze

Faza zaposlitvenega cikla	Kadrovska politika
Organizacijske potrebe	Menedžment znanja, učinkovita/uspešna raba resursov
Planiranje resursov	Planiranje nasledstva, neprekinjenost poslovanja
Zaposlitev	Upravljanje raznolikosti
Pooblaščenje	Skupne vrednote
Obvladovanje uspešnosti	Motivacija, pripadnost, opis delovnih nalog, mentorstvo
Prepoznavanje prispevka	Nagrada in pripoznanje rezultatov
Izobraževanje in razvoj	Vseživljenjsko učenje, izobraževanje, mobilnost, upravljanje kariere, menedžment talentov
Zadržanje ali odsvojitvev	Zdravstveno upravljanje, upravljanje delovnega časa, priprava na upokojitvev

Moram poudariti, da kadrovska politika deluje prav v vsaki fazi zaposlitvenega cikla, kar nazorno kaže na to, da v ECB kadrovska funkcija nima zgolj operativne narave, temveč se razvija v smeri strateške kadrovske funkcije, kjer je kadrovskim strokovnjakom priznana strateška vloga v organizaciji. Od njih se pričakuje, da s svojo strokovnostjo uspešno svetujejo in razvijajo orodja, preko katerih ECB skrbi za blaginjo in zadovoljstvo zaposlenih ter posledično za učinkovitost institucije kot celote.

V poročilu ECB za leto 2011 lahko preberemo nekaj splošnih informacij o politiki zaposlovanja, poklicnega razvoja zaposlenih in pogojih zaposlitve (ECB, 2012b, str. 162–163):

- **Delovna kultura.** V letu 2011 so bile teme v zvezi z delovno kulturo ECB posvečene raznolikosti in poklicni etiki. ECB je marca 2011 organizirala strateški forum o raznolikosti ter izboljšala redno spremljanje podatkov o raznolikosti spolov.
- **Zaposlovanje.** Na dan 31. decembra 2011 je dejansko število zaposlenih v ECB znašalo 1.609 (1.607 na dan 31. decembra 2010). V letu 2011 je ECB ponudila skupno 55 novih pogodb za določen čas (omejenih ali spremenljivih v pogodbo za nedoločen čas). Po drugi strani je ECB zapustilo 38 zaposlenih s pogodbo za določen ali nedoločen čas (28 v letu 2010), potem ko so dali odpoved ali se upokojili. ECB je še naprej ponujala kratkoročne pogodbe zaposlenim v NCB in mednarodnih organizacijah, s čimer je spodbujala skupinski duh v ESCB in sodelovanje z mednarodnimi organizacijami. Na dan 31. decembra 2011 je v ECB na raznih delovnih mestih delalo 152 zaposlenih iz NCB in mednarodnih organizacij, kar je 4 % manj kot v letu 2010. Septembra 2011 se je ECB pridružila že šesta skupina udeležencev programa za diplomante. ECB je v letu 2011 omogočila opravljanje pripravništva študentom in diplomantom ekonomije, statistike,

poslovne administracije, prava in prevajalstva. Tako je 31. decembra 2011 gostila 108 pripravnikov (17 % več kot v letu 2010), podelila je tudi šest štipendij v okviru programa *Wim Duisenberg Research Fellowship* in štiri štipendije mladim raziskovalcem. Pogoji zaposlitve v ECB so oblikovani tako, da so privlačni in uravnotežijo potrebe zaposlenih in organizacije. ECB je uvedla daljši očetovski dopust in podaljšala trajanje dopusta ob posvojitvi otroka. Kar zadeva delovni čas, je nadaljevala s poskusnim projektom dela na daljavo (angl. *teleworking*). V letu 2011 je vsak mesec na daljavo v povprečju delalo okrog 309 zaposlenih. V celem letu 2011 je na daljavo vsaj enkrat delalo 826 zaposlenih.

- **Poklicni razvoj zaposlenih.** Mobilnost in razvoj zaposlenih predstavljata eno glavnih orodij pri poklicnem razvoju v ECB. Politika notranje mobilnosti ECB omogoča, da širi ozaveščenost med zaposlenimi in povečuje sinergije med poslovnimi področji. Namen politike notranjega zaposlovanja v ECB je omogočiti lažjo notranjo mobilnost s tem, da poudarja predvsem širino usposobljenosti. V letu 2011 je bilo na drugo delovno mesto bodisi začasno bodisi dolgoročno notranje premeščenih 237 zaposlenih, med njimi 64 vodstvenih delavcev in svetovalcev. ECB, tako kot vse centralne banke ESCB, aktivno sodeluje pri programu zunanje mobilnosti. ECB je spodbujala pridobivanje in razvoj znanj ter krepitev usposobljenosti vodstvenih delavcev in zaposlenih. Poleg številnih možnosti notranjega usposabljanja so bile zaposlenim na voljo mentorske storitve, zaposleni in vodstveni delavci pa so še naprej izkoriščali možnosti zunanjega usposabljanja, da bi zadovoljili individualne potrebe po bolj strokovnem znanju. Mnogi so se udeležili tudi usposabljanj, ki so potekala v okviru programov ESCB, ali pa so jih organizirale NCB. Vodstveni delavci na prvi ravni (59 namestnikov vodij oddelkov in vodje odsekov) so v letu 2011 sodelovali tudi pri strukturiranem zbiranju povratnih informacij, kjer so sodelavci (podrejeni in tisti na enaki ravni) in zunanji sodelavci izpolnili vprašalnik o upravljavskih in vodstvenih znanjih, ki jih imajo vodstveni delavci. Temu je sledila analiza rezultatov s pomočjo zunanjih trenerjev, nato pa so bili izdelani individualni akcijski načrti, da bi še povečali vodstveno uspešnost posameznikov.

Naj izpostavim, da so podatki povzeti iz poročila, ki je javno dostopno in objavljeno na spletu. Kadrovska politika ECB v ostalih fazah zaposlitvenega cikla skupaj z načrti za prihodnost, je nanizana v nadaljevanju magistrskega dela in povzeta na podlagi izkušenj pridobljenih z delom v ECB.

2.3 Kadrovska funkcija v Evropskem sistemu centralnih bank

Kot sem omenila v poglavju o kadrovske funkciji ECB, temelj za sodelovanje NCB in ECB na področju kadrovske funkcije predstavlja Izjava o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema, in sicer natančneje četrta strateška usmeritev Evrosistema ter organizacijska načela Evrosistema. Četrta strateška usmeritev, ki se nanaša na skupno identiteto, jasno opredeljene vloge in odgovornosti ter gospodarno upravljanje, določa, da Evrosistem skupno identiteto gradi v okviru jasno določenih vlog in odgovornosti vseh udeležencev sistema, si prizadeva za gospodarno upravljanje ter uvaja učinkovite in

uspešne organizacijske strukture in delovne metode. V nadaljevanju organizacijsko načelo sodelovanja poudarja, da članice Evrosistema vse naloge Evrosistema opravljajo v duhu medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela. Najpomembnejše organizacijsko načelo, ki predstavlja tudi temelj za ustanovitev Kadrovske konference (angl. *Human Resources Conference, HRC*), pa je šesto organizacijsko načelo, Izmenjava virov, ki določa, da morajo vse članice Evrosistema pospeševati medsebojno izmenjavo zaposlenih, znanja in izkušenj.

2.3.1 Odbori v okviru Evropskega sistema centralnih bank

Glede na decentralizirano sestavo ESCB/Evrosistema odbori predstavljajo ključno vlogo na področju komunikacije in razumevanja med NCB ter med NCB in ECB. Odbori skrbijo za promocijo integracije v samem sistemu in imajo tako pomembno vlogo pri krepitevi identitete celotnega sistema, ki temelji na naslednjih vrednotah: timsko delo, uspešnost, učinkovitost, integriteta, kompetence, transparentnost in delo za Evropo. To so tudi vrednote, ki so vtakane v organizacijska načela za izpolnjevanje funkcij Evrosistema kot tudi v vrednote ECB.

Evrosistem/ESCB odbori so bili ustanovljeni na podlagi 9. člena Pravilnika o postopkih ECB (angl. *Rules of Procedure of the ECB*). Glavna naloga odborov je prisostvovati k delu odločujočih organov ECB, saj prinašajo ekspertno in tehnično podporo. Člane odborov se spodbuja k predložitvi predlogov in podajanju svojih vidikov, za katere pa se pričakuje, da so podani v interesu celotnega Sistema in ne glede na interes NCB ali celo glede na splošne nacionalne interese. Iz navedenega izhaja tudi eno izmed ključnih dejstev, in sicer, da odbori ne posegajo v področje, ki se med NCB ureja na bilateralni ravni. V okviru ESCB/Evrosistema trenutno deluje 17 odborov (glej Prilogo 1). V nadaljevanju sem povzela predpis, ki določa dobro prakso delovanja odborov (ECB, 2004, str. 1–16):

- **Planiranje aktivnosti odborov.** Vsak odbor mora pripraviti letni program dela, ki pa mora biti toliko fleksibilen, da lahko odbor sprejme in uspešno realizira tudi dodatne naloge, ki so mu lahko dodeljene s strani Izvršilnega odbora ali Razširjenega sveta ECB. Predsednik odbora in sekretar odbora morata ves čas sodelovati s Sekretariatom ECB, da zagotovita skladnost programov z urniki odločujočih teles ECB. Delovni program mora vključevati tudi planirane sestanke za prihodnje leto, ki morajo biti usklajeni s programi članov, saj je potrebno upoštevati dejstvo, da imajo člani tudi drugo delo v okviru svoje centralne banke.
- **Sestava odborov.** Odbori so sestavljeni iz največ dveh predstavnikov NCB v Evrosistemu in ECB. Imenujejo jih guvernerji NCB, potrdi pa Izvršilni odbor ECB. Guverner NCB pošlje pismo o imenovanju članov Predsedniku ECB. Vsaka NCB, ki ni v Evrosistemu, prav tako lahko imenuje po dva predstavnika, ki se udeležujeta sestankov odbora, kadar odbor obravnava tematiko, ki zavzema področje Razširjenega sveta ECB oziroma kadar predsednik odbora smatra, da je to potrebno. Sestankov odbora se lahko udeležijo tudi tretje osebe, če Predsednik ECB in Izvršilni odbor ECB ocenita to kot potrebno. Naj poudarim, da je strogo predpisano, da lahko člani odbora iz NCB, ki niso prevzele evra,

pridobijo zgolj tisto gradivo sestanka, ki se nanaša na ESCB, ter posledično tudi omejeni zapisnik sestanka z deli, ki se nanašajo le na ESCB.

- **Podstrukture odborov.** Vsak ESCB odbor ima pravico, da ustanovi podstrukture, ki mu pomagajo pri njegovem delu. Podstrukture so ustanovljene za čas dodeljenega dela s strani odbora in o tem je obveščen Izvršilni odbor ECB. Odbore se spodbuja k ustanavljanju delovnih skupin (angl. *Task Forces*), ki so pravzaprav kratkoročno ustanovljene skupine z omejenim številom predstavnikov centralnih bank. Tovrstne delovne skupine je potrebno razlikovati od delovnih skupin (angl. *Working Groups*), v katerih morajo biti zastopane vse centralne banke. S prvim majem 2004 je začelo veljati tudi pravilo, da naj bi imele centralne banke zgolj enega predstavnika glede na sestavo določene podstrukture, predvsem če se ta sestaja v ESCB kompoziciji.
- **Sestajanje odborov.** S prvim majem 2004 je bila sprejeta odločitev, da za glavno mizo lahko sedi zgolj en predstavnik odbora, ki se sestane v ESCB kompoziciji, medtem ko drugi predstavnik centralne banke sedi za njim. Člana NCB lahko zamenjata sedež med sestankom, če je to potrebno glede na dnevni red in ekspertno znanje, ki ga ima udeleženec, ki sedi v drugi vrsti. Priporočeno je, da se zgolj en predstavnik centralne banke oglašja na določeno temo na dnevnem redu (običajno tisti, ki sedi za konferenčno mizo). Predsednik odbora potrdi dnevni red in material, ki se ga pošlje članom odbora najmanj pet delovnih dni pred samim sestankom. Sestanki naj bi potekali v prostorih ECB, vendar pa se s ciljem timskega dela in stopnjevanja odnosov znotraj odbora en sestanek tudi na podlagi vabila centralne banke znotraj ESCB lahko organizira zunaj Frankfurta. Kot dodatek k rednim sestankom odbora se člane odbora spodbuja tudi k organizaciji telekonferenc in pisnih postopkov, če je to glede na specifično temo primerno in učinkovito.
- **Poročanje odborov.** Zapisniki sestankov naj bi vključevali le ključne točke z referencami ter dosežene sklepe skupaj z nadaljnjimi aktivnostmi. Zapisniki sestankov ne vključujejo zgoščene vsebine sestanka z opisi posameznih posredovanj članov. Zapisniki sestankov naj bi bili napisani s strani sekretarja odbora in v najkrajšem možnem času po zaključenem sestanku posredovani v komentar članom odbora. Zapisnik prejšnjega sestanka se mora potrditi na naslednjem sestanku odbora. Če je zapisnik sestanka na določeno temo posredovan odločujočim organom ECB, se seveda razume, da le-ta predstavlja usklajeno mnenje celotnega odbora.
- **Sodelovanje odborov.** Odbori svoje delo opravljajo v okviru spoštovanja področja ostalih odborov in njihovih kompetenc. Seveda se med odbori pričakuje tudi medsebojno sodelovanje, če je to glede na obravnavno področje potrebno. V primeru posvetovanj mora imeti odbor vsaj tri tedne časa, da odgovori na določeno pismo drugega odbora, razen če izredne okoliščine ne zahtevajo drugače.

2.3.2 Kadrovska konferenca

Kadrovska konferenca (angl. *Human Resources Conference*, v nadaljevanju HRC) sestavljajo direktorji kadrovskih oddelkov NCB in ECB z namenom sodelovanja in krepitev timskega dela Evrosistema/ESCB na področju kadrovskega menedžmenta. Naj izpostavim takoj na začetku, da HRC ne deluje kot odbor v vseh pogledih, saj so predpisi s področja kadrovskega menedžmenta (na primer delovno pravo) določeni lokalno v državah članicah EU. Torej HRC deluje predvsem kot telo pristojno za izmenjavo znanja, izkušenj in informacij s področja relevantnih kadrovskih tem, politike in dobre prakse med centralnimi bankami. Skozi tovrstno delovanje HRC prispeva k (ECB, 2010a, str. 1–4):

- ugotavljanju priložnosti in razvoju priporočil za skupna izobraževanja ter razvojne aktivnosti in njihovo implementacijo,
- razvoju orodij za povečanje izmenjave kadrov,
- raziskovanju novih področij skupnega sodelovanja, kjer se to zdi primerno in koristno,
- usklajevanju aktivnosti v skupnem interesu na področju kadrovske funkcije,
- promociji izmenjave informacij s področja kadrovske politike in prakse,
- pripravam na širitev EU/Evrosistema,
- izvajanju nalog v skladu s promocijo Izjave o poslanstvu, strateških namerah in organizacijskih načelih Evrosistema.

Na podlagi dobre prakse za delovanje odborov HRC tako sestavljata po največ dva predstavnika iz vsake centralne banke, srečajo pa se trikrat letno v ESCB sestavi. En sestanek na leto poteka zunaj prostorov ECB na podlagi povabila posamezne centralne banke držav članic EU. Sestanki v Frankfurtu potekajo dvakrat letno, in sicer meseca februarja, kjer se splošni enodnevni sestanek razširi na konferenco, ter junija, en zunanji sestanek pa na podlagi povabila ene izmed NCB poteka v eni izmed držav članic ESCB. Naj izpostavim, da HRC vsebuje tudi eno podstrukturo, to je Delovna skupina za izobraževanje in razvoj, katere kompozicija in naloge so opisane v nadaljevanju.

2.3.3 Delovna skupina za izobraževanje in razvoj

Delovna skupina za izobraževanje in razvoj (angl. *Task Force on Training and Development*, v nadaljevanju TFTD) je podstruktura HRC in je bila ustanovljena leta 2005. Sestavljajo jo predstavniki 11 centralnih bank, ki se srečajo trikrat letno, vedno vsaj en mesec pred rednim sestankom HRC, kjer poročajo o svojem delu. Delovna skupina ima tudi svoj mandat in je bila ustanovljena z namenom (ECB, 2009, str. 1–2):

- integracije poslanstva Evrosistema v izobraževalne in razvojne aktivnosti na področju ESCB,
- razvoja in oblikovanja ESCB izobraževanj (angl. *ESCB Training Activity*) ter zagotavljanja njihove kvalitete,

- spodbujanja odprtih izobraževanj (angl. *Open Training Activity*),
- spodbujanja izmenjave (angl. *mobility*) kadrov v okviru ESCB ter
- razvoja orodij in postopkov za promocijo ESCB izobraževanj in razvojnih aktivnosti.

Delovna skupina poleg svojega opravljanja rednih nalog, ki izhajajo iz samega mandata, dodatno opravlja tudi izredne naloge, ki so ji dodeljene s strani HRC. Kot sekretarka delovne skupine sem pridobila vpogled v celotno področje dela. Na področju razvoja in spodbujanja izobraževanj je delovna skupina odgovorna za razvoj in ponudbo dveh vrst izobraževanj, katerih temeljne značilnosti in posledično tudi razlike prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Ponudba izobraževanj v okviru Delovne skupine za izobraževanje in razvoj

ESCB izobraževanja	Odprta izobraževanja
• Razvita in organizirana so skupaj s strani centralnih bank v okviru ESCB • Pokrivajo različne tematike glede na potrebe zaposlenih v ESCB • Prostovoljno jih gostijo centralne banke • Udeležijo se jih lahko vsi zaposleni v ESCB • Izobraževanje poteka v angleškem jeziku	• Razvita in organizirana so s strani posamezne centralne banke • Posamezna centralna banka se odloči za temo, vsebino in format izobraževanja • Posamezna centralna banka se odloči, koliko mest bo ponudila ostalim centralnim bankam • Izobraževanje poteka v angleškem jeziku

2.3.3.1 ESCB izobraževanja

ESCB izobraževanja (angl. *ESCB Training Activities*) pokrivajo štiri glavna področja oziroma kompetence: pospeševanje in razumevanje ESCB, razvoj splošnega znanja in veščin, razvoj specifičnega znanja in veščin ter razvoj menedžerskih kompetenc. Ponudbo izobraževanj v okviru posameznega področja prikazuje Tabela 5.

Tabela 5: Ponudba ESCB izobraževanj

Pospeševanje in razumevanje ESCB (angl. <i>Fostering and understanding of the ESCB</i>):	Razvoj menedžerskih veščin (angl. <i>Developing managerial skills</i>):
• Osnove dela v okviru ESCB • Uvod v delovanje ESCB	• Razvoj vodij • Vodenje v okviru ESCB je pomembno! • Vodenje tima do uspeha • Transformacijsko vodenje v Evropskem kontekstu

se nadaljuje

nadaljevanje

Razvoj splošnega znanja in veščin (angl. <i>Developing general knowledge and skills</i>): • Osnove projektnega vodenja v mednarodnem okolju • Razvoj spretnosti • Ekonomija za neekonomiste • Medosebno komuniciranje • Sestanki v mednarodni sestavi • Reševanje problemov in sprejemanje odločitev	Razvoj specifičnega znanja in veščin (angl. <i>Developing specific job-related knowledge and skills</i>): • Napredne teme na področju projektnega menedžmenta • Pisanje poročil in komuniciranje na področju notranje revizije • Nadzor IT tehnologije • Vodenje mednarodnih skupin • Komuniciranje pri projektne delu • Priprave na izpit iz projektnega menedžmenta • Timsko delo v velikih mednarodnih projektih
---	---

Vir: European central bank, *Training Brochure*, 2012e, str. 1–62.

Pomembnost ESCB izobraževanj je v zadnjih treh letih zelo narasla, saj so bila v letu 2007 na voljo le štiri izobraževanja, v letu 2012 pa že 21 različnih programov izobraževanj (ECB, 2012e, str. 12). Letno se tako odvije približno 50 seminarjev, ki jih gostijo različne centralne banke. V letu 2012 je kar 23 centralnih bank gostilo ta izobraževanja. Naj izpostavim predvsem novo razvita izobraževanja v letu 2012, in sicer izobraževanje s področja vodenja z naslovom Vodenje v okviru ESCB je pomembno! (angl. *Leadership in the ESCB-matters!*), čigar namen ni le izobraževanje o novi aktualni tematiki s področja vodenja v okviru ESCB, temveč predvsem izmenjava izkušenj, znanja in dobre prakse med udeleženci. Torej ne gre le za običajno izobraževanje, pač pa bolj za podporo pri medsebojnem učenju (angl. *facilitating*). Prvo tovrstno izobraževanje je potekalo 15. maja 2012, sam koncept izobraževanja pa je bil s strani udeležencev odlično sprejet. V okviru ESCB smo tako z razvojem tovrstnega izobraževanja odkrili novo nišo, ki temelji predvsem na učenju in prenosu znanja v sistemu. Poleg tega smo v letu 2012 v sodelovanju z Odborom za notranjo revizijo razvili dve novi izobraževanji, ki se nanašata na revizijo informacijskih sistemov in operativna tveganja, poleg tega pa se potreba k pripravi in razvoju novih programov pojavlja tudi s strani ostalih odborov, kar bo v prihodnosti predstavljajo ključno področje dela TFTD. Naj še izpostavim, da delovna skupina skupaj s sekretarko izpelje vsa javna naročila in izbiro najboljšega ponudnika v imenu vseh NCB. Sekretarka odbora vodi celoten razpis v sodelovanju s pravnim oddelkom in oddelkom za javna naročila v ECB, predstavniki delovne skupine pa ocenijo prejete ponudbe.

2.3.3.2 Odprta izobraževanja

Centralne banke samostojno razvijajo programe izobraževanj (angl. *Open training activities*) in jih ponujajo ostalim centralnim bankam. Tovrstno ponudbo izobraževanj v angleškem

jeziku ponuja trenutno 7 NCB držav članic EU (Nemčija, Avstrija, Češka, Španija, Italija, Nizozemska, Francija) in ECB. Letno se tako odvije okoli 40 različnih izobraževanj z večkratnimi ponovitvami. Tovrstna izobraževanja lepo dopolnjujejo ponudbo ESCB izobraževanj ter tako krepijo učenje angleškega jezika zaposlenih znotraj organizirajoče centralne banke ter posledično tudi izmenjavo znanja in izkušenj med povabljenimi udeleženci. Naj naštejemo nekaj najzanimivejših programov glede na raven povpraševanja s strani centralnih bank, kot so: Učinkovitost v angleškem jeziku, Mednarodna pogajanja, Basel II, Model tveganja v bankah, Pravni vidik v centralnih bankah itd.

2.3.3.3 Izmenjava kadrov v okviru Evropskega sistema centralnih bank

Poleg razvoja programov izobraževanja in celotne organizacije izobraževanj je TFTD odgovorna tudi za razvoj in spodbujanje izmenjave kadrov v okviru ESCB (angl. *Intra-ESCB mobility*). Delovna skupina je razvila različne oblike izmenjave kadrov:

- zunanje delovne izkušnje (angl. *External Work Experience*),
- študijske obiske (angl. *Study visits*),
- zamenjave (angl. *Swaps*),
- dodelitev zaposlenih na projekte v okviru Evrosistema/ESCB,
- kratkoročne pogodbe (angl. *Secondments oziroma ESCB/IO contracts*).

Študijski obiski in zamenjave so kratkoročne oblike mobilnosti kadrov med centralnimi bankami, običajno trajajo največ tri mesece, pri čemer zaposleni ostane v delovnem razmerju s svojo centralno banko. Zunanje delovne izkušnje se prav tako uvrščajo med kratkoročne oblike mobilnosti, ki trajajo največ eno leto in pri čemer zaposleni prav tako ostane v delovnem razmerju s svojo centralno banko, kar pomeni, da tudi njegova centralna banka krije vse dodatne stroške nastanitve v tujini. Med daljši obliki mobilnosti zaposlenih med centralnimi bankami pa uvrščamo t.i. delo na projektih ter kratkoročne pogodbe. Kratkoročne pogodbe (angl. *Secondments, ESCB/IO contracts*) lahko trajajo največ tri leta, pri čemer delavec sklene novo pogodbo s centralno banko, v katero odhaja na delo, pri čemer pa mu pogodba s prvotno centralno banko ostane v mirovanju, kar pomeni, da mu je prvotna centralna banka dolžna zagotoviti zaposlitev po poteku pogodbe pri gostujoči centralni banki. Pogodbe za delo na projektih imajo različne oblike, lahko so sklenjene na podlagi kratkoročnih pogodb oblike ESCB/IO, ali pa gre za druge oblike pogodb, pri katerih mora delavec prekiniti delovno razmerje pri svoji centralni banki. Ker trenutno sama izmenjava kadrov med centralnimi bankami še ni na zadovoljivi ravni, je to eden izmed večjih izzivov na področju delovanja TFTD.

Sama izmenjava ima dodano vrednost za vse tri udeležence (delavca, matično centralno banko, gostujočo centralno banko). Naj naštejemo le nekatere, kot so: učenje jezika, izmenjava znanja, izkušenj, dobre prakse. Tovrstna izmenjava pa ima tudi določeno slabost, ki se je vedno bolj zavedajo menedžerji v pošiljajočih centralnih bankah, in sicer nevarnost, da delavec najde stalno zaposlitev v gostujoči centralni banki oziroma da po vrnitvi v matično

centralno banko prejšnje delo zanj ni več motivirajoče. To področje torej prinaša še veliko izzivov, s katerimi se bo morala soočiti delovna skupina, da bi povečala izmenjavo kadrov med centralnimi bankami. Sama bom v to področje posegla v okviru tretjega poglavja, kjer bom tudi predstavila ideje, na podlagi katerih bi se lahko povečalo mobilnost med centralnimi bankami.

2.3.3.4 Spletna stran za promocijo ponudbe izobraževanj in izmenjave kadrov

Aprila 2012 sem na mestu sekretarke, v sodelovanju z informatikom v ECB, razvila platformo za promocijo ponudbe izobraževanj in izmenjave kadrov v okviru ESCB (angl. *ESCB Training and Development website*), ki je sedaj dostopna vsem zaposlenim v okviru ESCB. S tem novim orodjem za promocijo izobraževanj in izmenjav smo povečali transparentnost dostopnosti informacij s področja izobraževanja in razvoja vsem zaposlenim v ESCB (Arh, 2011, str. 28).

2.3.4 Tematske konference s kadrovskega področja

Kot sem že omenila, se poleg treh letnih sestankov HRC enkrat letno organizira tematska kadrovska konferenca (angl. *HRC Conferences*) z namenom dopolnitve in povečanja izmenjave izkušenj in znanja v okviru rednih HRC sestankov. Tema se izbere na podlagi predlogov kadrovskih direktorjev centralnih bank. Teme se glede na medsebojno podobnost in prepletenost združi v več celovitih tem, izmed katerih se potem na podlagi glasovanja izbere najustreznejšo in najbolj potrebno temo s področja kadrovske funkcije, ki zahteva temeljitejšo obravnavo in izmenjavo mnenj med centralnimi bankami.

Tovrstne konference se odvijajo od leta 2007 in vedno sledijo HRC sestanku v mesecu februarju tekočega leta. To so enodnevne konference, ki vsebujejo nekaj ključnih pedagoških elementov, kot so: strokovno predavanje, predstavitev izkušenj s strani predstavnikov centralnih bank, delavnice ter panelni razgovor. Konference se poleg članov HRC lahko udeleži tudi po en strokovnjak na izbrano temo iz posamezne centralne banke. V Tabeli 6 so povzete teme vseh šestih konferenc, skupaj s temo ključnega predavanja. V letu 2013 bo organizirana že sedma konferenca, njen naslov pa bo Izzivi na področju zaposlovanja, z naslovnim predavanjem Strateško načrtovanje delovne sile. Delavnice bodo potekale o naslednjih temah; razlikovanje zaposlitvenih postopkov za različne generacije, soočanje z novimi pričakovanji generacije Y, uporaba novih komunikacijskih kanalov in socialnih medijev itd.

Tabela 6: Konference s področja kadrov v okviru Evropskega sistema centralnih bank

Leto	Naslov konference	Predavanje
2007	Vodenje organizacijskih sprememb v centralni banki	Vodenje transformacije (podjetje IBM)

se nadaljuje

nadaljevanje

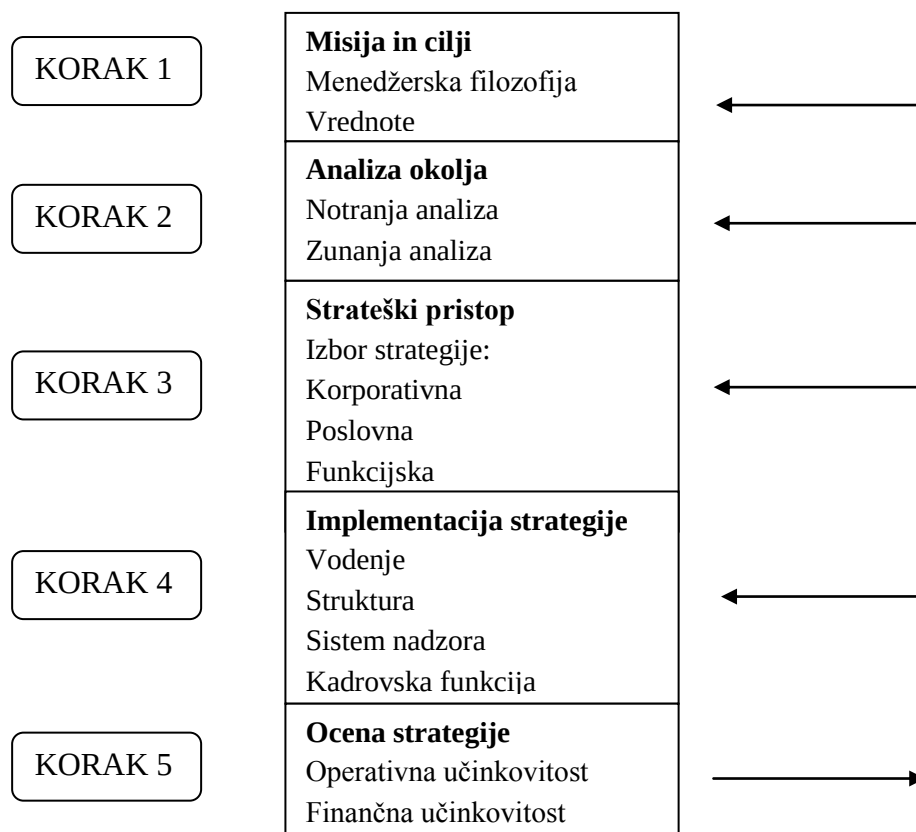
Leto	Naslov konference	Predavanje
2008	Komuniciranje	Notranje komuniciranje (People expert)
2009	Upravljanje zdravja	Razlogi za absentizem (University of Bielefeld)
2010	Odnosi med zaposlenimi	Odnosi med zaposlenimi (PricewaterhouseCoopers)
2011	Delovna uspešnost	Delovna uspešnost v Deutsche Bank (Deutsche Bank)
2012	Priprava na menedžersko pozicijo	Inspiracijski vodja (Deloitte)

3 IZZIVI NA PODROČJU KADROVSKE FUNKCIJE SPLOŠNO TER V KONTEKSTU EVROPSKEGA CENTRALNEGA BANČNIŠTVA

Kadrovska funkcija je v zadnjih letih soočena s številnimi izzivi, ki jih prinaša stalno se spreminjajoče okolje, tako s poslovnega kot demografskega vidika. Različni izzivi zahtevajo od kadrovske funkcije in posledično od strokovnjakov na tem področju vedno večjo fleksibilnost in integriteto kadrovske strategije v celotno organizacijo. Posledično se od kadrovske funkcije zahteva, da se iz operativne spreminja v strateško. Naj torej v uvodu tega poglavja najprej na kratko opišem lastnosti strateškega kadrovskega menedžmenta, ki že danes, in bo tudi v prihodnosti, igra ključno vlogo pri soočanju kadrovskih strokovnjakov z izzivi, ki jih prinaša okolje.

Strateški kadrovski menedžment je proces, ki kadrovsko funkcijo povezuje s strateškimi cilji organizacije z namenom izboljšanja njenega delovanja (Bratton & Gold, 2007, str. 39). Strateški menedžment je ponavljajoč proces, ki zahteva stalno prilagajanje treh medsebojno odvisnih polov: vrednot menedžerjev, okolja in razpoložljivih resursov. V ta strateški vidik organizacije je potrebno vključiti še kadrovsko funkcijo.

Slika 8: Strateški menedžerski model



Vir: J. Bratton in J. Gold, *Human Resources Management, Theory and Practice*, 2007, str. 43, slika 2.2.

Slika 8 prikazuje strateški menedžerski model v organizaciji, iz katerega se nazorno vidi, da ima kadrovska funkcija s svojo politiko in prakso svoje mesto pri implementaciji strategije. Bratton in Gold (2007, str. 44) celo navajata, da so vodenje, kadrovska politika ter procesi ključne komponente strateškega implementacijskega procesa.

3.1 Izzivi na področju kadrovske funkcije v Evropi

V okviru tega poglavja izpostavim in analiziram nekaj raziskav, ki nakazujejo, katera so in bodo ključna kadrovska področja v Evropi, na katera se morajo osredotočiti kadrovski strokovnjaki. Najprej izpostavim ključne ugotovitve dveh raziskav, opravljenih s strani BCG in EAPM. Prva raziskava je bila opravljena že v letu 2007, vendar nakazuje ključne izzive na področju kadrovske funkcije v Evropi do leta 2015. Druga raziskava je bila opravljena v letu 2011 in iz nje je moč razbrati že posledice, ki jih je na področje kadrovske funkcije prinesla aktualna finančna kriza. Ugotovitve imenovanih raziskav v nadaljevanju podkrepim še s ključnimi ugotovitvami in usmeritvami opravljenih raziskav družb Hudson in Deloitte, ki prav tako izhajajo predvsem iz sprememb, ki jih na področju kadrovske funkcije implicira finančna kriza, kjer mejnik predstavlja leto 2008 s stečajem banke Lehman Brothers 15. septembra 2008.

3.1.1 Rezultati dveh raziskav, opravljenih s strani Boston Consulting Group in European Association for People Management

V okviru tega poglavja bom predstavila rezultate dveh raziskav, ki sta jih opravili BCG in EAPM. Prvi rezultati bodo izhajali iz raziskave, ki je bila opravljena v letu 2007, medtem ko bodo rezultati druge opravljene raziskave izhajali iz leta 2011 in kot rezultat finančne krize že prikazujejo nove izzive na kadrovskem področju. Opredelitev vodij do kadrovskih tem glede na pomembnost in zmožnost je moč najti v Prilogi 2.

3.1.1.1 Rezultati raziskave, opravljene leta 2007

Izzivi na področju kadrovske funkcije v Evropi do leta 2015 so bili izpostavljeni v raziskavi, ki je bila vodena skupaj s strani BCG in EAPM in je vključevala 1355 kadrovskih in drugih strokovnjakov iz 27 evropskih držav. Spraševali so jih o pomembnosti 17 različnih kadrovskih področij glede na različne poslovne, ekonomske in kulturne trende, ki so značilni za njihovo državo. Med 17 področji so strokovnjaki identificirali pet ključnih kadrovskih izzivov, za katera menijo, da se bodo podjetja z njimi soočala oziroma morala soočiti v Evropi v obdobju do leta 2015. Naj še izpostavim, da je med vsemi vprašanimi zgolj 30 % vprašanih izpostavilo, da so se že dotaknili vseh teh 5 ključnih kadrovskih izzivov, ki so naslednji (BCG & EAPM, 2007, str. 7–16):

1. menedžment talentov (angl. *talent management*),
2. obvladovanje demografskih sprememb (angl. *managing demographics*),
3. postati učeča se organizacija (angl. *becoming a learning organization*),
4. usklajevanje delovnega okolja s privatnim okoljem (angl. *managing work-life balance*),
5. upravljanje sprememb in kulturna transformacija (angl. *managing change and cultural transformation*).

Izvrševalci so znotraj posameznih kadrovskih izzivov izpostavili tudi ključne vidike, na katere je potrebno biti pozoren pri predstavitvi in posledično implementaciji teh področij v okvir kadrovske politike.

Menedžment talentov. V okviru raziskave sta bili izpostavljeni dve področji, ki pozitivno vplivata na menedžment talentov, in sicer iskanje talentov globalno ter vpeljava pobud za iskanje talentov znotraj različnih skupin, na primer znotraj narodnosti ali spola. Potrebno je izpostaviti, da se menedžment talentov ne nanaša zgolj na iskanje in zaposlovanje, ampak je zelo pomembno tudi ugotoviti, kako omogočiti tem zaposlenim okolje, v katerem se bodo lahko razvijali in v njem želeli tudi ostati. Torej je pomembno, da razvijemo strukturirane karierne poti in tako tudi preprečimo menedžerjem, da bi blokirali talentirane zaposlene, ter da si olajšamo spremljanje razvoja kariere teh talentiranih posameznikov, ki bi jih drugače lahko spregledali. Z namenom vpeljave menedžment talentov se podjetja lahko osredotočajo na naslednja izhodišča:

- ocena potrebe po talentih glede na strateške in poslovne potrebe,
- identifikacija specifične skupine ljudi, ki jo bodo potrebovali, in načine, kako jih doseči,
- uskladiti talentirane posameznike s ključnimi pozicijami v organizaciji in implementacija mentorskega programa,
- stalno usklajevanje kariernih poti.

Obvladovanje demografskih sprememb. Staranje prebivalstva je še en izziv, s katerimi se bo srečevala večina podjetij v Evropi (Nemčija, Španija, Italija, Francija) in ki od podjetij zahteva dvojni pristop; podjetja se morajo pripraviti na izgubo zaposlenih in posledično na odliv znanja z njihovo upokojitvijo ter se soočiti s posledicami, ki jih prinaša staranje zaposlenih. V okviru raziskave sta bili izpostavljeni dve področji, ki pozitivno vplivata na obvladovanje demografskih sprememb, in sicer interno izobraževanje ter prekvalifikacija zaposlenih in zadržanje ljudi, ki bi se morali upokojiti. Z namenom izboljšanja sposobnosti obvladovanja demografskih sprememb lahko naredimo sledeče:

- oceno poteka staranja zaposlenih, tako da primerjamo povprečno starost v organizaciji, upokojevanje, izčrpanost in zaposlovanje,
- zunanje zaposlovanje,
- razvoj orodij za upravljanje zdravja.

Postati učeča se organizacija. Postati učeča se organizacija pomeni stalno izobraževanje zaposlenih. Pomembno je, da se izobraževanje zaposlenih usklajuje s poslovno strategijo, tako da je v ospredju izobraževanje s področja dela, ki ga zaposleni opravlja preko seminarjev, rotacij in trenerstva. Podjetja veliko prednost vidijo v dejstvu, da morajo biti menedžerji tudi ključni razvijalci zaposlenih (angl. *central personnel developers*). Z namenom postati učeča se organizacija morajo kadrovski strokovnjaki in seveda menedžerji:

- izpeljati potrebe po izobraževanju, izhajajoč iz poslovne strategije,
- stalno dopolnjevati planirana izobraževanja s spreminjajočimi poslovnimi potrebami,
- izbrati prave metode izobraževanja, kot so seminarji, trenerstvo ali učenje z delom,
- stalno spremljanje povrnitve investiranja v izobraževanje,
- stalo spremljanje povratnih informacij o poteku in uspešnosti izobraževanja tudi s strani zaposlenih.

Usklajevanje delovnega okolja s privatnim. Vedno bolj pomembno za zaposlene postaja usklajevanje delovnih obveznosti z njihovim privatnim življenjem. Tako je za podjetja pomembno, da omogočajo zaposlenim fleksibilen delovni čas, priložnosti za delo od doma (angl. *teleworking*) ter deljenje dela (angl. *job sharing*). Podjetja, ki bi želela izboljšati to ravnoesje, se lahko odločijo za naslednje korake:

- preko anketiranja zaposlenih ugotovijo, kaj si zaposleni želijo v okviru usklajevanja delovnega okolja s privatnim okoljem,

- ocenijo trenutno stanje in naredijo potrebne prilagoditve,
- konstantno obveščajo zaposlene o možnostih, ki jih imajo,
- razvijejo pilotne programe za različne skupine zaposlenih (na primer za ženske predstavnice),
- izobražujejo menedžerje za to, da tovrstne možnosti vključujejo v svoje vodenje in so vešči tudi v ocenjevanju dela na daljavo.

Upravljanje sprememb in kulturna transformacija. Tovrstno področje vodje vidijo kot ključno pri svojem delu in kot področje, kjer pričakujejo podporo s strani kadrovskih strokovnjakov. Ker se poslovno okolje zelo hitro spreminja, je tukaj zelo pomembno, da kadrovska funkcija izpolnjuje svojo vlogo razvijanja potrebnih programov izobraževanja, internega komuniciranja ter seveda predstavljanja uspešnih modelov transformiranja (angl. *role models*). Z namenom izboljšanja zmožnosti upravljanja sprememb se organizacije lahko poslužujejo naslednjih korakov:

- oblikujejo program upravljanja sprememb,
- pripravijo organizacijo na spremembe,
- vpeljejo spremembe v organizacijo,
- spremljajo rezultate,
- podpirajo in vzdržujejo spremembe,
- intenzivno komuniciranje o spremembah znotraj organizacije.

Z namenom izboljšanja zmožnosti upravljanja kulturnih sprememb se organizacije lahko poslužujejo naslednjih korakov:

- najprej je potrebno preko intervjujev zaposlenih ugotoviti trenutno stanje ter posledično ugotoviti prednosti in slabosti obstoječe kulture;
- definirati je potrebno kulturo, ki jo želimo vzpostaviti v organizaciji, skupaj z menedžmentom pripraviti dokument o implikacijah, ki jih bodo prinesle tovrstne spremembe, ter kako se mora trenutna kultura in posledično obnašanje zaposlenih spremeniti;
- identifikacija postopkov, ki so najpomembnejši za promocijo tovrstnih sprememb, ter kako bodo postopki vplivali na organizacijo ter posameznikovo obnašanje;
- pripraviti in implicirati je potrebno postopke za učinkovitost planov ter oceno uspešnosti transformacije.

Raziskava je pokazala, da je poleg petih ključnih področij kadrovske funkcije, s katerimi se bodo soočali kadrovski strokovnjaki v organizacijah v naslednjih letih, temeljnega pomena tudi vzpostavitev dobrih in trdnih temeljev kadrovske funkcije ter s tem pridobitev podpore in zaupanja menedžmenta znotraj same organizacije. Kadrovski strokovnjaki morajo tako najprej imeti ustrezna znanja, da postavijo dobre in zaupanja vredne temelje v ravnanju s temeljnimi področji kadrovske funkcije, kot so obvladovanje kadrovskih procesov, učinkovita

izbira in pravočasna oskrba z novo zaposlenimi ter seveda transformacija iz administrativne kadrovske funkcije v strateškega partnerja. Poleg teh omenjenih osmih kadrovskih področij pa morajo intenzivno delovati tudi na področju razvoja vodij, merjenja učinkovitosti zaposlenih, nagrajevanja, povečanja pripadnosti zaposlenih, upravljanja raznolikosti, upravljanja globalizacije, upravljanja skupne družbene odgovornosti in prestrukturiranja organizacije. Na podlagi raziskave lahko torej ugotovimo, kateri so oziroma bodo izzivi kadrovske funkcije v prihodnosti. Po mojem mnenju pa je ključnega pomena analiza odsefov teh izzivov v posameznem okolju in organizaciji. Postavljena so torej izhodišča, na katerih lahko gradimo, sedaj pa je v rokah kadrovskih strokovnjakov, kaj želijo s tovrstnimi informacijami narediti. V okviru študije se predlaga naslednjih pet korakov, ki bodo organizacijam pomagali ugotoviti, katere so njihove prednosti in slabosti:

- razumevanje zunanjega okolja,
- razumevanje notranjega okolja,
- izbor najbolj kritičnih področij znotraj 17 predstavljenih kadrovskih tem ter v skladu z ugotovitvami napisati projekte, usklajene s prioritetami,
- vpeljati projekte z določenimi člani timov,
- priskrbeti podporo s strani menedžmenta.

V Tabeli 7 sem na podlagi raziskave in rezultatov vključenih držav želela prikazati, katera kadrovska področja so v ospredju, saj bodo le-ta v nadaljevanju predstavljala tudi moje izhodišče pri analizi področij znotraj centralnega bančništva.

Tabela 7: Pregled kadrovskih izzivov po državah

Kadrovsko področje/ Država	Menedžment talentov	Gibanje zaposlenih	Učeca se organizacija	Delovno in privatno okolje	Spremembe	Izboljšanje učinkovitosti	Družbena odgovornost	Merjenje uspešnosti	Pripadnost zaposlenih	Izboljšanje usposabljanja vodij	Strateška funkcija	Obvladovanje raznolikosti
Avstrija	2	1				3						
Bolgarija	1			3			2					
Ciper	2			1				3				
Češka	1		3	2								
Danska	1			3	2							
Estonija	2			1			3					
Francija		3						1	2			
Nemčija	2	1	3									

se nadaljuje

nadaljevanje

Kadrovsko področje/ Država	Menedžment talentov	Gibanje zaposlenih	Učeca se organizacija	Delovno in privatno okolje	Spremembe	Izboljšanje učinkovitosti	Družbena odgovornost	Merjenje uspešnosti	Pripadnost zaposlenih	Izboljšanje usposabljanja vodij	Strateška funkcija	Obvladovanje raznolikosti
Irska	1			2						3		
Italija	3			2	1							
Norveška	1											
Portugalska	2				3		1					
Slovenija	1			3							2	
Španija	1		3						2			
Švedska	1									2		3
Anglija	1									2		

Vir: Boston Consulting Group in European Association for Personnel Management, *The Future of HR in Europe: Key Challenges Through 2015*, 2007, str. 17.

Tabela 7 nazorno prikazuje, da se države na področju kadrovske funkcije najbolj osredotočajo na menedžment talentov, razvoj orodij za usklajevanje delovnega s privatnim okoljem, upravljanjem demografskih sprememb ter izboljševanje usposabljanja vodij.

3.1.1.2 Rezultati raziskave, opravljene leta 2011

Raziskava, ki je prav tako potekala pod okriljem BCG in EAPM, je vključevala 35 evropskih držav ter prejela 2039 odgovorov vodij. Poleg navedenega so bili opravljeni intervjuji z 58 vodji, ki so vključevali tudi člane izvršnih odborov različnih mednarodnih podjetij. Raziskava je vključevala 22 različnih kadrovske tem, rezultati pa so kot kadrovska področja, ki jim bodo morali kadrovski strokovnjaki v prihodnosti posvetiti posebno pozornost, izpostavili naslednja štiri (BCG & EAPM, 2011, str. 4):

- menedžment talentov,
- izboljšanje usposabljanja vodij,
- preoblikovanje kadrovske funkcije v strateškega partnerja,
- strateško planiranje zaposlenih.

Tabela 8: Menedžment talentov kot najbolj pomembno kadrovsko področje

Kadrovsko področje/ Država	Management talentov	Izboljšanje usposabljanja vodij	Preoblikovanje HR v strateškega partnerja	Sprejem in ohranitev novo zaposlenih	Povečanje pripadnosti zaposlenih	Izboljšanje upravljanja uspešnosti in nagrajevanja	Strateško načrtovanje zaposlenih	Upravljanje sprememb in kulturna transformacija	Merjenje uspešnosti zaposlenih
Bolgarija	2	1				4			3
Finska	1	2	3	4					
Francija	1			4	5			2	
Nemčija	1	2		4			5		
Italija	3		1		2	5		4	
Nizozemska	1	2	5	4			3		
Norveška	1	4	2	3					
Portugalska	1	3	2						
Romunija	1	2	3		5	4			
Rusija	3	2		5		1			4
Španija	2	1	4		3				
Švedska	1	4	5	2					
Švica	1	2	3				5		
Turčija	1	2	3					5	
Najpomembnejših 5 področij	14	12	10	7	4	4	3	3	2

Vir: Boston Consulting Group in European Association for Personnel Management, *Creating People Advantage, Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times*, 2011, str. 9, tabela 3.

Kot rezultat raziskave je smiselno izpostaviti tudi tri skupine kadrovskih tem, do katerih so se vodje opredelili glede pomembnosti posamezne teme danes, v prihodnosti oziroma so jih opredelili kot teme, ki se jim trenutno posveča manj pozornosti in so povzete v Tabeli 9.

Tabela 9: Kadrovske teme glede na pomembnost

Kadrovske teme, ki so trenutno najpomembnejše	Kadrovske teme, ki bodo imele največji pomen v prihodnosti	Kadrovske teme, ki se jim trenutno namenja najmanj zmogljivosti
Izboljšanje razvoja vodij	Menedžment talentov	Socialni mediji
Zaposlovanje	Izboljšanje razvoja vodij	Obvladovanje globalizacije

se nadaljuje

nadaljevanje

Kadrovske teme, ki so trenutno najpomembnejše	Kadrovske teme, ki bodo imele največji pomen v prihodnosti	Kadrovske teme, ki se jim trenutno namenja najmanj zmogljivosti
Menedžment talentov	Sprememba HR v strateškega partnerja	Obvladovanje demografskih sprememb
Obvladovanje fleksibilnosti in stroškov dela	Povečanje pripadnosti zaposlenih	Zagotavljanje skupnih storitev in zunanji najem kadrovskih storitev
Sprejem in zadržanje novo zaposlenih	Strateško planiranje zaposlenih	Obvladovanje raznolikosti in vključenost

Vir: Boston Consulting Group in European Association for Personnel Management, *Creating People Advantage, Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times*, 2011, str. 10, tabela 4.

Naj izpostavim, da v okviru obeh raziskav menedžment talentov nastopa kot najpomembnejše področje, s katerim bi se morali ukvarjati kadrovski strokovnjaki. Raziskava tako podaja nekaj izhodišč, kako se podjetja iz naključne uspešnosti v menedžment talentov in razvoju vodij tega lahko učinkovito lotijo. Izpostavlja se celostni pristop, ki temelji na poslovni strategiji in obravnava človeški kapital z enako natančnostjo kot kapitalske naložbe ter išče priložnosti skozi zaposlitveni cikel. Sestoji iz naslednjih šestih dimenzij: strategija talentov in povrnitev investicije v razvoj talentov, vodstveni model, iskanje talentov in upoštevanje raznolikosti, razvoj talentov, angažiranje in pripadnost talentov in razvoj kulture podjetja, ki bo privabila talente. Raziskava izpostavlja tudi, kako lahko podjetje preko kombinacije finančnih in vedenjskih ključnih kazalcev uspešnosti (angl. *Key performance indicators – KPIs*) spremlja povratek investicij v menedžment talentov (BCG & EAPM, 2011, str. 17):

- pripadnost in produktivnost (anketa o pripadnosti zaposlenih, 360°- ocenjevanje vodij, faktorji rasti in zaposljivost timov);
- uspešnost (prenos uspešnosti med vodji na različnih ravneh, pregled dejanske in prihodnje uspešnosti, pripadnost zaposlenih);
- trenutna vrednost (dvig ocenjevanja razvoja zaposlenih, dvig finančne uspešnosti, izboljšanje vedenja in sposobnosti);
- prihodnja vrednost (izboljšanje zunanje zaznave znamke in ocene lovcev na najboljše kadre (angl. *headhunterjev*), izboljšana kvaliteta in kvantiteta prijav na delovna mesta, splošna izboljšava kompetentnosti ter sloves razvoja kulture podjetja).

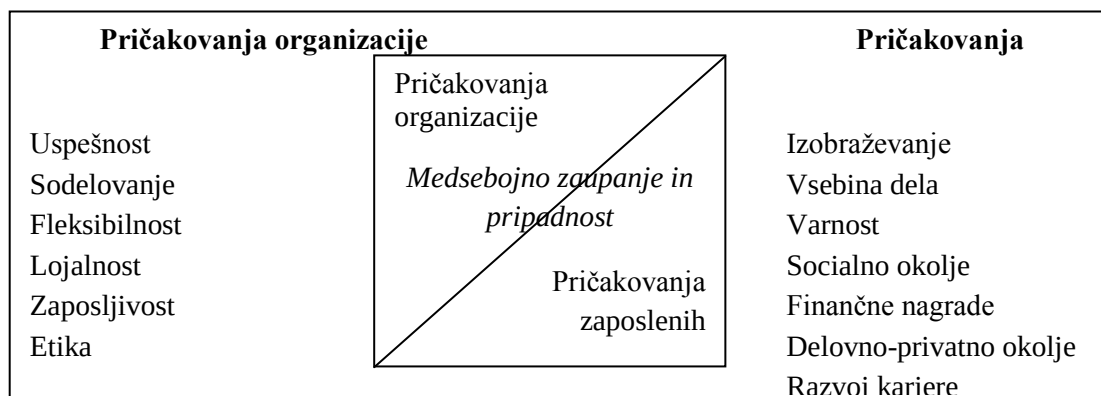
Ne glede na vse izzive, ki jih prinaša sedanji čas preko vplivov finančne krize, pa raziskava izpostavlja, da bodo kadrovski strokovnjaki najprej morali narediti velik korak, da bodo znotraj podjetij prestopili vlogo, ki je zaznana oziroma določena (na primer ponudnik storitev), in postali strateški partner. Pravzaprav sama raziskava napeljuje na to, da je trenutna situacija in vsi izzivi, ki jih še pogloblja trenutna finančna kriza, odlična priložnost za kadrovske strokovnjake, da te izzive spremenijo v priložnosti in posledično preskočijo nastali

razkorak pri zaznavi kadrovske funkcije. Raziskava izpostavlja (BCG & EAPM, 2011, str. 30), da kadrovski strokovnjaki iz t.i. administrativnih aktivnosti (plače, kadrovska administracija, informacijska podpora) prestopijo k funkcionalnim (zaposlovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih, upravljanje uspešnosti itd.), in še pomembnejše k strateškim aktivnostim (strategija razvoja zaposlenih, nadzor, menedžment talentov). Seveda morajo kadrovski strokovnjaki pri tem imeti ustrezna znanja, izkušnje in kompetence, da bodo iz t.i. administrativnih aktivnosti lahko opravljali strateške aktivnosti. Naj izpostavim, da se v raziskavi vedno bolj izpostavlja tudi pomembnost kadrovskih strokovnjakov, njihovo pridobivanje mednarodnih izkušenj, poznavanje mednarodnega delovnega prava in vključenost v mednarodno izobraževanje (BCG & EAPM, 2011, str. 32).

3.1.2 Raziskava Hudson

Organizacija Hudson je vodilna organizacija na področju zaposlovanja, najemanja specialistov in menedžment talentov v svetu. Raziskavo (Hudson, 2009, str. 1) so izvajali v obdobju od marca do aprila 2009 in je vključevala več kot 500 kadrovskih in drugih strokovnjakov iz več kot 30 držav. Raziskava poda vpogled v to, kako so se glavni kadrovski izzivi in prioritete na kadrovskem področju spremenili predvsem z vplivom, ki ga je povzročil stečaj Ameriške banke z več kot 158-letno tradicijo, ki se je zgodil 15. septembra 2008. Rezultati raziskave za Evropo navajajo, da je bila v tem obdobju glavna usmeritev organizacij zmanjševanje števila zaposlenih, vendar obenem tudi zavedanje, kako pomemben je postal menedžment talentov in posledično njihova pripadnost organizaciji. Organizacije se tako soočajo s problemom, kako z manj zaposlenimi dosegati enako oziroma celo boljšo uspešnost organizacije. Kadrovski strokovnjaki tako lahko najdejo svoje mesto kot pomembni partnerji vodstvu organizacije pri sledenju zmanjšanja števila zaposlenih in menedžment talentov s ciljem, da se bo z manjšim številom zaposlenih dosegalo boljše rezultate. Naj omenim, da rezultati raziskave navajajo, da je določeno število zmanjševanja števila zaposlenih pozitivno, vendar pa je potrebno ugotoviti pravo raven. Obenem pa ne smemo pozabiti, da je pravzaprav glavni cilj, da bodo, ko se bo gospodarska situacija izboljšala in ko bo konec krize, ključni kadri tudi ostali v organizaciji. Raziskava tako izpostavlja pomen t.i. psihološke pogodbe, kjer je seveda lahko v prvi fazi pomembna varnost zaposlitve, dolgoročno pa predvsem pripadnost organizaciji in menedžment talentov, ki bosta določala, da zaposleni organizacije tudi po izhodu iz krize ne bodo zapustili (Hudson, 2009, str. 1–16). Slika 9 predstavlja ključne elemente te t. i. psihološke pogodbe.

Slika 9: Elementi oblikovanja psihološke pogodbe



Vir: Hudson, *Tackling the Economic Crisis. Has HR learned from the past?*, 2012, str. 11.

Na podlagi raziskave so podana naslednja priporočila, ki naj bi omogočila kadrovskim strokovnjakov prebroditi nevihto, ki jo je povzročilo ekonomsko okolje:

- **Razmislek o dolgoročnih potrebah.** Kadrovske strokovnjaki ne smejo dovoliti, da jih zamotijo kratkoročni pritiski. Kratkoročne usmeritve morajo biti uravnotežene z dolgoročnimi usmeritvami, ki bodo zagotavljale kontinuiteto. Pomembno je razmisliti, kateri kadri so tisti, ki bodo dolgoročno ključni za organizacijo, in šele na podlagi te ugotovitve narediti plan, kako in v kolikšnem obsegu je potrebno zmanjšati število zaposlenih, ki niso tako ključni.
- **Zagotovitev jasnosti in transparentnosti.** Pomembno je vzdrževati kontakt z zaposlenimi in jih obveščati o posegih v organizaciji. Z eno besedo, z mladim in starejšim kadrom je potrebno ravnati odraslo.
- **Segmentiranje talentov.** Potrebno se je zavedati, da ni več enega samega vzorca, ki bi odgovarjal in zadovoljil potrebe vseh zaposlenih. Potrebno se je pogovarjati, jim prisluhniti in biti dovolj fleksibilen, da se lahko v nekem obsegu pokrije različne želje zaposlenih in seveda vrednosti, ki jih prinašajo podjetju.
- **Identificiranje ključnih zaposlenih in identifikacija njihove vloge.**
- **Razmislek o potrebi reorganiziranja delovnih mest.**
- **Razmislek o netradicionalnih načinih zmanjševanja stroškov.** Potrebno se je zavedati, da je zmanjševanje števila zaposlenih le eden od načinov zmanjševanja stroškov. Drugi možni načini so lahko zmanjšanje delovnega tedna, omogočanje več prostega časa zaposlenim, obveščanje zaposlenih o problemu in iskanje rešitev skupaj z njimi.
- **Zagotovitev usmeritve na področju razvoja kariere.** Pomembno je, da organizacija enako obravnava in posveča svoj čas tistim, ki bodo ostali, kot tistim, ki morajo zapustiti organizacijo.
- **Graditi za jutri, medtem ko se drugi osredotočajo na danes.** Potrebno je ponovno oceniti glavne zaposlene in se usmeriti na njihove trenutne in bodoče zahteve, ponovno oceniti kritična področja v organizaciji in zagotoviti njihovo stalnost, zaposlovati in

obdržati talente, balansirati med kratkoročnimi akcijami v prid dolgoročnim strategijam, odprto komunicirati in posledično vzpostavljati pripadnost zaposlenih organizaciji.

3.1.3 Raziskava Deloitte – Prelom talentov 2020

Raziskava Deloitte pod naslovom »Prelom talentov 2020; Načrti za novo normalno pot« je potekala oktobra 2010 in je vključevala več kot 334 vodij in kadrovskih strokovnjakov iz Amerike, Azije, Evrope in Afrike. Cilj raziskave je ugotoviti strategije na področju talentov, zaskrbljenost globalnih podjetij in razgrnitev usmeritev delavcev v času, ko se podjetja srečujejo z vedno novimi izzivi, ki bodo nanje vplivala v prihodnosti. V raziskavi je izpostavljeno, da so medtem ko se večina podjetij še sooča z recesijo, ki je v svojem obsegu prinesla velike spremembe pri poslovanju podjetij v letu 2009, druga podjetja že ugotovila pomen okrepitve talentov, ki jih prinaša globalizacija in predvsem tudi demografske spremembe, kot so staranje delovne sile. Veliko podjetij razmišlja o različnih načinih menedžmenta s talenti. Tukaj izpostavljajo predvsem pomen identifikacije talentov znotraj podjetja in načine, kako te talente zadržati in preoblikovati v vodstvene kadre. Na drugi strani pa imamo podjetja, kjer ključ pri menedžmentu talentov predstavlja strategija iskanja in zaposlovanja talentov v širšem okolju. V okviru te raziskave bi želela izpostaviti najbolj učinkovite iniciative za zadržanje talentov, ki so prikazane v Tabeli 10, glede na generacijo delovne sile v podjetju.

Tabela 10: Najbolj učinkovite iniciative za zadržanje talentov glede na generacijo

Rang	Generacija Y (starost < 30 let)	Generacija X (starost med 30 in 44 let)	Baby Boomers (starost med 45 in 64 let)	Veterani (starost nad 65 let)
1	Kultura organizacije	Dodatni bonusi oziroma finančne spodbude	Dodatne ugodnosti (na primer zdravstvo, pokojnina)	Dodatni bonusi oziroma finančne spodbude
2	Fleksibilna ureditev delovnega časa	Dodatno plačilo Močno vodenje in podpora s strani organizacije	Dodatni bonusi oziroma finančne spodbude	Dodatne ugodnosti (na primer zdravstvo, pokojnina)
3	Novi programi izobraževanja Podpora in prepoznanje s strani menedžerjev	Prilagojeno planiranje kariere za posameznika Planiranje nasledstva	Dodatno plačilo Močno vodenje in podpora s strani organizacije	Fleksibilna ureditev delovnega časa

Vir: Deloitte, Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal, 2010, str. 16, tabela 15.

Raziskava nakazuje, da se bodo podjetja, ki se osredotočajo na razvoj strategij za menedžment talentov, osredotočila na področja, kot so: oblikovanje strategij v povezavi s tehnologijo, sodelovanje in družbeni mediji, globalno upravljanje raznolikosti, globalne strategije mobilnosti, vodenje, delo na daljavo, fleksibilnost delovne sile, pomen podjetja na trgu kot zaposlovalca, medgeneracijska in spolna vprašanja. Slika 10 prikazuje, katera so najbolj zaskrbljujoča področja pri menedžmentu s talenti.

Slika 10: Najbolj zaskrbljujoča področja pri menedžmentu s talenti



Vir: Deloitte, Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal, 2010, str. 5, tabela 4.

Naj v okviru te raziskave kot zanimivost izpostavim, da je 63 % vprašanih izjavilo, da so zaskrbljeni oziroma zelo zaskrbljeni nad tem, kako bi zadržali oziroma ohranili obstoječi kader, predvsem pa ključne kadre. Zaradi tega vedno večjo pozornost posvečajo vodenju, različnim generacijam in spolom, pomenu podjetja na trgu kot zaposlovalca, pospeševanju finančnih in nefinančnih spodbud ter povečevanju zaupanja znotraj organizacije. Na podlagi zgoraj narejenih raziskav je torej moč izluščiti ključna področja, kjer bo kadrovska funkcija v organizacijah morala odigrati ključno vlogo.

3.2 Izzivi na področju kadrovske funkcije v slovenskem prostoru

V slovenskem prostoru je moč zaznati vedno več aktivnosti in medsebojne povezanosti kadrovskih strokovnjakov pri upravljanju kadrovske funkcije. Za prihodnost kadrovske stroke v slovenskem prostoru pa se navajajo naslednji izzivi (Kohont, 2012, str. 53):

- nadaljnja krepitev strateške vloge menedžmenta človeških virov (predvsem povečanje števila zapisanih kadrovskih strategij ter povečanje števila zaposlenih in strokovne usposobljenosti kadrovskih strokovnjakov),
- strateško načrtovanje kadrov (izboljšanje spremljanja prilivov in odlivov kadrov, razvoj kadrov in predvsem menedžment talentov),
- internacionalizacija poslovanja (povečanje mednarodnih izkušenj kadrovskih strokovnjakov, razumevanje medkulturnih razlik, menedžment znanja, strateško razmišljanje),
- sprememba kulture vodenja, ki bo vodje bolj usmerila k zaposlenim in timskega vodenju ter tako ujela ravnotežje med osredotočenostjo na naloge ter cilje in zaposlene,
- pri demografskih vprašanjih pa osredotočenje na komunikacijske sloge, ki jih uporabljajo različne generacije, zviševanje izobrazbene strukture, pomen medgeneracijskega usposabljanja,
- upravljanje raznolikosti,
- osredotočenje na spletna omrežja pri iskanju zaposlenih, za razvoj kariere in podporo vodenju.

Raven razvitosti kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah je zelo raznolika in seveda je razloge za to možno iskati na različnih koncih. Na podlagi osebnih izkušenj menim, da razvoj in delovanje kadrovske funkcije temelji v sami sestavi kadrovskega oddelka. V fazi, ko kadrovska funkcija ni toliko uveljavljena, da bi jo menedžerji sprejeli kot enakovredno funkcijo in jo podpirali na podlagi svojih aktivnosti, je za njeno uveljavitev zelo pomembna sestava samega oddelka, tj. izobrazbena struktura in raven strokovnosti. Da kadrovski oddelki doseže neko raven sprejetja v organizaciji, ki mu potem omogoča osredotočenje na razvoj kadrovske funkcije, je potrebno imeti ustrezno izobrazbeno strukturo kadrovskega oddelka, ki temu omogoča poznavanje temeljnih nalog organizacije iz poslovnega vidika in umeščenosti v mednarodno okolje. Sama izobrazbena struktura je seveda v prvi vrsti manj pomembna od same dejavnosti organizacije. Vsekakor pa je pomembno tudi, da so poleg ljudi z izobrazbo kadrovske stroke v tej strukturi zaposleni tudi posamezniki z izobrazbo iz stroke, ki je večinska dejavnost organizacije. Na ta način kadrovski oddelki poleg svoje osnovne funkcije razume tudi ostale ključne funkcije organizacije in lahko enakovredno nastopa pri razpravah na ravni menedžmenta in si tako pridobi njihovo zaupanje. Večkrat je bilo že omenjeno, da kadrovska strategija izhaja iz strategije organizacije. V primeru, da se poslovne strategije organizacije ter njene vloge v zunanjem okolju ne razume, temu ustrezno ne moremo oblikovati kadrovske strategije, posledično pa ne bo napisana in podprta s strani menedžmenta organizacije. V nadaljevanju je nato ključnega pomena neprekinjeno delovanje

temeljnih kadrovskih procesov ter analiza primerov dobrih praks v mednarodnem okolju, tako v javnem kot privatnem sektorju. Ko je kadrovske oddelek zastopan v strateških odločitvah na menedžerski ravni, pa je pomembno ta položaj obdržati.

3.3 Izzivi na področju kadrovske funkcije v evropskem centralnem bančništvu

Izzivi na področju kadrovske funkcije v okviru ESCB se prav nič ne razlikujejo od izzivov, s katerimi so soočene druge finančne institucije oziroma organizacije v današnjem času, tako v javnem kot v privatnem sektorju. Z osebne vidika bi rekla, da so pred njimi še večji izzivi, saj so pogledi vsakodnevno usmerjeni v odločitve in delovanje ECB in posledično tudi vseh drugih centralnih bank, ki so vključene v Evrosistem ter seveda v ESCB. Ob tem je potrebno izpostaviti in se zavedati, da za vsemi odločitvami vedno stojijo ljudje, zaposleni v ESCB in NCB, ki pripravljajo analize, na podlagi katerih se sprejemajo ključne odločitve, ki jih kasneje tudi implementirajo in zagovarjajo. V sektorju evropskega centralnega bančništva so kadrovske strokovnjaki trenutno soočeni s številnimi izzivi, ki jih morajo izkoristiti kot priložnost za okrepitev svoje vloge v centralnih bankah. Dejala bi, da se pravzaprav od kadrovskih strokovnjakov pričakuje podpora na strateški ravni.

3.3.1 Izzivi na področju kadrovske funkcije v Evropskem sistemu centralnih bank

Ekonomisti vse do danes niso povsem enotni pri opredelitvi finančne krize. Nekateri pod pojmom finančna kriza razumejo valutno krizo, drugi bančno krizo, tretji dolžniško krizo, četrti pa kar njihove različne kombinacije. Potrebno je izpostaviti, da se finančna kriza običajno izraža v kopičenju ekonomskih neravnotežij, vključno z napihnjenimi vrednostmi premoženja in nerealnim deviznim tečajem domače valute, do česar prihaja v kontekstu slabosti finančnega sektorja in strukturnih problemov v državi (Mrak, 2002, str. 573).

Finančna kriza je prinesla precej sprememb na kadrovskem področju v okviru centralnih bank. Prav zaradi tega je bila HRC junija 2012 skoraj v celoti osredotočena na spremembe, ki jih je finančna kriza prinesla na področju kadrovske funkcije v evropskih centralnih bankah. Spremembe tako v svojih besedah povzemam in združim v naslednjih pet področij:

1. Splošne posledice finančne krize, ki se odražajo v okrepitvi funkcije finančne stabilnosti ter nadzora znotraj bank; sledile so tudi reorganizacije bank ter podružnic, ki so z vidika kadrovske funkcije postavile nove prioritetne naloge, ki se kažejo v reorganizaciji bank, zaposlovanju ustreznega, visokokvalificiranega kadra ter v analizi novih izobraževalnih potreb in izboru ustreznega izobraževanja.
2. Organizacijske posledice finančne krize, ki se kažejo v ustanavljanju novih oddelkov v bankah, namenjenih finančni stabilnosti, nadzoru in raziskovanju finančnih kriz.
3. Povečanje obsega dela v določenih oddelkih (finančna stabilnost, nadzor, monetarna politika) in posledično večja obremenjenost zaposlenih.

4. Ustavitev rasti plač, v nekaterih bankah tudi zmanjševanje rasti plač, ki pa trenutno nima nekega vpliva na pripadnost zaposlenih bankam, saj so zaposleni motivirani, ker vedo, da je trenutna situacija priložnost tudi zanje.
5. Različne prioritete naloge znotraj kadrovskega oddelka, kot so: opazovanje trendov izobraževanja na področju nadzora in finančne stabilnosti, razvoj različnih programov vodenja v smeri t.i. menedžmenta sprememb (angl. *change management*), pogodbe s fakultetami z namenom strokovnega sodelovanja z raziskovalci na univerzah, racionalizacija določenih stroškov poslovanja, različni novi programi izobraževanja za podporo dela na daljavo, iskanje načinov za uravnovešanje poslovnega s privatnim okoljem, povečanje fleksibilnosti delovnega časa, upravljanje s talenti, komuniciranje, zdravje.

Finančna kriza je povzročila tudi razvoj oziroma uporabo različnih orodij v okviru kadrovske funkcije, kar je bilo prav tako izpostavljeno na kadrovske konferenci in to na kratko v svojih besedah povzemam v nadaljevanju. V večini primerov gre za razvoj orodij za spodbujanje različnih načinov sodelovanja znotraj centralnih bank in med centralnimi bankami, dvig ravni komuniciranja tudi z vključevanjem vodstva ter posvečanje pozornosti zadovoljstvu zaposlenih in zdravju na delovnem mestu. Kot orodje za spodbujanje prenosa znanja ter sodelovanja med zaposlenimi znotraj ter med centralnimi bankami lahko omenimo vzpostavitev mentorstva ter spodbujanje mobilnosti kadrov. Kot pomembno orodje, ki vpliva na večjo pripadnost zaposlenih, večjo motiviranost in tudi zadovoljstvo, je vzpostavitev komuniciranja na vseh ravneh, tudi z vključitvijo najvišjih ravni menedžmenta (v okviru ECB t.i. *coffee mornings* skupaj s predsednikom centralne banke in zaposlenimi). Nujno je obveščati zaposlene o trenutnih in pričakujočih spremembah na bančno-finančnem področju ter o morebitnem vplivu teh sprememb na delovno okolje zaposlenih. Potrebno je komunicirati na način, da se vzpostavi neka raven hvaležnosti in obenem motiviranosti za delo v centralni banki ter občutek odgovornosti zaposlenih do zunanjega okolja. Eno izmed pomembnih področij postaja tudi zdravje na delovnem mestu. Različne centralne banke so začele z vzpostavitvijo posebnih svetovalnih skupin oziroma napisale pravilnike, v okviru katerih svetujejo zaposlenim, kako si zagotoviti zdravo delovno okolje (pomen pravilne prehrane, predstavitev različnih odvisnosti, načini odvajanja od različnih odvisnosti, stres). Veliko centralnih bank zaposlenim omogoča različne načine sproščanja in športnih aktivnosti, med in po delovnem času.

Naj izpostavim, da Inšpektorat RS za delo meni, da lahko delodajalci skozi izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu uresničijo pomembne cilje, kot so (Rančigaj, 2012, str. 2):

- višja raven medsebojne komunikacije oziroma kulture sodelovanja,
- boljši pretok informacij,
- višja raven sodelovanja pri pomembnih odločitvah,
- organizacija dela, ki omogoča delavcem uravnoteženo povezavo med zahtevami dela in njihovo sposobnostjo,

- dobra socialna mreža,
- pogoji za fizično aktivnost zaposlenih in
- dobri ergonomski pogoji na delovnem mestu.

Če pa pogledamo v prihodnost, nove izzive na področju kadrovske funkcije prinaša vzpostavitev t.i. bančne unije oziroma vzpostavitev SSM. Naj tukaj omenim, da bo to za kadrovske funkcije ter posledično strokovnjake na tem delovnem področju prineslo številne izzive, tako na strani ECB kot na strani NCB. Kot prvi korak pri vzpostavitvi enotnega nadzornega mehanizma se od ECB pričakuje, da bo v letu 2013 pripravila okvir za delovanje tega mehanizma, kar od nje v prvi vrsti zahteva vzpostavitev delovne skupine s člani iz NCB, ki bodo skupaj določili kriterije za zaposlitev usposobljenih kadrov na področju podpornih funkcij ter stroke, razvili program usposabljanja, ki bo poenotil znanje in izkušnje nadzornikov (šolo za nadzornike, oblike medsebojnega sodelovanja in prenosa znanja), načine sodelovanja z nadzorniki v NCB (sestanki, konference) ter zaposlitvene pogoje (plače, nagrajevanja, napredovanja, pokojninsko, zdravstveno zavarovanje). Na drugi strani pa se kadrovski strokovnjaki v NCB ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati svoje zaposlene, da se prijavijo za delo v ECB, jim pomagati, da se čim boljše pripravijo na izbirni postopek, po uspešnem izboru pa jih pripraviti na selitev in delo v tujini. Seveda pa tudi s ključnim vprašanjem, kako odhajajoče kadre nadomestiti.

3.3.2 Izzivi na področju kadrovske funkcije v Evropski centralni banki

V ECB se kadrovski strokovnjaki sestajajo enkrat mesečno, ko vsi skupaj preverjajo realizacijo tekoče strategije oziroma ciljev ter obenem razpravljajo v novih izzivih, ki se odpirajo tekom realizacije strategije oziroma so posledica odločitev vodstva banke ter bodo z njimi soočeni v bližnji prihodnosti (na primer ustanovitev enotnega nadzornega mehanizma kot prvega koraka k ustanovitvi bančne unije).

3.3.2.1 Izzivi na področju kadrovske funkcije v letih 2010–2012

Na podlagi dela v ECB lahko izpostavim, da so se kadrovski strokovnjaki v letih 2010–2012 soočali z naslednjimi izzivi:

- okrepitev vloge kadrovskih poslovnih partnerjev (angl. *HR Business Partners*);
- povečanje transparentnosti razvoja kadrovske politike z vključevanjem predstavnikov zaposlenih (sindikato);
- boljša komunikacija z zaposlenimi preko organizacije enodnevnih dogodkov, kjer se predstavijo novosti na področju kadrovske politike;
- analiza potreb po izobraževanju na podlagi identifikacije vrzeli v kompetencah;
- nadgraditev politike razvoja menedžerjev;
- ustanovitev odbora za zdravje in varnost pri delu;
- druge manjše spremembe na področju kadrovske politike kot rezultat finančne krize.

Okrepitev vloge kadrovskih poslovnih partnerjev. Kadrovski poslovni partnerji znotraj ECB so kadrovski svetovalci banke zaposleni v kadrovskem oddelku, ki se jim priznava vloga strateških partnerjev oddelkov in tesno sodelujejo z menedžerji oddelkov. Oddelki jim omogočajo udeležbo na delovnih sestankih ter vpogled v delovno področje in dejansko stanje v oddelku. Kadrovski poslovni partnerji predstavljajo ključno vez med kadrovskim oddelkom ter ostalimi oddelki v banki, saj je njihova ključna naloga svetovanje menedžerjem pri vpeljavi različnih kadrovskih politik in seznanjanje zaposlenih z vsemi spremembami na področju kadrovske politike. Lahko bi tudi rekli, da kadrovsko politiko prenašajo iz papirja k ljudem. V ECB deluje šest kadrovskih poslovnih partnerjev, ki s svojo vlogo še poudarjajo, da se v ECB kadrovska funkcija iz svoje operativne narave razvija v strateško kadrovsko funkcijo, ki v prvi vrsti svojo kadrovsko strategijo prilagaja strategiji institucije ter preko kadrovskih poslovnih partnerjev kadrovsko strategijo približuje in vpeljuje v posamezne oddelke. Naj tukaj poudarim, da je tovrstni pristop zelo pomemben, ker se v okviru finančne krize pripravljajo številne spremembe na poslovnem področju. Te bodo vsekakor vplivale na samo strategijo banke in na poslovne procese v banki, kar bo vplivalo tudi na potrebo po prilagoditvi kadrovske strategije in posledično njeni implementaciji v banki. Pri tem pa bo še kako pomembna dvosmerna komunikacija med kadrovskimi poslovnimi partnerji ter menedžerji oddelkov.

Povečanje transparentnosti razvoja kadrovske politike z vključevanjem predstavnikov zaposlenih. Zaposlene v ECB zastopa Odbor zaposlenih (angl. *Staff Committee*). Člane odbora tajno izvolijo vsi zaposleni. Volitve potekajo vsako leto. Člani odbora zastopajo splošni interes vseh zaposlenih na področjih, ki so povezana s pogodbami o zaposlitvi, kadrovskimi predpisi in nagrajevanjem, zaposlitvijo, delovnimi, zdravstvenimi in varnostnimi pogoji v ECB ter socialnim in pokojninskim zavarovanjem. V skladu s pogoji za zaposlitev v ECB ima Odbor zaposlenih pri teh vprašanjih vse posvetovalne pravice, ECB pa te pravice dosledno spoštuje. Poleg tega je ECB odboru dala na razpolago tudi vsa potrebna sredstva za učinkovito izvajanje njegovih nalog. Tako za člane odbora na primer velja delna oprostitev dela, ki je enakovredna 2/3 delovnega mesta s polnim delovnim časom. ECB plačuje tudi tajniško in logistično podporo ter pravno svetovanje. Za člane Izvršnega odbora ECB je ključnega pomena, da so pri sprejemanju katerih koli sprememb na področju kadrovske politike v sam postopek razvoja in v vpeljavo sprememb vključeni tudi predstavniki zaposlenih, ki predstavljajo glas zaposlenih. Ker vodstvo banke daje vedno večji pomen odboru zaposlenih, se tudi s tem način dela na področju kadrovske funkcije spreminja, saj brez predhodne uskladitve vodstvo banke ne potrdi nobenih sprememb ali novosti, ki bi se nanašale na zaposlene v banki. Tovrstni način dela od kadrovskih strokovnjakov v začetku zahteva dobro analizo obstoječega stanja, pripravo konkretnih predlogov, analizo, kako bi ti predlogi vplivali na zaposlene, stalno komunikacijo s predstavniki zaposlenih ter tudi odlične pogajalske sposobnosti. Torej je na začetku potreben velik vložek, ki pa v kasnejši fazi implementacije novosti in sprememb v večini primerov zagotavljajo uspešno realizacijo.

Boljša komunikacija z zaposlenimi preko organizacije enodnevnih dogodkov, kjer se predstavijo novosti na področju kadrovske politike. Kadrovski strokovnjaki so ugotovili,

da zunanji vplivi vedno bolj vplivajo na pomembnost obveščanja zaposlenih o vseh novostih na kadrovskem področju ter obenem zaradi stiske zaposlenih, ki so s svoje privatne strani soočeni s številnimi težavami, zahtevo po vzpostavitvi telefonske linije (angl. *HR Helpline*), preko katere lahko zaposleni pridobi številne odgovore, povezane s kadrovsko politiko, oziroma tudi izrazi svoje stiske. Ta linija se je v času trenutne finančne krize pokazala kot potreben pristop k delavcem. Naj izpostavim, da je v letu 2011 kadrovski oddelk prvič začel tudi z organizacijo enodnevnih dogodkov, s katerimi želijo kadrovsko funkcijo v banki približati vsem zaposlenim. Dogodek se je pokazal kot zelo uspešen in zaželen pristop, tako da je bilo s soglasjem vodstva dogovorjeno, da se ga lahko organizira dva krat letno.

Analiza potreb po izobraževanju na podlagi identifikacije vrzeli v kompetencah. V ECB potekajo letni razgovori med zaposlenimi in vodjo (angl. *appraisal system*). Z namenom razgovora so razvili opise delovnih mest ter določili listo 27 vedenjskih kompetenc, ki so potrebne za delo v centralni banki. V okviru razgovora vodja in delavec razpravljata o ključnih vedenjskih kompetencah za določeno delovno mesto ter o tehničnih kompetencah za delo in se dogovorita o vrzelih ter potrebnem planu izobraževanja za prihodnje leto. ECB ima zaposlene tudi delavce, ki so tam od svojega začetka, in jim omogoča trenerstvo v primeru, da želijo izvedeti, kakšne so še njihove možnosti oziroma katera znanja morajo pridobiti za notranjo mobilnost. Pripravila je tudi poseben program izobraževanja, ki jim lahko pomaga pri spoznavanju svojih nadaljnjih kariernih usmeritev (angl. *branding yourself*) ali pri pripravi na intervju za višje delovno mesto.

Nadgraditev politike razvoja menedžerjev. ECB menedžerski model sestavljajo trije ključni gradniki: vodenje, menedžiranje in strokovnost. Da bi vplivali na vse ključne gradnike tega modela, so kadrovski strokovnjaki razvili posebno politiko na področju vodenja in menedžiranja, ki je sestavljena iz štirih različnih aspektov, in sicer iz:

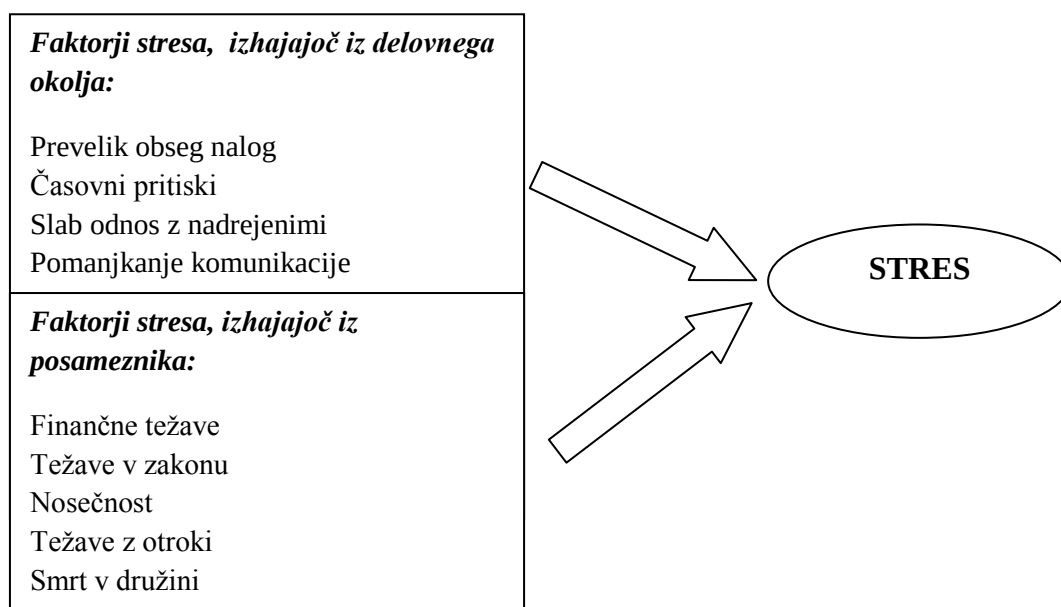
1. programa izobraževanja in razvoja,
2. upravljanja uspešnosti,
3. mobilnosti menedžerjev ter
4. diagnostičnih orodij.

V okviru programa izobraževanja menedžerjev ECB ponuja štiri različne vrste izobraževanja, in sicer ECB izobraževanja za menedžerje, ESCB izobraževanja za menedžerje, trenerstvo (angl. *coaching*) ter spletno mesto za menedžerje (angl. *Online Management Community*). Novost v okviru programa usposabljanja in izmenjevanja znanja in izkušenj je spletno mesto, ki vsem menedžerjem v ECB omogoča dostop do najnovejših informacij s področja vodenja ter medsebojno izmenjavo mnenja preko foruma. Kadrovskim strokovnjakom tudi omogoča, da predstavijo svoje ideje na področju razvoja kadrovske politike ter tako že od prve faze razvoja sprejemajo mnenja in usmeritve s strani menedžerjev. Na ta način si kadrovski strokovnjaki zagotovijo podporo idejnih projektov ter njihovo kasnejšo uspešno implementacijo, ker vključujejo menedžerje vse od razvoja idej do vpeljave sprememb oziroma novosti. V okviru mobilnosti imajo menedžerji na voljo mobilnost znotraj banke ter

izven nje. Naj izpostavim sam sistem mobilnosti znotraj banke, ki temelji na sprejetih pravilih in poteka vsako leto v obdobju od meseca aprila do septembra tekočega leta. K mobilnosti znotraj banke so pozvani vsi menedžerji, ki so na svoji poziciji vsaj že en mandat. Pri ocenjevanju dela menedžerjev ECB uporablja tri diagnostična orodja, in sicer oceno dela menedžerjev preko njihovih kompetenc (angl. *Management skills assesment*), analizo razvoja menedžerjev (angl. *Development needs analysis*) ter povratne informacije zaposlenih (angl. *Multi-Source Feedback*).

Ustanovitev odbora za zdravje in varnost pri delu. Finančna kriza in z njo posledično povečan obseg dela ter odgovornost in obremenitev zaposlenih je kadrovske strokovnjake napeljala k ustanovitvi Odbora za zdravje in varnost pri delu. Glavni namen ustanovitve odbora je sistematičen pristop k samemu področju dela in preprečitev morebitnih posledic povečanega obsega dela na zaposlene. Posledično je tudi bolj sistematično pristopila k razvoju upravljanja zdravja in blagostanja zaposlenih. Bretton in Gold (2007, str. 479) navajata, da tovrstno upravljanje zajema oblikovanje in vzdrževanje delovnega okolja, ki podpira cilje organizacije, oblikuje varno in zdravo delovno okolje ter promovira blagostanje vseh zaposlenih. Potrebno je omeniti, da je bila ustanovitev tovrstnega odbora tudi zahteva predstavnikov zaposlenih (angl. *Staff Committee*). Posledično ECB razvija programe za preprečitev stresa in je v stalnem kontaktu z zdravstvenim centrom ECB, s predstavniki zaposlenih ter seveda z vsemi zaposlenimi. Kot vemo, dejavniki stresa izhajajo tako iz delovnega okolja kot tudi s strani posameznika. Slika 11 prikazuje njihovo razvrstitev.

Slika 11: Dejavniki stresa



Vir: J. Bratton in J. Gold, *Human Resources Management, Theory and Practice*, 2007, str. 499, slika 13.5.

V primeru, da se posamezniki in organizacija zavedajo navedenih dejavnikov stresa, se da le-tega preprečiti ali vsaj omiliti tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Posameznik lahko zmanjšuje stres s fizičnimi vajami, hobiji, meditacijo, skupinskimi

pogovori ali samostojnimi treningi. Na drugi strani pa organizacija lahko stres zmanjšuje tako, da se srečuje z zaposlenimi in pogovarja o tej temi, opravi anketo, da ugotovi, kateri so stresni dejavniki, izboljša sam opis delovnih nalog, izboljša komunikacijo, razvija politiko in spremlja njeno učinkovitost, izobražuje menedžerje, da postanejo pozorni na vzroke in prve simptome stresa med zaposlenimi (Bratton & Gold, 2007, str. 499).

Druge manjše spremembe na področju kadrovske politike kot rezultat finančne krize.

Naj omenim, da se kadrovski strokovnjaki soočajo s številnimi izzivi in posledično ves čas spremljajo razvoj orodij in politike na področju kadrov v centralnem bančništvu, javnem in privatnem sektorju. V zavedanju pomembnosti kadrov ECB, njihovih znanj, kompetenc, strokovnosti, pripadnosti instituciji, pri čemer je velikega pomena strokovno izpopolnjevanje, izmenjava znanja med centralnimi bankami, medsebojno učenje itd., se kadrovski strokovnjaki vedno bolj osredotočajo tudi na obremenjenost zaposlenih ter pomembnost združevanja njihovega poslovnega življenja s privatnim (angl. *work-life balance*). Nadgradili so možnosti za delo od doma (angl. *teleworking*), ki sedaj zaposlenim omogoča, da lahko dva dni na mesec, ob posebni odobritvi tudi tri dni, svoje delo opravljajo od doma. Kadrovski strokovnjaki izvajajo program usposabljanja za delo od doma, po drugi strani pa so razvili tudi program usposabljanja za menedžerje, ki morajo spremljati uspešnost dela na daljavo (angl. *Distance management*).

ECB je razvila poseben program za mentorstvo menedžerjev, s katerim bo omogočila zaposlenim, ki imajo ambicije in motivacijo po zaposlitvi na menedžerskem delovnem mestu, sodelovanje v posebnem programu medsebojnega učenja. S tem bo posledično poskušala motivirati tudi ženske predstavnice, da se opogumijo in prijavijo v mentorski program, da bi povečala število ženskih predstavnic na menedžerskih pozicijah, kar posledično odraža interes banke, ki veliko časa in pomena polaga na raznolikost med zaposlenimi (angl. *Diversity*). Naj omenim, da je mentorstvo kot način učenja vedno bolj v ospredju zaradi naslednjih dejstev: fleksibilnosti, poteka izven delovnega procesa, povezano je s samim delovnim okoljem, temelji na potrebah in interesih posameznika, osredotoča se na človeka, je povratni sistem, lahko pokrije široko področje različnih veščin in znanja, poteka lahko istočasno z drugimi aktivnostmi oziroma programi izobraževanja (Lewis, 2000, str. 9).

Seveda pa moram izpostaviti, da poseben izziv na področju kadrovske funkcije predstavljajo različne odločitve centralnih bankirjev za izhod iz krize, ki imajo posledično velik vpliv na kadrovsko funkcijo v ECB in seveda tudi na kadrovsko funkcijo NCB, predvsem članic Evrosistema. Naj tukaj izpostavim predvsem ustanovitev SSM kot prvega koraka k ustanovitvi bančne unije, kar analiziram v naslednjem poglavju.

3.3.2.2 Ustanovitev bančne unije kot posledice finančne krize

Spremembe, ki jih prinaša finančna kriza, vplivajo na delovanje ECB in posledično na njene zaposlene ter na vlogo kadrovske funkcije v tej instituciji. Predvsem se je potrebno tukaj najprej osredotočiti na finančno krizo kot tako in na usmeritve ter zahteve, ki jih prinaša. Na

eni strani se namreč od ECB pričakujejo odločitve, ki so občasno kontroverzne – zagotavljanje likvidnosti, kupovanje obveznic (tudi problematičnih) članic evro območja, po drugi strani pa ohranjanje stabilnosti cen, preprečevanje inflacije itd. To od ljudi zahteva profesionalno integriteto, visoko raven strokovnosti, trezno presojanje, sposobnost pravih odločitev ob pravem času, vsestransko odgovornost itd. Kadrovska funkcija ima torej zelo pomembno vlogo in formalne procedure kadrovanja morajo biti zastavljene tako, da takšne ljudi pripeljejo na ustrezne položaje. To nas pravzaprav pripelje do strateške dimenzije kadrovske funkcije v okviru ECB in posledično tudi v okviru ESCB.

Dimenzija strateške kadrovske funkcije v ECB in posledično tudi v ESCB bo v veliki meri odvisna od prihodnjih usmeritev na področju Evrosistema ter EU. Predsednik ECB, Mario Draghi (ECB, 2012a, str. 1), je v enem izmed svojih intervjujev izpostavil, da je edini izhod iz krize zahteva po še več Evrope.

Predlagane novosti in ukrepi za reševanje evra iz krize, v kateri se je znašel po letu 2008, kličejo po vedno več in ne manj Evrope, po vedno večji integriteti. Predsednik ECB je mnenja, da je evro nepreklicen in da sta evro in področje evra veliko močnejša, kot si ljudje danes priznavamo. Ne gre le za obdobje zadnjih desetih let, saj če nanj pogledamo danes, lahko vidimo, da so inflacija, zaposlenost in produktivnost v področju evra enake ali celo boljše v primerjavi z ZDA ali Japonsko. V nadaljevanju primerjava postane še bolj dramatična, če primerjamo deficit in dolg s tema dvema državama ter seveda socialno kohezijo. To izhodišče predstavlja zelo pomembno sestavino za izvedbo strukturnih reform, ki nas bodo pripeljale do zelenih rezultatov. Predsednik tukaj navaja, da bomo s takim razmišljanjem napredovali od čmrlja do prave čebele (angl. *graduate the bumble bee into a real bee*). Eno glavnih sporočil, ki jih je želel posredovati predsednik ECB je, da morajo vsi snovalci politike vztrajati pri potrebnih fiskalnih in strukturnih reformah, ki so bistvene za gospodarsko rast (ECB, 2012f, str. 1).

V ECB še naprej skrbijo za ohranjanje stabilnosti cen, ki je temelj za gospodarsko rast in ustvarjanje delovnih mest. Uvedli so nove ukrepe za zagotovitev stabilnosti cen, medtem ko je globlje reforme potrebno izvajati na celotnem evroobmočju. Vendar pa lahko ukrepi ECB predstavljajo gradnjo mostu v smeri za bolj stabilno prihodnost. To se mora nadaljevati z odločnimi ukrepi vlad za reševanje temeljnih izzivov in dokončanjem institucionalne arhitekture na evrskem območju. Kot je dejal Jean Monnet (ECB, 2012a, str. 1), koordinacija je metoda, ki spodbuja razpravo, vendar ne vodi do sklepa. Neustrezne institucionalne ureditve so zdaj precej očitne in široko opazne, evroobmočje ima centralno banko brez vlade, vlade brez centralnih bank in banke brez učinkovitega posojilodajalca v zadnji sili. Z režimom nizke inflacije, ki se zdaj spreminja v deflacijo, sistem nima nikakršnega mehanizma za odpravo prekomernega dolga v gospodarstvu (Gračner, 2012, str. 1).

Območje evra je doživelo razdrobljenost finančnih trgov. V zadnjih mesecih smo bili priča zelo različnim stroškom zadolževanja za realno gospodarstvo v različnih delih območja evra. Te razlike so bile večje od upravičenosti posameznega kreditnega tveganja. V teh okoliščinah

denarna politika ne more pravilno delovati. To je zato, ker so ključni kanal, skozi katerega ECB zagotavlja stabilnost cen, stroški kredita, še zlasti stroški bančnih kreditov. Bančni kredit predstavlja približno 70 % zunanjega financiranja podjetij v evroobmočju, in to razmerje je za manjša podjetja še višje. V primeru, da ECB ne more vplivati na stroške posojila v nekaterih delih območja evra, je ta kanal moten. Podjetja in gospodinjstva imajo slabši dostop do financiranja, gospodarska rast je omejena in te regije se soočajo s tveganjem deflacije. Z drugimi besedami, ogrožena je sposobnost ECB, da se zagotovi stabilnost cen v celotnem evrskem območju. Zaradi tega je bila ECB primorana začeti delovati na sekundarnem trgu, ki zagotavlja, da se denar prenese na vlagatelje, ki imajo državne obveznice, ne pa tudi na vlade. Trenutni ukrepi ECB lahko samo gradijo most do prihodnosti. Vendar pa morajo obenem vlade ponovno vzpostaviti vzdržnosti javnih financ v celotnem evroobmočju. To zahteva globoke strukturne reforme za doseganje dolgoročne konkurenčnosti in rasti. Vlade morajo ostati trdno odločene v svojih tekočih prizadevanjih za reforme, ne pa zahtevati, da jih sprostijo, ko se bodo gospodarske razmere začele izboljševati. Za potrebe prihodnje stabilnosti je potrebno na evropski ravni zagotoviti tiste politike, ki so bistvenega pomena za učinkovito delovanje celotne unije. Stabilna in uspešna unija bi morala prihodnost graditi na t.i. štirih stebrih (Draghi, 2012b, str. 4):

- **Prvi steber naj bi predstavljala finančna unija.** Finančna unija, ki lahko vzdržuje stabilnost integriranega finančnega trga. To pomeni, da bo postavljen en sam nadzornik za obvladovanje tveganj s strani bank in s tem enoten sistem reševanja. Kar zadeva predlog Evropske komisije za enega nadzornika, je pomembno, da bodo vlade dosegle dogovor o primernem obodu odgovornosti za nadzor, pa tudi vprašanja, povezana z demokratično odgovornostjo. Kar se tiče ECB, bi le-ta zagotovila trdno ločitev denarne politike od nadzornih nalog. Prav tako bi ECB zagotovila tesno sodelovanje z nacionalnimi nadzornimi organi, ki imajo pristojnost in sredstva za izvajanje nadzora.
- **Drugi steber bi predstavljala fiskalna unija.** Fiskalna unija, ki lahko učinkovito preprečuje in odpravlja nevzdržne proračune. Posledice napačne fiskalne politike v monetarni uniji so preveč resne, da bi ostale pod samostojnim nadzorom. Tako stabilna EMU končno zahteva vzpostavitev pravega proračunskega nadzora na evropski ravni.
- **Tretji steber je gospodarska unija.** Gospodarska unija, ki lahko zagotavlja najvišje standarde za konkurenčnost. Države morajo imeti možnost, da ustvarjajo rast in visoko stopnjo zaposlenosti brez večjih neravnovesij. To pomeni, da morajo biti vzpostavljeni minimalni standardi za ključne gospodarske politike in spodbude za nadaljnje strukturne reforme.
- **Četrty steber je politična unija.** Politična unija pomeni, da lahko državljani evroobmočja sodelujejo globlje in da se zagotovi suverenost na izbranih področjih politik. Trdna zavezanost vlad k dokončanju ekonomske in monetarne unije predstavlja najboljše dopolnilo k ukrepom ECB. Takšna zavezanost zagotavlja pridobitev takojšnjega zaupanja in gradnjo mostu do bolj stabilnega in uspešnega evroobmočja.

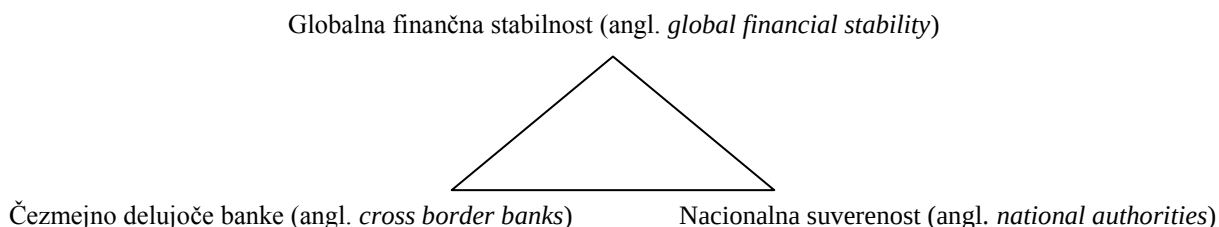
Bančna unija. Mrak (2013, str. 19) navaja, da je bančna unija pravzaprav prvi korak k fiskalni uniji evrskega območja. Izpostavlja, da je kriza jasno pokazala, da se pri oblikovanju osnovne institucionalne strukture skupnega valutnega območja v Evropi ni dovolj upoštevalo teorije optimalnega valutnega območja, ki pravzaprav govori o pogojih, ki jih mora določeno geografsko področje izpolnjevati, da lahko pride v monetarno unijo, in ki se je sposobno učinkovito soočiti s problemom t.i. asimetričnih šokov. Teorija optimalnega valutnega območja namreč nedvoumno poudarja, da mora monetarna unija na isti ravni, kot je bila oblikovana sama, imeti tudi določeno fiskalno moč. Mrak navaja (2013, str. 21), da gre pri bančni uniji za štiri stebre, in sicer za bančno zakonodajo, bančni nadzor, mehanizem za reševanje bank ter zavarovanje depozitov. Bančna unija torej predstavlja nekakšen posreden način formuliranja fiskalne unije, ki mu bodo v kasnejši fazi lahko sledili nekateri drugi bolj neposredni atributi, kot so na primer skupne obveznice, skupen trezor in morda skupen proračun evrskega območja.

Constâncio (2012, str. 1–5) je mnenja, da bi v okviru bančne unije dejansko šlo za prenos zakonodajnega in institucionalnega okvira na evropski ravni, pristojnega za zaščito trdnosti in stabilnosti bančnega sektorja. To pomeni tudi doseganje evropske razsežnosti za glavne sestavne dele institucionalnega okvira za izvajanje, spremljanje in izvajanje predpisov, v normalnih časih in v stresnih situacijah. Po teoriji in na podlagi zgodovinskih izkušenj tako bančna unija vključuje nadzor nad bankami, nadzor nad reševanjem bank in zavarovanje za bančne depozite. To so sestavine integriranega finančnega okvira. Potrebno je izpostaviti, da bi bančna unija tako predstavljala nek institucionalni okvir in ne neko centralizacijo pristojnosti, saj sta subsidiarnost in sorazmernost ključni ustavni načeli pri izvajanju evropskih pristojnosti, ki bodo še kako pomembne pri opredelitvi bančne unije. Svet ECB lahko soglasno prenese posebne naloge v zvezi s politikami bonitetnega nadzora kreditnih institucij na ECB. Zato se nadzor kot tak v glavnem nanaša na evrsko območje. Vendar pa to ne izključuje možnih mehanizmov za druge države EU, da sodelujejo v enotnem nadzornem mehanizmu, kar bi omogočilo nadaljnjo finančno integracijo na notranjem trgu kot celoti. Seveda se je potrebno zavedati, da enotni nadzorni mehanizem hkrati ne izključuje neposredne povezanosti z neposredno dokapitalizacijo bank, če je to potrebno za zagotovitev stabilnosti.

Enotna denarna politika potrebuje bančno unijo, saj je finančna kriza pokazala, kako hitro in močno se lahko težave v finančnem sektorju ene države razširijo na finančni sektor druge države. To še posebej velja v monetarni uniji. Zaradi tega lahko težave v bančnem sektorju nastajajo na nacionalni ravni, ampak še bolj verjetno je, da vplivajo na druge države v območju evra, kot tudi, da lahko hitro ogrozijo stabilnost celotnega bančnega sistema v območju evra. Gledano z drugega vidika, visoka stopnja povezanosti vpliva na učinek nadzora in na druge nacionalne politike ne le na domačem bančnem sektorju, ampak kot zunanji učinek tudi v drugih državah. Izpostavlja se pojem t.i. finančne trileme (angl. *financial trilemma*) v mednarodnih financah. Gre za problem nezmožnosti hkratnega upoštevanja treh ciljev, ki si jih običajno zastavljajo regulatorji, to so globalna finančna

stabilnost, čezmejno delujoče banke ter nacionalna suverenost kot prikazuje Slika 12 (Košak, 2011, str. 10–11).

Slika 12: Finančna trilema



Vir: S. Claessens et al., *A Safer World Financial System: Improving the Resolution of Systemic Institutions*, 2010.

Avtorji izpostavljajo dve skrajni možnosti rešitve prikazane trileme, in sicer teritorialnost ter univerzalizem. Teritorialnost pomeni (Košak, 2011, str. 11), da nacionalne oblasti izvajajo regulacijo in nadzor na območju svoje nacionalne suverenosti, zaradi česar so motivi nacionalnih regulatorjev za ustrezen nadzor nacionalnih finančnih institucij zelo močni, med tem ko to ne velja za obvladovanje posledic, ki se lahko prenesejo zunaj nacionalnih meja. Gre za ureditev, ki ne omogoča razvoja varnega globalnega finančnega sistema. Univerzalizem kot druga skrajnost pomeni (Košak, 2011, str. 11), da so finančne institucije nadzorovane po načelu lastništva oziroma domačega nadzornika, kar običajno pomeni nastanek delitve bremena. Do sedaj so bili poskusi reševanja te trileme omejeni predvsem na poskuse mednarodne koordinacije regulacije in nadzora, kar pa vidimo, da je neuspešno. Dogodki v zadnjih nekaj letih so pokazali, da monetarna unija v Evropi zahteva visoko stopnjo finančne integracije, v kateri morajo finančne institucije razpršiti svoja sredstva in obveznosti po državah območja evra. To je bistvenega pomena za učinkovito transmisijo denarne politike.

Vpletenost Evropske centralne banke v bančno unijo. V strokovni literaturi obstajajo številni razlogi, ki za dodelitev naloge nadzora bančnega organa določajo bodisi centralno banko ali nek poseben nadzorni organ. Constâncio (2012, str. 5–6) je v svojem članku opredelil različne koristi in slabosti vpletenosti ECB v bančno unijo. Naj najprej izpostavim koristi (Constâncio, 2012, str. 5):

1. Najprej izpostavi koristi, ki jih prinaša razporeditev nadzorstvenih pooblastil v roke centralne banke. Prvi argument, zakaj je kombinacija vodenja monetarne politike in nadzora pod eno streho koristna, izhaja iz dejstva, da centralna banka nastopa kot institucija, odgovorna za stabilen finančni sistem. Predvsem so denarni trgi tisti, ki so prizadeti med prvimi v primeru, ko obstajajo dvomi o sposobnosti nadzorne institucije.
2. Obstaja tesna povezava med mikro bonitetnim nadzorom posameznih finančnih institucij ter med oceno tveganja za celotni finančni sistem, kar pomeni makro bonitetno odgovornostjo centralne banke. To je eden od razlogov, zakaj je bil leta 2010 ustanovljen

ESRB, z nalogo makro bonitetnega nadzora, predseduje pa mu sam predsednik ECB. Seveda bi bilo ocenjevanje systemskega tveganja veliko lažje, če bi bile uporabljene nadzorne informacije o posameznih ustanovah.

3. Več informacij, povezanih sinergij med nadzorom bank in nadzorom plačilnih sistemov, ki so običajno dodeljeni centralnim bankam. ECB, na primer, je lastnica največjega plačilnega sistema, in sicer sistema TARGET2. TARGET2 je vseevropski sistem za bruto poravnavo plačil v realnem času za evro, ki se uporablja za poravnavo centralno bančnih operacij, medbančne prenose sredstev velikih vrednosti in druga plačila v evrih. TARGET2 omogoča poravnavo v centralnobančnem denarju in takojšnjo dokončnost plačil. Na voljo je za vse transakcije v evrih med državami evroobmočja kot tudi znotraj njih, pa tudi v več drugih državah članicah EU (ECB, 2011b, str. 34).
4. Centralne banke imajo zaradi svoje vloge v denarni politiki in nadzoru veliko strokovnega znanja in izkušenj na finančnem področju, kar seveda določa njihov splošni interes za finančno stabilnost. Te vloge pomenijo stalno spremljanje različnih segmentov finančnega trga za ocenitev prenosa impulzov denarne politike, rednih interakcije s kolegi v svojih operacijah denarne politike in nadzora dejavnosti velikih vrednosti v okviru plačilnih sistemov. Verjetno je, da bo takšno znanje ključnega pomena v primeru finančnih težav in da bo omogočilo centralnim bankam, da bi lahko ocenile takšne primere hitreje kot druge institucije z različnimi pristojnostmi in funkcijami. Če bi se centralni banki zaupala nadzorna pooblastila, bi se lahko odzvala razmeroma hitro. Ta možnost je še zlasti pomembna v kriznih finančnih časih, v katerih se večje število institucij znajde na robu ob istem času, vendar v katerih obstaja velika negotovost glede globine, vpliva krize na splošno in v vsaki posamezni banki posebej. Taka situacija bi zahtevala posebno skrbno spremljanje in strokovno znanje, ki bi ga centralna banka v svojem položaju lahko podala. Tudi v primeru, da je organizacijska struktura ECB taka, da so bile naloge monetarne politike in nadzora operativno strogo ločene, bi bil prenos takšnih dognanj o stanju v različnih segmentih finančnih trgov lahko popolnoma enostaven.
5. Operativna neodvisnost nadzornega organa je pomembna za učinkovit nadzor. Tu mislimo na neodvisnost od političnih vplivov in razmer, v katerih ima lahko lokalna politika svoj interes za izogibanje reševanju bank zaradi političnih razlogov. Ta neodvisnost bi poudarila razporeditev nadzorne odgovornosti na centralno banko.

Sam prenos pristojnosti nadzora na centralno banko lahko povzroči tudi določene slabosti (Constâncio, 2012, str. 6):

1. Prvo je vprašanje tveganja ugleda v centralni banki. Monetarna politika kot ena izmed ključnih funkcij centralne banke zahteva, da ohranja visoko stopnjo verodostojnosti in ugleda, saj je to bistvenega pomena tudi pri omejevanju pričakovanj o naraščajoči inflaciji. V skladu s to trditvijo, da bi bila centralna banka poleg stabilnosti cen odgovorna tudi za bančni nadzor, lahko to vpliva na slabše bančno delovanje (zlasti pojav bančnih napak s pomembnimi gospodarskimi posledicami), ki bi škodilo ugledu nadzornika, in to lahko vpliva tudi na ugled centralne banke kot pristojne denarne oblasti. To bi lahko ogrozilo stabilnost cen, ki je še vedno glavna skrb centralne banke.

2. Drugo vprašanje se nanaša na dodelitev pooblastila za nadzor centralni banki ter na morebitne konflikte interesov med različnimi funkcijami centralne banke. V središču te argumentacije je vprašanje, ali bi lahko skrb centralnih bank za zdravje bank ogrozila cilj cenovne stabilnosti. To bi se namreč lahko zgodilo na primer z ustvarjanjem okolja nizkih obrestnih mer z namenom podpore bančnega sektorja ali z uporabo lastnih zmogljivosti za ustvarjanje denarja za podporo posamezni banki. Vendar, ali je res mogoče, da centralna banka, ki je zadolžena za bančni nadzor, skrene na to pot? Načeloma bi rešitev lahko ležala v organizacijski strukturi centralne banke. Položaj, v katerem centralna banka ocenjuje, da je tveganje za stabilnost cen v korist finančne stabilnosti, ni izključen, če ima centralna banka jasen hierarhični mandat, ki daje stabilnosti cen prednost pred vsemi drugimi vprašanji. Notranji postopki so lahko, in morajo biti, oblikovani tako, da se ti učinkovito izvajajo. Seveda so lahko centralne banke v kriznih časih vključene v vlogo posojilodajalca v krizi. Vendar pa bi lahko prevzela to vlogo ne glede na to, ali ima nadzorni mandat ali ne. Takšne oblike likvidnostne podpore bi bile v vsakem primeru zelo omejene – centralne banke bi to vlogo prevzele le v primeru hude finančne krize. Te omejitve, povezane s problemom recesije, pa morajo zagotoviti, da razširjena likvidnostna podpora ne bi imela inflacijskih učinkov. V praksi je razdelitev odgovornosti nadzora na ravni držav zelo različna, tudi v evrskem območju. Trenutno ima večina centralnih bank evroobmočja, to je 12 od 17 NCB, v rokah vse nadzorne pristojnosti. Približno pred desetimi leti je bila situacija precej drugačna, saj je obstajala težnja po ločitvi obeh funkcij. Nedavni trend pa kaže na združitve obeh funkcij pod eno streho. Ta obrat trenda je mogoče opaziti tudi zunaj evroobmočja, na primer v Veliki Britaniji (ustanovitev Financial Services Authority – FSA – v poznih 1990-ih, ponovna dodelitev pod okrilje Bank of England) ter v Združenih državah Amerike (The Federal Reserve System – FED – je prejel podaljšanje mandata v povezavi z nadzorom).

Elementi bančne unije. Pri določitvi elementov bančne unije je potrebno biti zelo natančen in strikten. Constâncio (2012, str. 6–8) je izpostavil več področij:

1. Najprej je potrebno zagotoviti, da v nadzornih pristojnostih ni nobenih vrzeli. Območje nadzora evra je treba podeliti s kompletno nalog in odgovornosti, na jasen in nedvoumen način.
2. Nadzor je potrebno izvajati v skladu z načeli subsidiarnosti in sorazmernosti. To pomeni, da je treba operativno vodenje nadzornih nalog v največji meri decentralizirati z nacionalnimi nadzorniki. Idealno bi bilo, če bi bil sam nadzorni mehanizem sestavljen iz mreže, ki bi zajemala nadzornike iz ECB in nacionalne nadzornike.
3. Nadzor bi moral zajeti vse banke evroobmočja na način, ki ne bo razlikoval t.i. domačih in tujih bank, pač pa bodo vse banke postale »domače«; enako velja za območja nadzora evra. To je pri nadzoru bistvenega pomena tako z vidika finančne stabilnosti, kakor tudi za ohranitev enakih pogojev med bankami. Dejstvo, da bo ECB imela zadnjo pravno odgovornost, ne pomeni, da se bodo vse banke nadzorovale iz Frankfurtu in da bo ECB morala najeti veliko novih nadzornikov. Stopnja intenzivnosti nadzora v centru bo tesno

povezana s sistemsko pomembnimi bankami. V tem okviru bi ECB pozorno nadzorovala le pomembne čezmejne bančne skupine.

4. Jasno organizacijsko ločitev med monetarno politiko in nadzorom je potrebno doseči na vseh ravneh organizacijskih slojev: na analitični, informacijski ter na ravni odločanja.
5. Nadzor se mora izvajati v popolni neodvisnosti, v skladu s temeljnimi načeli Basel.
6. Enoten nadzorni mehanizem mora prispevati k poglobitvi in krepitvi enotnega finančnega trga.

Nadzorne pristojnosti v območju evra bo potrebno v nadaljevanju uskladiti z dvema dodatnima institucionalnima spremembama; prva sprememba je premik v smeri enotnega sistema reševanja bank. Potrebno je vzpostaviti enoten pravni okvir, ki jasno in nedvoumno določa pravila in postopke v primeru reševanja bank. Druga sprememba pa je premik v smeri določitve zavarovanja depozitov. Tak sistem bi imel več koristi. To bi bilo sorazmerno z evropskim nadzornim režimom, ki bi zagotavljal, da odločitve, ki jih sprejemajo na nadnacionalni ravni, vplivajo na vlagatelje v vseh državah na enak način, s čimer se zagotovi enake pogoje: vlagatelji se obravnavajo na enak način v vseh državah, neodvisno od njihove lokacije in lokacije banke, ki so ji zaupali svoje prihranke.

V tem trenutku so jamstvene sheme za vloge v evrskem območju še vedno razdrobljene po nacionalnih mejah. Potrebna bo vzpostavitev skupnega sistema zajamčenih vlog.

Skrbno načrtovanje različnih elementov bančne unije bo ključno za njen uspeh. Dolgoročno gledano bi moral imenovani okvir veljati za vse banke, ki poslujejo v območju evra in ne le za mednarodno aktivne banke.

Ob sami ideji bančne unije in skupnega nadzora so bila izpostavljena različna mnenja in problemi. Eden izmed izpostavljenih problemov je bil obseg nadzora. Nemčija želi, da se ECB osredotoči le na sistemske banke, katerih propad bi sesul sistem. Poleg tega vztraja, da je treba vzporedno z enotnim nadzorom vzpostaviti sklad za reševanje problematičnih bank.

Nekateri menijo, da je datum za zagon enotnega nadzora prenapljen in da odpira mnogo vprašanj, kot so: ali bo nadzor zajemal tudi članice brez evra, odnos med ECB in Evropsko bančno agencijo (angl. *European Banking Authority – EBA*) ter bančno unijo s skupnim skladom za zavarovanje bančnih vlog in skladom za reševanje bank. ECB bo lahko v vlogi krovnega nadzornika določala ključne parametre, kot so kapitalske zahteve, likvidnost, maksimalna izpostavljenost, medtem ko bi mikro nadzor v banki ostal v rokah nacionalnih nadzornikov.

Na koncu bi omenila še eno novost, in sicer da se bo v ECB ustanovilo še eno telo. Poleg obstoječega sveta guvernerjev, ki skrbi za denarno politiko, bo to še odbor za finančno stabilnost, v katerem bodo posamezne centralne banke imele svojega predstavnika. Kot omenja Marko Kranjec (S. K., 2012), guverner BS, pa bo to pomenilo dodatno delo v centralnih bankah.

3.3.2.3 Vpliv vzpostavitve enotnega nadzornega mehanizma kot prvega koraka k bančni uniji na kadrovske funkcije v Evropski centralni banki

Zgoraj opisana izhodišča ekonomske politike pri vzpostavitvi enotnega nadzornega mehanizma in kasneje bančne unije na področju kadrovske funkcije postavljajo številna vprašanja in nove izzive, tako v NCB kot v ECB. Vzpostavitev SSM je eden izmed odločilnih korakov pri okrepitvi arhitekture ekonomske in monetarne unije. Senkovič (2013, str. 26) navaja, da bo SSM kot osrednji steber bančne unije prispeval k obnovitvi zaupanja v bančni sektor in k njegovi trdnosti, ter hkrati predstavlja tudi kratkoročni načrt evrskega območja za izhod iz krize in predvsem prekinitev škodljive povezave med javnimi financami držav članic in stabilnostjo finančnega sistema njihovih bank. Vzpostavitev SSM torej predstavlja velik izziv na področju kadrovske funkcije. Naj izpostavim, da ne gre zgolj za določitev potrebnega števila ustrezno kvalificiranih nadzornikov v okviru ECB, ki naj bi po oceni izvajali bonitetni nadzor nad 150 bančnimi skupinami, kar predstavlja 80 % evropskega bančnega sektorja (Senkovič, 2013, str. 26). Potrebno je gledati veliko širše, saj gre v tem primeru pri kadrovske funkcije za sistemski pristop s strani dveh vpletenih institucij. Izhodišče k sistemskemu pristopu pa mora postaviti Svet ECB, kjer morajo predsednik ECB ter guvernerji NCB v Evrosistemu odgovoriti na dve ključni vprašanji in postaviti temelje, na podlagi katerih se bodo o razvoju in nadaljnjih usmeritvah kadrovske funkcije dogovorili direktorji kadrovske oddelkov NCB v okviru HRC:

1. število, struktura in kompetence zaposlenih, ki so zahtevane za vzpostavitev in kasnejše delo v SSM,
2. delovanje kadrovske funkcije v okviru SSM ter njena povezanost s kadrovske funkcije v NCB, tako z vidika nacionalnih nadzornikov kot z vidika ostalih zaposlenih v NCB.

Torej gre za strateško odločitev na ravni Evrosistema, ki pa ji bodo v centralnih bankah sledile vrste potrebnih kadrovske odločitve, ki jim bo potrebno prilagoditi kadrovske politike. In zopet se v prvem koraku vzpostavitve bančne unije preko SSM izraža pomen in ključna vloga kadrovske strokovnjakov ter njihove strokovnosti, znanja ter mednarodnih izkušenj.

S strani kadrovske funkcije imamo na eni strani ECB, ki potrebuje in si mora zagotoviti ustrezen strokovni kader, ki bo postavil sam sistem. Postavitev sistema je brez pomoči in strokovnega znanja iz NCB praktično nemogoča. V svojih strukturah potrebujejo strokovnjake s področja nadzora, prava, statistike ter seveda zaposlene iz podpornih funkcij, kot so kadrovska, informacijska, računovodska. Na drugi strani pa imamo NCB, ki se morajo na svoji strateški ravni najprej odločiti o pomembnosti sodelovanja NCB in o napotitvi svojih kadrov v ECB z namenom vzpostavitve in dela v nadzoru. Na podlagi odločitve vodstva posamezne NCB je potem ključna naloga kadrovske strokovnjakov, da sledijo postavljenim ciljem banke in svojim zaposlenim nudijo strokovno pomoč z namenom pridobitve zaposlitve in kasneje uspešnega dela v ECB. Tukaj je ključnega pomena, da NCB izločijo svoje ključne kadre, ki bi jih želeli pripraviti na izbirne postopke, in zagotovijo uspešnost njihovega izbora.

Potem pa temu koraku sledijo ostali koraki, ki se nanašajo na urejanje nastanitve, potnih stroškov, priprave delavca na integracijo v mednarodno okolje itd. V nadaljevanju uspešno izvedena naporitev delavcev NCB na delo v ECB odpira nova vprašanja, in sicer v kakšnem okviru nadomestiti odhajajoči kader.

3.3.3 Primerjava z ugotovitvami raziskav, opravljenih s strani Boston Consulting Group, European Association for People Management, Hudson in Deloitte

Menim, da tudi finančni sektor, natančneje evropsko centralno bančništvo, na področju kadrovske funkcije sledi določenim ugotovitvam in spremembam, ki so značilne za podjetja in se odražajo v zgoraj omenjenih raziskavah. Pravzaprav bi se upala trditi, da ni velike razlike. V okviru evropskega centralnega bančništva se na kadrovskem področju soočajo z enakimi izzivi. Magistrska naloga tako izpostavlja kadrovska področja, na katerih ECB samostojno deluje ter v okviru ESCB preko kadrovskih konferenc. Osebnostno menim, da je pravzaprav iz ugotovitev raziskav BCG in EAPM iz leta 2007 in 2011, kjer rezultati zagotovo že odražajo vplive finančne krize, prepoznati, da je ECB, ter tudi ESCB, na področju razvoja kadrovske funkcije na pravi poti. Naj izpostavim nekaj aktivnosti, ki to dokazujejo:

- Menedžment talentov je področje, ki že sedaj prihaja zelo do izraza, saj se evropske centralne banke v okviru reševanja krize vedno bolj zavedajo pomembnosti strokovno usposobljenega kadra in možnosti izmenjave teh kadrov znotraj sistema. Seveda se je potrebno zavedati, da gre na eni strani za dokaj specifičen kader, ki je usposobljen za delo v centralnih bankah, kar pomeni, da je tovrstni kader težko dobiti in da vendarle vlada velika konkurenca med centralnimi bankami pri zaposlovanju visoko strokovnega kadra. Tega se vse bolj zaveda tudi ECB, ki tako razvija različne načine iskanja tovrstnega kadra znotraj sistema centralnih bank ter tudi stimulatивne načine zaposlovanja. Kot lahko vidimo iz primerjave rezultatov obeh raziskav, opravljenih s strani BCG in EAPM, v Evropi večina držav daje prioriteto menedžmentu talentov. Naj izpostavim, da znotraj ESCB kadrovski strokovnjaki ne govorijo direktno o menedžmentu talentov in tudi v okviru analiz, ki so bile izvedene znotraj sistema, ne izpostavljajo, da se posvečajo področju menedžmenta s talenti, temveč raje izpostavijo oziroma poudarijo, da vedno bolj intenzivno spremljajo možnosti razvoja, karierno pot in želje visoko usposobljenih strokovnih kadrov na ključnih delovnih mestih v centralnih bankah.
- Izboljšanje usposabljanja vodij je prav tako ena izmed aktualnih tem v okviru evropskega centralnega bančništva, saj že v sami nalogi natančno opredelim katere aktivnosti je ECB vpeljala in nadgradila z namenom razvoja vodij. Obenem naj izpostavim, da je razvoj programov vodenja v okviru ESCB ter predvsem TFTD, kjer smo z namenom izmenjave znanja in izkušenj o aktualnih temah s področja vodenja razvili ESCB izobraževanje, imenovano Vodenje v okviru ESCB je pomembno!
- Strateško planiranje zaposlenih je ena izmed ključnih tem, ki prihaja na površje z vzpostavitev SSM.
- Obvladovanje demografskih sprememb prihaja v ospredje v večjih bankah, kjer se zavedajo kritičnega staranja delovne sile in vala upokojevanja, ki jima bodo sledili v

naslednjih treh letih. Naj med njimi izpostavim Francijo, Nemčijo in Italijo. Seveda se banke med seboj že pogovarjajo o načinih, ki jim bodo sledile, da bi obdržale čim več znanja znotraj institucije, in o politiki, h kateri bodo pristopile v pogajanju s sindikati, ki so v teh državah izjemno močni. Tudi po študiji BCP in EAPM, Nemčija in Avstrija to področje izpostavljata kot ključno.

- Postati učeča se organizacija pomeni, da vsaka banka sledi nekim ciljem izobraževanja zaposlenih, kar pa se mi zdi ključnega pomena, je, da celoten sistem poskuša postati neka učeča se organizacija v okviru skupka ponudbe različnih programov ESCB izobraževanja, OTA izobraževanj, medsebojne izmenjave kadrov, organizacije številnih odborov, vzpostavitve ESCB podiplomskega programa, vzpostavitve enotnega sistema za objavljane programov izobraževanj in dostopnost vsem zaposlenim v okviru ESCB do spletne strani ESCB Training and Development website itd.
- Na področju združevanja delovnega okolja s privatnim se zaradi obremenjenosti zaposlenih v centralnih bankah, ki je posledica finančne krize, centralne banke poslužujejo različnih načinov, kot sta dodatni dopust in možnost dela na daljavo. Naj omenim, da je iz analize dela na daljavo ugotovljeno, da ima 18 centralnih bank od 28 urejeno področje dela na daljavo (angl. *teleworking*) (ECB, 2010c).
- Graditi za jutri pa je zanesljivo ena izmed glavnih tem, o kateri razpravljajo kadrovski strokovnjaki, saj se še kako zavedajo razsežnosti finančne krize in vseh posledic, ki jih je le-ta prinesla na ugled celotnega centralnobančnega sistema, kot tudi pritiskov na zaposlene ter vpliv na njihove družinske člane. Vsekakor pa pri tem ključ postavlja komunikacija, zato se pripravlja tudi poseben dan (angl. *interactive training event*), ki bi bil enoten za vse centralne banke in ki naj bi vsem zaposlenim približal pomen medsebojne povezanosti institucij, zaposlenih, mišljenja in pomena pripadnosti ESCB.

3.3.4 Analiza področij, kjer bi centralne banke v okviru kadrovske funkcije lahko že danes nastopale enotneje

V poglavju 2.3 sem izpostavila načine, kako se v okviru ESCB kadrovski strokovnjaki povezujejo med seboj. Trenutno je faza medsebojnega sodelovanja vezana predvsem na izmenjavo izkušenj, mnenj, dobrih praks med bankami in tudi na primerjavo z institucijami privatnega sektorja (e.g. kadrovske konference). Prav tako sem v prejšnjih poglavjih izpostavila, da sodelovanje med kadrovskimi strokovnjaki oziroma direktorji kadrovskih oddelkov NCB ni in ne more biti organizirano v obliki odbora, ker so vse centralne banke na področju kadrovske funkcije zavezane lokalnim predpisom (zakon o delovnem razmerju, kolektivne pogodbe). Vendar pa z osebnega vidika lahko že sedaj izpostavim področja, kjer menim, da bi centralne banke lahko postavile nekakšna skupna izhodišča oziroma da bi poenotile naslednja področja:

- **Akti o sistemizaciji delovnih mest z ustreznimi opisi delovnih mest.** Menim, da imajo vse centralne banke določene skupne poslovne procese in funkcije. Podlaga za to je t.i. funkcijski model (angl. *Evrosystem Function Grid*) ki za centralne banke, ki so v Evrosistemu, določa osnovne funkcije, na podlagi katerih centralne banke na letni ravni

poročajo o številu zaposlenih, ki opravljajo določeno funkcijo (angl. *Full-time equivalent; FTE*). Na podlagi navedenega bi banke lahko določile ključne, skupne profile delovnih mest (na primer analitik, nadzornik, pravnik) in posamezna delovna mesta znotraj profilov (na primer samostojni analitik, svetovalec analitik). V primeru, da bi banke poenotile opise zahtev delovnih mest (stopnja izobrazbe, zahtevana leta delovnih izkušenj, zahtevana znanja, kompetence), bi na tej osnovi lahko bolj poenotili razpise za delovna mesta in tako tudi omogočili večjo mobilnost med bankami. Naj izpostavim, da je bila med centralnimi bankami narejena analiza, iz katere izhaja, da ima 17 CB vzpostavljen model kompetenc, tri CB pa so v fazi razvoja (ECB, 2011d). To pomeni, da bi analiza obstoječih modelov kompetenc lahko predstavljala konkretno podlago za vzpostavitev izhodišč skupnega kompetenčnega modela. Naj omenim, da v tem primeru mislim predvsem na t.i. vedenjske kompetence, ki so določene v centralnih bankah. Kot informacijo lahko navedem, da ima ECB opredeljenih 27 vedenjskih kompetenc (ECB, 2011d). Tovrstni model bi lahko usmerjal razvoj in ponudbo ustreznih, poenotениh izobraževalnih programov, ter obenem kadrovskim strokovnjakom v NCB omogočal, da usmerjeno pripravljajo svoje kadre v primeru, da je pri oblikovanju njihovih kariernih poti ena izmed vmesnih faz tudi pridobitev delovnih izkušenj v ECB ali v okviru ESCB.

Vsekakor sem mnenja, da bo podobnemu postopku potrebno slediti najkasneje pri vzpostavitvi bančne unije, ki bo od kadrovskih strokovnjakov zahtevala pripravo opisa profila nadzornika z določitvijo vedenjskih kompetenc za nadzornike. Temu bo lahko sledil razvoj skupnih izobraževalnih programov, lahko tudi v smeri t.i. akademij, ki bi vse nadzornike v okviru usmerjenega izobraževanja, z možnostjo mobilnosti med bankami, pripeljale do enake ravni znanja, in kar je še pomembnejše, k občutku poenotenja nadzornikov znotraj ESCB. Profilu nadzornika bi potem lahko sledili opisi naslednjih ključnih profilov v centralnem bančništvu, kot so na primer analitik, pravnik, upravljalec premoženja.

- **Vzpostavitev ESCB podiplomskega programa.** Med centralnimi bankami bi lahko razvili t.i. ESCB podiplomski program, ki bi lahko temeljil na izhodiščih ECB podiplomskega programa. Če malo bolj podrobno razvijem idejo, bi lahko ustanovili medbančno izbirno komisijo, ki bi na podlagi natečaja izbrala najboljše kandidate za ESCB podiplomske programe. Banke bi se dogovorile o naslednjih izhodiščih, in sicer o:

- frekvenci razpisa (enkrat na dve leti),
- trajanju programa (2 leti),
- številu udeležениh bank (pri izvedbi programa za enega študenta sta udeležени dve banki),
- določitvi mentorjev (študent ima dva mentorja, in sicer po enega iz vsake banke),
- ključu za vplačilo bank v fond, iz katerega bi se kasneje izplačalo plačo članom ESCB podiplomskega programa,
- programu,

- načinu in pogostosti poročanja komisiji o poteku programa,
- določitvi teme zaključne naloge,
- zagovoru zaključne naloge pred komisijo,
- možnosti nadaljnje zaposlitve v eni izmed centralnih bank v ESCB.

4 ZAPOSLOTVENE PRILOŽNOSTI ZA SLOVENSKE DIPLOMANTE V OKVIRU EVROPSKEGA CENTRALNEGA BANČNIŠTVA

Poglavje na temo zaposlitvenih priložnosti za slovenske diplomante in tudi študente podiplomskih programov sem se odločila vključiti v okvir magistrskega dela zaradi stopnje brezposelnosti pri iskalcih prve zaposlitve v Sloveniji ter zaradi dejstva, da je bil v moji dvoletni zaposlitvi v ECB pritok slovenskih diplomantov zanemarljivo majhen (zgolj 4 diplomanti). Naj izpostavim, da je ECB v letu 2011 omogočila opravljanje pripravništva študentom in diplomantom ekonomije, statistike, poslovne administracije, prava in prevajalstva (ECB, 2012b, str. 162).

V nadaljevanju poglavja tako predstavim različne možnosti zaposlitve v okviru evropskega centralnega bančništva, ki se med seboj razlikujejo glede na kandidatove delovne izkušnje, stopnjo izobrazbe in status trenutne zaposlitve. Naj v uvodu tudi izpostavim, da so vsa razpisana delovna mesta objavljena na spletni strani ECB. V primeru, da se kandidat želi prijaviti na razpisano delovno mesto, se mora na spletni strani registrirati. Ko se kandidat registrira, prejme s strani ECB geslo, na podlagi katerega si kreira svoj profil. Na ta način vstopi tudi v bazo ECB kot kandidat, ki išče zaposlitev.

4.1 Vstop mladih na trg delovne sile v Sloveniji

Prehod iz izobraževanja na trg dela za večino ni lahek, še posebej pa je težko, če se mlad človek znajde na trgu dela v vlogi brezposelne osebe, velikokrat brez ali skoraj brez delovnih izkušenj, včasih celo s »previsoko« izobrazbo in s prevelikimi pričakovanji. Gre pravzaprav za pomembno prelomno obdobje, saj prehod na trg dela v življenju posameznika s seboj prinaša novo odgovornost, nove zadolžitve in posledično tudi neke nove življenjske vloge. Starost oseb ob tem prehodu se dviga. Mladi namreč podaljšujejo študij, da se tako izognejo statusu brezposelnosti, saj so zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj v primerjavi z drugimi iskalci zaposlitve težje zaposljivi. Veliko mladih se odloči za nadaljevanje študija, kar jih lahko privede v začaran krog, saj lahko povzroči, da postanejo še težje zaposljivi. Visoka stopnja izobrazbe brez delovnih izkušenj namreč pri delodajalcih ni posebno cenjena. Kljub temu se mladi brezposelni hitreje zaposlujejo kot starejši, ker so bolj prilagodljivi in pripravljeni sprejeti različne zaposlitve. Leta 2011 so tako mladi brezposelni (15–34 let) delo iskali nekoliko več kot 11 mesecev, brezposelni, ki so bili starejši od 34 let, pa skoraj 14 mesecev (Statistični urad RS, 2012, str. 22).

Če Slovenijo primerjamo še z drugimi državami, lahko ugotovimo, da je v bila v zadnjem četrtletju 2011 v Sloveniji zabeležena 0,8-odstotna stopnja prostih delovnih mest¹, in ta podatek je Slovenijo med državami članicami EU-27 uvrstil na 13. mesto. Najvišjo stopnjo prostih delovnih mest je imela Nemčija, in sicer 3-odstotno, najnižjo pa so imele Latvija, Poljska in Portugalska, vsaka 0,4-odstotno (Statistični urad RS, 2012, str. 22).

Naj dejstvo, da vendarle ni povsem enostavno najti zaposlitev po zaključku študija, podkrepim tudi s povzetkom študije, ki sta jo pripravili Polona Domadenik in Staša Farčnik, in temelji na Analizi slovenskih diplomantov generacije 2007, ki je bila narejena na podlagi podatkov Statističnega urada RS; kombinirali sta podatke iz registra diplomantov in registra delovno aktivnega prebivalstva. Sklepi analize, ki so bili povzeti v njuni predstavitvi, so naslednji (Domadenik & Farčnik, 2009, str. 26):

- Diplomanti Univerze v Ljubljani so nadpovprečno zaposljivi.
- V povprečju izkazujejo diplomanti Univerze na Primorskem najslabšo zaposljivost v obdobju devetih mesecev po diplomiranju, nadpovprečna je le pri naravoslovju.
- Analize zaposlovanja v obdobju treh, šestih in devetih mesecev kažejo izjemno slab trend zaposlovanja diplomantov samostojnih visokošolskih zavodov.
- Ob diplomiranju je največ zaposlenih diplomantov s področja tehnike, sledi družboslovje in nato naravoslovje.
- Diplomanti tehnike so med najbolj zaposljivimi tudi po devetih mesecih.
- Višje strokovne šole in samostojni visokošolski zavodi izkazujejo slabe rezultate pri zaposljivosti predvsem tistih diplomantov, ki ob zaključku študija niso bili zaposleni.
- Verjetnost zaposlitve po devetih mesecih je največja v zdravstvu in računalništvu, najmanjša pa na področju umetnosti in humanistike.
- Verjetnost za zaposlitev je odvisna tudi od institucije, kjer se je posameznik izobraževal.

Želela bi še izpostaviti, da študija prikazuje kumulativni delež zaposlenih diplomantov glede na področje diplomiranja, vendar ne kasneje kot do 20. oktobra 2008, in čas zaposlitve, pri čemer je na področju diplomiranja iz družboslovnih ved zaslediti 37,2 % zaposlenih študentov pred diplomo, 44,6 % 3 mesece po diplomi, 50,9 % 6 mesecev po diplomi, 54,6 % 9 mesecev po diplomi in 62,4 % več kot 9 mesecev po diplomi. Potrebno pa je izpostaviti, da analiza navaja, da je pri zaposljivosti teh diplomantov verjetnost zaposlitve po treh, šestih in devetih mesecih še vedno največja pri diplomantih Ekonomske fakultete v Ljubljani (Domadenik & Farčnik, 2009, str. 8 in 25).

¹ Stopnja prostih delovnih mest pove, kolikšen je delež prostih delovnih mest med vsemi delovnimi mesti (prostimi in zasedenimi skupaj).

4.2 Priložnosti za zaposlitev v evropskem centralnem bančništvu

Nizka zaposljivost slovenskih diplomantov v ECB je po mojem mnenju odsev nepoznavanja možnosti zaposlitve, ki jih ponuja ECB. Naj izpostavim, da so v času moje zaposlitve na pripravništvo v ECB prišli zgolj 4 slovenski diplomanti, med njimi dva diplomanta lingvistike, diplomantka ekonomije ter študent pred diplomo iz informacijske tehnologije. Glede na dejstvo, da ECB sprejme na pripravništvo letno okoli 120 pripravnikov, menim da je številka, ki sem jo predstavila, zanemarljivo majhna in je lahko le odraz nepoznavanja možnosti, ki jih ponuja ECB (ECB, 2012c, str. 12).

Naj izpostavim, da so vsi razpisi objavljeni na spletni strani ECB, kjer se študentje najprej registrirajo in s strani ECB prejmejo geslo, na podlagi katerega si oblikujejo svoj profil. V nadaljevanju si lahko uredijo spletno obveščanje o razpisih, ki so za njih relevantni (angl. *subscription*). Več o možnostih zaposlitve diplomantov v okviru centralnih bank pišem v nadaljevanju, s poudarkom na zaposlitvi v Banki Slovenije (v nadaljevanju BS) ter ECB. Vsekakor sem mnjenja, da bi bilo o teh priložnostih smiselno seznaniti bodoče diplomante tudi preko predavanja oziroma organizirane delavnice na ravni fakultete, kjer bi se seveda pod skupnim naslovom lahko predstavile zaposlitvene priložnosti za slovenske diplomante v mednarodnem okolju oziroma v okviru EU institucij. Naj še izpostavim, da je možno celo organizirati obisk ECB.

4.2.1 Priložnosti za zaposlitev v Banki Slovenije

BS je centralna banka Republike Slovenije. Ustanovljena je bila s sprejetjem Zakona o Banki Slovenije (Ur.l. RS, št. 72/2006, v nadaljevanju ZBS) 25. junija 1991. Je pravna oseba javnega prava, ki samostojno razpolaga z lastnim premoženjem. BS ter člani njenih organov odločanja so neodvisni in pri opravljanju svojih nalog po Zakonu o Banki Slovenije niso vezani na sklepe, stališča in navodila državnih ali katerih koli organov, niti se ne smejo nanje obračati po navodila ali usmeritve. Od uvedbe evra 1. januarja 2007 BS pri uresničevanju svojih nalog v celoti upošteva določila Statuta ESCB in ECB.

BS je v letu 2011 objavila 38 prostih delovnih mest. Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje je bilo v letu 2011 v finančni in zavarovalniški dejavnosti objavljenih 3.712 prostih delovnih mest, torej v BS 1,9 % vseh objavljenih delovnih mest. Seveda je potrebno izpostaviti, da je zaposlitev diplomantov brez delovnih izkušenj precej manj. Zanje priložnost za zaposlitev in spoznanje dela v centralni banki predstavlja kadrovske štipendiranje in opravljanje strokovnih praks (BS, 2012a, str. 6).

BS skrbi za mlade in perspektivne kadre univerz s podeljevanjem kadrovskih štipendij. Štipendije podeljuje na podlagi potreb oddelkov, kar pomeni, da je sam razpis in izbor štipendista ciljno usmerjen. Štipendist je v času štipendijskega razmerja v BS dolžan opravljati tudi strokovno prakso, ki omogoča oddelku, da spozna kandidata, in kandidatu, da

se seznani s področjem dela, ki ga bo opravljal ob zaposlitvi. Kadrovske štipendije so objavljene v mesecu juniju tekočega leta na spletni strani BS ter v časnikih.

Tabela 11: Število sklenjenih štipendijskih pogodb za posamezno študijsko leto

Študijsko leto	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Število sklenjenih štipendijskih pogodb	7	9	6	5	5

Vir: Banka Slovenije, Letno poročilo o kadrih in izobraževanju zaposlenih v BS, 2012a, str. 42.

Potrebno je izpostaviti, da podatki Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2010 kažejo na upadanje kadrovskega štipendiranja, saj je bilo med vsemi vpisanimi študenti (107.134) le 26 % prejemnikov štipendij. Delodajalci iz finančne in zavarovalniške dejavnosti so v letu 2010 imeli 106 kadrovskih štipendistov, od tega BS 5 štipendistov, kar predstavlja znotraj dejavnosti 4,7 % (BS, 2012a, str. 41–42).

4.2.2 Priložnosti za zaposlitev v Evropski centralni banki

ECB kot neodvisna institucija ponuja različne oblike zaposlitev. Za diplomante obstaja pravzaprav šest različnih priložnosti, in sicer:

- pripravništvo,
- podiplomski program ECB,
- ECB raziskovalni pripravniški program,
- ECB statistični pripravniški program,
- kratkoročne oblike zaposlitve ter
- zaposlitve za določen čas.

Naj na začetku izpostavim, da je direktna zaposlitev za kratkoročni čas brez delovnih izkušenj manj verjetna, vendar v velikem številu izvedljiva preko prehoda iz pripravništva na druge oblike kratkoročnega delovnega razmerja.

Za diplomante z delovnimi izkušnjami pa vsekakor obstajajo vse možnosti, da se prijavijo na različne oblike kratkoročnih zaposlitev. Naj izpostavim, da v okviru sodelovanja med centralnimi bankami za zaposlene v BS prav tako obstajajo možnosti zaposlitve ali izmenjave izkušenj med centralnimi bankami v ESCB, kot so tako imenovane ESCB/IO pogodbe ter različne oblike kratkoročnih izmenjav.

4.2.2.1 Pripravništvo

Pripravništvo v ECB (angl. *Traineeship*) promovira evropsko integriteto in državljanom Evrope z omogočanjem vstopa diplomantom, da znanje, ki so ga pridobili tekom študija,

uporabijo v praksi ter da prejmejo vpogled v delovanje in aktivnosti ECB. Na podlagi pripravništva, ECB pridobi akademsko znanje ter nove ideje in zanos diplomantov. Poleg tega pa omogoči diplomantom, da prispevajo k implementaciji poslanstva in vrednot ECB (ECB, 2010b, str. 1). Konec leta 2011 je ECB zaposlovala 108 pripravnikov (ECB, 2012b, str. 162). Glavni namen pripravništva je:

- opremiti diplomante s praktičnim znanjem s področja delovanja ECB,
- omogočiti diplomantom, da prispevajo k realizaciji nalog ECB,
- omogočiti diplomantom, da pridobijo izkušnje, ter predvsem, da svoje znanje, ki so ga pridobili v času študija, implementirajo v prakso.

Diplomant je pod nadzorom in odgovornostjo vodje odseka, v katerem opravlja svoje pripravništvo. Na pripravništvo se lahko prijavijo kandidati, ki izpolnjujejo naslednje pogoje (ECB, 2010b, str. 2):

- so stari vsaj 18 let ali več,
- imajo odlično znanje angleškega jezika in dobro znanje še enega izmed ostalih uradnih jezikov EU,
- so državljani držav članic EU ali državljani pridruženih članic EU,
- so zaključili vsaj prvo raven bolonjskega izobraževalnega programa ali podobno ter:
 - so vključeni v podiplomsko izobraževanje,
 - niso opravljali pripravništva drugje več kot šest mesecev oziroma po diplomi niso bili v rednem delovnem razmerju več kot eno leto,
- še niso opravljali pripravništva ali drugega dela v ECB.

Naj izpostavim, da je odstopanje od zadnjih dveh točk možno, če tako zahtevajo organizacijske potrebe ECB. Prijava (angl. *The application process*) se opravi na spletni strani ECB. Na podlagi elektronske vloge kandidatov se vodje oddelka odločijo, kateri kandidati ustrezajo njihovim potrebam, ter nato s kandidati opravijo intervju preko telefona. Kandidatom se odločitev sporoči pisno. Kandidatom, ki so izbrani, se posreduje že tudi datum opravljanja pripravništva. Kandidati, ki v postopku niso bili uspešni, se lahko prijavijo na ostale razpise za opravljanje pripravništva. V primeru, da se kandidati zelo dobro odrežejo na intervjuju, pa jim kljub temu ni bila dodeljena pozicija, se lahko znajdejo na rezervnem seznamu, s katerega so lahko poklicani v naslednjih 12 mesecih po zaključnem datumu za oddajo vlog za pripravništvo v določenem oddelku.

Prvotno trajanje pripravništva je od treh do šest mesecev, z možnostjo podaljšanja največ do 12 mesecev. Kandidat mora biti o morebitnem podaljšanju obveščen najmanj dva tedna pred iztekom prvotno dogovorjenega pripravništva. Pripravništvo se lahko na željo kandidata prekine za najmanj dva tedna oziroma največ tri mesece, pri čemer naj bi razlog izhajal iz študijskih obveznosti ali drugih izrednih okoliščin. V primeru, da se pripravništvo prekine za

najmanj en mesec, se kandidat lahko potem dogovori za podaljšanje pripravništva v dolžini, za katero je le-tega prekinil.

Kandidat pripravništvo opravlja v času standardnih delovnih ur, pet dni v tednu. Za vsak mesec opravljenega dela kandidatu pripada 2,5 dni dopusta. V primeru, da je kandidatovo stalno prebivališče od ECB oddaljeno več kot 50 kilometrov, se kandidatu povrne stroške prevoza na začetku in po uspešno opravljenem pripravništvu. Poleg tega se kandidatom, ki bivajo več kot 50 km od ECB, priskrbi nastanitev, ali pa se povrnejo stroški nastanitve v obsegu, kot je to določeno v pravilih zaposlovanja. Prav tako si kandidati lahko uredijo zdravstveno zavarovanje v okviru ECB.

Kandidatu se pripravništvo zaključi, ko se mu izteče pogodba, s katero je bil napoten na opravljanje pripravništva, oziroma ko se mu izteče rok, za katerega je bilo njegovo pripravništvo podaljšano. Naj povem, da kandidat v primeru, da v vmesnem času pridobi zaposlitev drugje, lahko pripravništvo prekine s pisnim obvestilom dva tedna pred prekinitvijo. Seveda se lahko zgodi, da je pripravništvo kandidatu prekinjeno tudi s strani delodajalca, in sicer v primeru, da kandidat izkazuje nezadovoljivo znanje angleškega jezika, večkratno ne dosega pričakovanih rezultatov, ali krši katera koli etična načela oziroma vrednote ECB.

4.2.2.2 Podiplomski program Evropske centralne banke

Namen vzpostavitve podiplomskega programa v okviru ECB (angl. *ECB Graduate Programme*) je vzpostaviti bazen ECB izobraženih, visoko kvalificiranih in mnogostranskih kandidatov, ki predstavljajo konkurenčne kandidate za zaposlitev v različnih oddelkih ECB (ECB, 2012i, str. 1–5). Na ta način podiplomski program predstavlja eno izmed izvrstnih priložnosti za kasnejšo zaposlitev v ECB.

Podiplomski program je sprejel Izvršilni odbor ECB leta 2004, prvi kandidati pa so bili sprejeti aprila 2006. Glavni cilj dvoletnega programa je privabiti visoko talentirane diplomante s podiplomsko izobrazbo (priporočen je doktorat oziroma študij za pridobitev doktorata), ki jih zanima delo v centralni banki. Razpis je objavljen vsako leto okoli meseca septembra na spletni strani ECB. Celotne postopke vodi posebni odbor, ki ima mandat, da vsako leto razpiše do 12 mest za ECB podiplomski program. Sam razpis običajno poteka od šest tednov do treh mesecev in je objavljen na spletni strani ECB ter v različnih ekonomskih revijah. Kandidati so izbrani na podlagi izbirnega postopka pred šestčlanskim odborom za ECB podiplomski program.

Podiplomski program kandidatom določi dve različni zanimivi nalogi, ki ju morajo opraviti v dveh različnih oddelkih v ECB. Kandidatom se z namenom uspešnega opravljanja nalog omogoči mentorstvo, trikrat letno pregled uspešnosti opravljenega programa, specifičen program seminarjev ter učenje skozi delo v banki. Kandidati morajo v drugem letu pripraviti tudi zaključni projekt (20–40 strani), ki ga predstavijo in zagovarjajo pred člani komisije.

Kvaliteta projekta, predstavitev in zagovor projekta ter poročilo menedžerjev iz obeh oddelkov predstavljajo glavne elemente ocene uspešnosti podiplomskega programa. Potrebno je tudi izpostaviti, da se kandidati, ki opravljajo podiplomski program v ECB, lahko po 18 mesecih programa prijavijo na vse interne razpise delovnih mest v ECB. V primeru, da jim v drugem letu opravljanja podiplomskega programa ne uspe pridobiti zaposlitve v ECB in so kljub temu uspešno zaključili sam program, lahko ostanejo v delovnem razmerju v ECB še eno leto, v katerem nadaljujejo s prijavi na interno razpisana delovna mesta znotraj ECB.

Naj izpostavim še to, da lahko kandidati, ki opravljajo ECB podiplomski program, obenem pa pridobivajo doktorsko stopnjo izobrazbe na fakulteti, zaprosijo tudi za skrajšani delovni čas, ki jim omogoča sočasno opravljanje študija.

V ECB je bilo v letu 2011 na ECB podiplomski program sprejetih 6 kandidatov, skupaj pa jih je trenutno 26 (ECB, 2012c, str. 12). Naj še izpostavim, da je v letu 2011 program zaključila četrta generacija ECB podiplomskega programa in da so vsi kandidati prejeli diplome iz rok Predsednika ECB in možnost nadaljnje zaposlitve (Zizola, 2011, str. 21).

Verjetno je za slovenski prostor zanimivo brati, da določena inštitucija razvija svoj podiplomski program. Osebnostno menim, da je tovrsten program odlična priložnost za diplomante, da nadgradijo svoje znanja s področja centralnega bančništva, ki je precej specifično in običajno v okviru univerz ni temeljito pokrito (na primer kot samostojna smer študija). Z osebnega vidika sam program prinaša veliko prednosti (seznanitev v delom v centralni banki, mednarodne delovne izkušnje, mentorstvo, nadgradnja znanja tujih jezikov, mednarodno okolje, dobro plačilo v primerjavi s plačilom diplomantov brez delovnih izkušenj v Sloveniji, možnost kasnejše zaposlitve itd.) in zgolj kakšno pomanjkljivost, pa še to je moč zaznati bolj na osebni ravni kot splošno (odselitev v tujino, odsotnost od družine). Naj omenim, da program vidim tudi kot odlično priložnost za zaposlitev diplomantov brez delovnih izkušenj.

Če primerjamo ECB z ostalimi centralnimi bankami na tem področju, se le-ta razlikuje od ostalih CB, saj njen program poteka zgolj pod okriljem ECB in brez kakršnega koli vključevanja ostalih izobraževalnih ustanov. Naj tukaj izpostavim centralne banke Avstrije, Španije, Nemčije in Cipra, ki sodelujejo s fakultetami in so skupaj razvile in vzpostavile t.i. podiplomski program, ki pa članom nalaga udeležbo na predavanjih, opravljanje izpitov ter delo v centralni banki.

Za slovenski prostor, kjer sodelovanje centralne banke ne poteka v okviru izvedbe nekega skupnega programa usposabljanja oziroma izobraževanja, kjer bi se po pridobljeni drugostopenjski bolonjski izobrazbi skupaj usposabljal diplomante za delo v centralnih bankah, je tovrstno priložnost nujno poznati in izkoristiti.

4.2.2.3 Raziskovalni pripravniški program Evropske centralne banke

ECB raziskovalni pripravniški program (angl. *The ECB Student Research Traineeship Programme*) je na voljo vsem diplomantom, ki so zaključili prvo stopnjo izobraževanja (angl. *Bachelor's degree*) in se vpisujejo na nadaljevanje magistrskega/doktorskega študija ekonomije oziroma na podobne smeri na eni izmed mednarodno priznanih univerz. Kandidati imajo priložnosti, da tesno sodelujejo z ostalimi zaposlenimi v Raziskovalnem oddelku (angl. *Directorate General Research*) in so vključeni v vse faze raziskovalnih projektov. Raziskovalni dosežki so potem objavljeni tudi v mednarodnih akademskih časopisih. Letno se razpišeta 1 do 2 mesti v okviru združenja American Economic Association.

4.2.2.4 Statistični pripravniški program Evropske centralne banke

ECB statistični pripravniški program (angl. *ECB Statistics Traineeship Programme*) je namenjen diplomantom ali celo študentom tik pred diplomiranjem s področja ekonomije, statistike, financ, poslovne administracije in podobnih področij. Kandidati so v času pripravništva vključeni v koncept in operativno statistično delo v ciljno usmerjenem okolju, ki pripomore k odločitvam ECB. Poleg tega so vključeni tudi v druge naloge, kot so na primer informacijski menedžment, preverjanje pravilnosti podatkov posredovanih ECB, ocena bančništva in razvoja na področju finančnega trga. Kandidati morajo pripraviti študijo ali pa razviti operativno aplikacijo, ki se jo predstavi na seminarju.

4.2.2.5 Kratkoročne oblike zaposlitve

ECB razpise delovnih mest objavlja na spletnem naslovu, kjer si posameznik lahko glede na področje dela, ki ga zanima, uredi obveščanje (angl. *subscription*). To pomeni, da ob vsaki objavi delovnega mesta s področja, ki ga zanima, prejme obvestilo o objavi razpisa po elektronski pošti. V primeru, da ga delovno mesto zanima in da izpolnjuje minimalne kriterije, se kandidat prijavi na delovno mesto preko elektronske prijave. Kratkoročne oblike zaposlitev so naslednje (ECB, 2012j):

- kratkoročne pogodbe (angl. *Short term contract*),
- kratkoročne pogodbe za zaposlene v NCB oziroma mednarodnih državnih institucijah (angl. *ESCB/IO contracts*).

Kot vidimo zgoraj, ECB ponuja dve obliki t.i. kratkoročnih pogodb, pri čemer obstajajo tudi določena pravila kdo in za koliko časa se lahko podpišejo tovrstne pogodbe. Na razpis za pridobitev splošne kratkoročne pogodbe se lahko prijavi kateri koli kandidat, ki izpolnjuje razpisne zahteve. V primeru izbora lahko kandidat podpiše pogodbo z ECB za največ eno leto. Zaposleni v okviru ESCB ali drugih institucij EU ali mednarodnih institucij (na primer Evropska komisija, Svetovna banka) se lahko prijavijo tudi na druge oblike kratkoročnih delovnih razmerij, t.i. ESCB/IO pogodbe, kar je na posameznem razpisu tudi ustrezno označeno. V primeru ESCB/IO pogodbe kandidat podpiše pogodbo z ECB za največ tri leta,

vendar pa mu mora ob tem prvotni delodajalec zagotoviti vrnitev oziroma zaposlitev v matično centralno banko oziroma mednarodno institucijo po izteku ESCB/IO pogodbe z ECB. Seveda potem odloči NCB, ali kandidatu ob vrnitvi omogoči zaposlitev na prvotnem delovnem mestu ali ne. Pomembno je, da mora kandidatu omogočiti zaposlitev. Tovrstne pogodbe torej ni moč podpisati, če predhodno ne pridobimo soglasja prvotnega delodajalca. V primeru podpisa ene izmed oblik kratkoročne pogodbe je kandidat upravičen do:

- povrnitve potnih stroškov ob nastopu in izteku pogodbe;
- povrnitve stroškov prevoza na delo, in sicer:
 - na razdalji do 500 km: 339 EUR,
 - na razdalji 500 do 1.500 km: 671 EUR,
 - nad 1.500 km: 1003 EUR;
- zagotovitve začasne nastanitve – glede nastanitve ima ECB podpisan dogovor z nekaj hoteli z apartmaji (angl. *ApartHotel*), kjer so kandidati lahko nastanjeni za čas delovnega razmerja z ECB. V primeru, da sama nastanitev za kandidata ni ustrezna, lahko najame lastno stanovanje, pri čemer ECB povrne stroške najemnine v višini 1.250 EUR;
- delovni teden pomeni 40 delovnih ur, izključujoč čas za kosilo;
- možnosti skrajšanega delovnega časa;
- izplačila presežka ur v primeru, da pride do presežka opravljenih ur zaradi povečanega obsega dela;
- 20,3 ure plačanega dopusta na mesec;
- plačanega dopusta tudi v naslednjih primerih:
 - plačana porodniška v obsegu 20 tednov,
 - v primeru rojstva več otrok dodatni štirje tedni porodniške,
 - poseben dopust v primeru poroke, rojstva ali posvojitve otroka;
- plačane bolniške odsotnosti v primeru bolezni;
- zdravstvenega zavarovanja;
- ob kršenju pravil so lahko predmet disciplinskih postopkov;
- kandidati niso upravičeni do pokojninskega zavarovanja v okviru ECB, vendar pa za ureditev tega prejmejo določena sredstva.

4.2.2.6 Zaposlitev za določen čas

Oblike zaposlitve za določen čas so naslednje:

- pogodba za določen čas (angl. *Fixed term contracts unconvertible*),
- pogodba za določen čas z možnostjo spremembe v pogodbo za nedoločen čas (angl. *Fixed term contracts convertible*).

V primeru zaposlitve in podpisa pogodbe za določen čas z ECB so pravice in seveda tudi plačilo ustrezno višji. V primeru podpisa tovrstne pogodbe je kandidat vključen tudi v pokojninski sistem ECB. Naj poudarim, da sta znotraj t. i. pogodbe za določen čas možni dve

vrsti pogodb, in sicer pogodba, kjer ob izteku ni več možno podaljšanje, in pogodba, kjer ima kandidat ob izteku možnost, da se mu ta preoblikuje v pogodbo za nedoločen čas. Seveda pa mora za spremembo pogodbe v pogodbo za nedoločen čas kandidat izpolnjevati ustrezne pogoje in dosežati odlične rezultate.

Na podlagi Kadrovskega poročila ECB za leto 2011 (ECB, 2012c, str. 9–11) je bilo tako v letu 2011 objavljeno in podpisano število novih pogodb kot prikazuje Tabela 12.

Tabela 12: Pogodbe in objavljena delovna mesta v Evropski centralni banki v letu 2011

Vrsta pogodbenega razmerja	Število objavljenih delovnih mest
Objavljeni razpisi pozicij za določen čas	56
Kratkoročne pogodbe	136
ESCB/IO pogodbe	137
ECB podiplomski program	6

Vir: Evropska centralna banka, Report on ECB Human Resources 2011, 2012c, str. 9–11.

4.2.3 Priložnosti za zaposlitev v okviru Evropskega sistema centralnih bank

Zaposlitev v okviru ESCB je prav tako mogoča za vsakega kandidata, ki se prijavi na javno objavljeni razpis. Vendar bi v tem poglavju želela izpostaviti možnosti za zaposlitev in mobilnost delavcev centralnih bank, ki jim jih ponuja sistem. V primeru zaposlitve v centralni banki ima delavec ob soglasju prvotnega delodajalca možnost mobilnosti znotraj ESCB, pri čemer gre za različne vrste mobilnosti glede na sam namen ter delovno razmerje. V nadaljevanju bom na kratko predstavila te različne načine za izmenjavo kadrov znotraj sistema, saj je moj namen poudariti tudi možnosti, ki jih lahko prinese zaposlitev v BS.

4.2.3.1 Kratkoročna mobilnost

V primeru kratkoročne mobilnosti kandidat ostane v delovnem razmerju s svojim prvotnim delodajalcem (prvotno centralno banko). Namen tovrstne mobilnosti je predvsem strokovno izpopolnjevanje, izmenjava znanja in izkušenj ter običajno traja od enega do treh mesecev (na primer delo na posebni nalogi).

4.2.3.2 Zunanje delovne izkušnje

V primeru zunanjih delovnih izkušenj (angl. *External Work Experiences*) gre za izmenjavo kadrov znotraj ESCB s ciljem izmenjave znanja in izkušenj. Za to je oblikovan sistem, kamor centralne banke posredujejo svoje povpraševanje in ponudbe za določeno vrsto kadrov. Na tovrstne razpise se potem lahko prijavi vsak kandidat, zaposlen v CB, s soglasjem svojega prvotnega delodajalca oziroma CB. Potrebno je izpostaviti, da se tovrstna izmenjava kadrov lahko izvrši največ za obdobje enega leta, pri čemer kandidat ostane v delovnem razmerju s svojo CB. To pomeni, da zanj veljajo vsa določila pogodbe, ki jo ima podpisano s svojo centralno banko, kar pomeni, da CB gostiteljica s kandidatom ne prejme novih finančnih

obveznosti. Seveda je potrebno tudi poudariti, da zaradi nesorazmerja plač med CB posamezne centralne banke kandidatu ponujajo tudi določen paket ugodnosti, ki mu tako omogoča kvalitetno življenje v času izmenjave (financiranje stroškov prevoza, nastanitev itd). Tovrstne izmenjave v zadnjih treh letih pridobivajo na pomenu, saj pomenijo dodano vrednost vsem trem udeležencem (gostujoči centralni banki, napotujoči centralni banki ter kandidatu).

4.2.3.3 Študijski obiski

Študijski obiski so prav tako eden izmed načinov izmenjave znanja in izkušenj znotraj ESCB, pri čemer je kandidat lahko na študijski obisk napoten za največ tri mesece. Zanj veljajo enaka pravila kot za kratkoročno mobilnost ali zunanje delovne izkušnje.

4.2.3.4 Kratkoročne pogodbe

Kratkoročne pogodbe (angl. *ESCB/IO contract*) kot obliko zaposlitve sem opisala že v poglavju 4.2.2.5. Tukaj bi želela le izpostaviti, da so tovrstne pogodbe mogoče znotraj vseh centralnih bank v okviru ESCB. Seveda je zaradi plačila in delovnih izkušenj najbolj zanimiva ECB.

SKLEP

»Mislim, da je jasno, da v obstoječem okviru ne moremo več nadaljevati. Ni pravično, da od davkoplačevalcev zahtevamo denar, da plačujejo reševanje bank, nato pa v istih bankah izgubijo hišo, ker zaradi krize ne morejo plačati posojila. Je pravična tako visoka brezposelnost? Želimo si zaupanje finančnih trgov, pa si še sami ne zaupamo!« (N. Š, 2012, str. 1). Menim, da prvi odstavek, ki na kratko povzema nekaj misli Joseja Manuela Barrosa na plenarnem zasedanju Evropskega parlamenta v Strasbourgu, lepo odpira vrata v moj sklep.

Povezanost Evrope na obstoječi ravni ni več vzdržna, vsa Evropa je na cesti. Potrebujemo večjo povezanost. Trdna zavezanost vlad k dokončanju ekonomske in monetarne unije predstavlja najboljše dopolnilo k ukrepom ECB. Kot je omenjeno v nalogi, je potrebno graditi na štirih stebrih: na finančni, fiskalni, gospodarski in politični uniji. To bo zagotavljalo vzpostavitev zaupanja in nam omogočilo graditi most do bolj stabilnega in uspešnega evroobmočja.

V ozadju vseh teh odločitev so ljudje, ki morajo s svojimi znanjem, strokovnostjo, izkušnjami in povezovanjem upravičiti pričakovanja vseh nas. Gre za ljudi, ki predstavljajo temelje vseh evropskih institucij, vključno z ECB in NCB. Ljudje znotraj teh institucij pričakujejo okoli sebe kompetentne kadrovske strokovnjake, ki razumejo strategijo, vizijo in cilje institucij, znajo razumeti odločitve in pričakovanja vodij do svojih zaposlenih, znajo slediti odločitvam na političnem in ekonomskem parketu ter temu ustrezno čim hitreje in učinkoviteje prilagajati kadrovsko politiko.

Čas finančne krize, ki kliče po spremembah, je tako vir novih izzivov in priložnosti za večjo fleksibilnost in učinkovitost kadrovske politike v centralnem bančništvu. Kot je bilo izpostavljeno v nalogi, so v ospredju številni kadrovske izzivi, ki jih vsekakor lahko primerjamo z izzivi tako v javnem kot privatnem sektorju (menedžment s talenti, izboljšanje usposabljanja vodij, strateško planiranje zaposlenih, obvladovanje demografskih sprememb, združevanje delovnega s privatnim okoljem itd.).

Ker se magistrska naloga naša na kadrovske funkcije v ECB, pa naj izpostavim, da, glede na trenutno ekonomsko dogajanje in finančno krizo, EU strmi k ustanovitvi SSM, t.i. prvi fazi pri vzpostavitvi bančne unije, ki pa na področju kadrovske funkcije prinaša nove izzive, tako na strani ECB kot na strani NCB. Naj omenim, da Evrosistem trenutno prispeva k nemotenemu izvajanju politik nacionalnih organov, pristojnih za nadzor skrbnega in varnega poslovanja kreditnih institucij in stabilnosti finančnega sistema. Evrosistem tem organom in Evropski komisiji svetuje tudi o uporabi in izvajanju zakonodaje EU na teh področjih. Po ustanovitvi ESRB 16. decembra 2010, je 1. januarja 2011 z ustanovitvijo treh evropskih nadzornih organov (Evropski bančni organ – EBA; Evropski organ za vrednostne papirje in trge – ESMA ter Evropski organ za zavarovanja in poklicne pokojnine – EIOPA), začel nov evropski nadzorni okvir. S tem okvirom se je precej okrepila evropska nadzorna struktura na mikrobonitetni in prvič tudi na makrobonitetni ravni.

Največji izziv na področju kadrovske funkcije v ECB in ESCB torej predstavlja ustanovitev SSM. Ustanovitev takšnega mehanizma zahteva močan institucionalni okvir, polno uporabo obstoječega strokovnega znanja in poznavanja nacionalnih nadzornih organov, vzpostavitev sistema, ki bo decentraliziran, neodvisen in bo predstavljal center nadzornega organa, ki bo sestavljen iz visoko strokovno usposobljenih nadzornikov nacionalnih nadzornih institucij. Seveda pa je v večini CB članic Evrosistema nadzorni organ del centralnih bank, kar pomeni, da morajo centralne banke stremeti k čim višji ravni poenotenja ukrepov kadrovske politike, kar bo zagotavljalo visoko strokovno usposobljenost nadzornikov ter njihovo medsebojno primerljivost. Kadrovska funkcija ima torej zelo pomembno vlogo in formalne procedure kadrovanja morajo biti zastavljene tako, da takšne ljudi pripeljejo na ustrezne položaje. To je pravzaprav strateška dimenzija kadrovske funkcije.

Pred nami so novi izzivi, katerih temelj predstavlja naše individualno zavedanje o pripadnosti EU, zaupanje evru, naši strokovni pomoči, da bomo živeli boljše. Ob pogledu na trenutno stanje imam občutek, da smo lahko srečni, da smo dobili še eno priložnost, da lahko popravimo nastalo situacijo in vsi skupaj stopimo za enotno strategijo, vizijo in cilje Evrosistema. S tem želim zaključiti nalogo in pozvati vse kolege, ki držite to nalogo v svojih rokah, da pogledate širše, da se zavedate, da ste tudi Vi soodgovorni za našo skupno prihodnost in da s svojim znanjem lahko pridete v različne strukture institucij EU.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahtik, M. (2009). Neodvisnost centralne banke in vpliv interesnih skupin. Pregledni znanstveni članek – Review Papers, NG, št. 1-2/2009, str. 96–102.
2. Arh, U. (2011, junij). Performance management: Face to face with a private sector. *ECB Staff Magazine – Connected*, str. 21, No. 43. Frankfurt: Evropska centralna banka.
3. Arh, U. (2011, oktober). The new frontiers of training and mobility. *ECB Staff Magazine – Connected*, str. 28, No. 44. Frankfurt: Evropska centralna banka.
4. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Fifth Edition*. Najdeno 18. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=43644>
5. Banka Slovenije (2012a, 1 marec). *Letno poročilo o kadrih in izobraževanju zaposlenih v BS* (interno gradivo). Ljubljana: Banka Slovenije.
6. Banka Slovenije. (2012b). *Evrosistem*. Najdeno 8. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/ekonomska-in-monetarna-unija.asp?MapaId=1266>
7. Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resources Management, Theory and Practice* (4th ed). Great Britain: Palgrave Macmillan.
8. Beridge, J. (1992). *Human Resources Management in Britain: Employee Relations*, 14(5), 65–85.
9. Baghria, A. (2010, 30. april). Roles and Functions of the Human Resources Department. *Young HR Manager*. Najdeno 17. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.younghrmanager.com/roles-and-functions-of-the-human-resource-department>
10. Boston Consulting Group & European Association for Personnel Management. (2007, maj). The Future of HR in Europe: Key Challenges Through 2015. Najdeno 13. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>
11. Boston Consulting Group & European Association for People Management. (2011). Creating People Advantage 2011: Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times. Najdeno 10. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/3402.pdf>
12. Claessens, S., Herring, R., & Schoenmaker, D. (2010, 8. julij). A Safer World Financial System: Improving the Resolution of Systemic Institutions. *International Center for Monetary and Banking Studies (ICMB) in Centre for Economic Policy Research*. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.voxeu.org/article/safer-world-financial-system?quicktabs_tabbed_recent_articles_block=1
13. Constâncio, V. (2012, 7. september). Towards a European Banking Union. Lecture held at the start of the academic year of the Duisenberg School of Finance, Amsterdam. Najdeno 18. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.Evropska-centralna-banka.int/press/key/date/2012/html/sp120907.en.html>
14. Deloitte. (2010, december). Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal. Najdeno 18. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us_talentedge2020_121710.pdf
15. Domadenik, P. & Farčnik, D. (2009, 10. september). *Financiranje visokega šolstva za tretje tisočletje: Analiza slovenskih diplomantov generacije 2007*. Koper, Ljubljana:

Univerza na Primorskem–Fakulteta za management Koper in Univerza v Ljubljani–
Ekonomska fakulteta.

16. Dowling, P. J. (1988). *International and Domestic Personnel/Human Resources Management: Similarities and Differences*. V R. S. Schuler, S. A. Youngbloor & V. I. Huber (ur.), *Readings in Personell and Human Resources Management* (3. Izdaja), (str. 456–462). St. Paul: West Publishing.
17. Draghi, M. (2012a, 29. avgust). The future of the evro: stability through change. *Die Zeit*. Najdeno 18. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.Evropska-centralna-banka.int/press/key/date/2012/html/sp120829.en.html>
18. Draghi, M. (2012b, 25. september). Bulding a bridge to a stable Evropean economy. Day of the German Industries. Annual event organised by Federation of German Industries. Najdeno 23. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.Evropska-centralna-banka.int/press/key/date/2012/html/sp120925.en.html>
19. Evropska centralna banka. (2004, 19. november). *Best practices for Evrosystem/ESCB Committees* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
20. Evropska centralna banka. (2006a) *ECB Values* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
21. Evropska centralna banka. (2006b, 21. december). *The HR Policy Framework* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
22. Evropska centralna banka. (2009, februar). *Task Force on Training and Development (TFTD) – mandate* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
23. Evropska centralna banka. (2010a, januar). *Human Resources Conference (HRC) – mandate* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
24. Evropska centralna banka (2010b, 9. februar). *Decision of the Evropean Central Bank on the rules governing the traineeship programme of the European Central Bank*. Frankfurt: Evropska centralna banka.
25. Evropska centralna banka. (2010c, oktober). *The results from the questionnaire on Teleworking among the ESCB* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
26. Evropska centralna banka. (2011a, 1. januar). *Evrosystem Misssion Statyement, Strategic intents and Organisational Principles* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
27. Evropska centralna banka. (2011b, 1. januar). *Evropska centralna banka, Evrosistem, Evropski sistem centralnih bank*. Najdeno 13. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.ecb.int/pub/pdf/other/escb_web_2011sl.pdf?74a386b13896188f271a86b8e0a5b9d9
28. Evropska centralna banka. (2011c, 12. april). *Management Community* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
29. Evropska centralna banka. (2011d, 16. junij). *Summary of the questionnaire on competencies model* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
30. Evropska centralna banka. (2012a, 1. januar). *Conditions of Employment for Staff of the Evropean Central Bank*. Frankfurt: Evropska centralna banka. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.ecb.evropa.eu/ecb/jobs/pdf/conditions_of_employment.pdf?fbe59878f2fcf62bf44a16acae3dd22a

31. Evropska centralna banka. (2012b, 1. januar). *Letno poročilo 2011*. Najdeno 13. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.ecb.int/pub/pdf/annrep/ar2011sl.pdf>
32. Evropska centralna banka. (2012c, 1. marec). *Report on ECB Human Resources 2011* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
33. Evropska centralna banka. (2012d, 1. april). *Core Competencies* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
34. Evropska centralna banka. (2012e, 15. april). *Training Brochure 2012* (interno gradivo). Frankfurt: Evropska centralna banka.
35. Evropska centralna banka. (2012f, 26. julij). Speech by Mario Draghi, President of the European Central Bank at the Global Investment Conference in London. Najdeno 23. oktobra na spletnem naslovu <http://www.ecb.int/press/key/date/2012/html/sp120726.en.html>
36. Evropska centralna banka. (2012g). Organizacijska struktura Evropske centralne banke. Najdeno 9. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.ecb.int/ecb/orga/orgachart/bas/html/index.en.html>
37. Evropska centralna banka. (2012h). Organizacijska načela za vse članice Eurosistema pri izpolnjevanju nalog Eurosistema. Najdeno 9. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.ecb.int/ecb/orga/escb/html/principles.sl.html>
38. Evropska centralna banka. (2012i, 1. oktober). *Conditions of Employment for Staff of the European Central Bank, Annex IIa: Conditions of the Graduate Programme of the European Central Bank*. Frankfurt: Evropska centralna banka. Najdeno 9. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.ecb.europa.eu/ecb/jobs/pdf/coe_annex_2a_graduate_programme.pdf?0dba2ec8c46a88a1d900ab9092a3c9d1
39. Evropska centralna banka. (2012j, 1. oktober). *Conditions of Employment for Staff of the European Central Bank, Annex IIb: Conditions of Short Term Employment*. Frankfurt: Evropska centralna banka.
40. Gračner, B. (2012, 2. april). Jan Toporowski – Zapiski o krizi v evroobmočju. Najdeno 25. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://mismouniverza.org/jan-toporowski-zapiski-krizi-evroobmocja/>
41. Grensing-Pophal, Lin. (2010). *"Chapter 1–Essentials of Starting a Human Resource Function". Human Resource Essentials: Your Guide to Starting and Running the HR Function, 2nd Edition*. Najdeno 9. maj 2012 na spletnem naslovu <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=45754>
42. Hudson. (2009). *Tackling the Economic Crisis: Has HR learned from the past?* Najdeno 6. septembra 2012 na spletnem naslovu http://eu.hudson.com/documents/EU_HR_survey_report.pdf
43. Kohont, A. (2012, april). Kadrovske izzivi pri nas: kalejdoskop zadnjih petih let. *HRM revija*, (46), 53.
44. Kohont, A. & Kaše, R. (2009). Mednarodni menedžment človeških virov. V N. Zupan & I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 575–629). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
45. Košak, M. (2011). Posledice finančne krize in prihodnost bančne dejavnosti. *Bančni vestnik*, (6), str. 9–15.

46. Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2004). Repatriation and Knowledge management. V A. W. Harzing, & J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resources management* (str. 333–356). London: Sage Publications.
47. Lewis, G. (2000, 15. marec). *The mentoring manager: strategies for fostering talent and spreading knowledge*. New Jersey: Prentice-Hall.
48. Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV Založba.
49. Mrak, M. (marec 2013). Bančna unija – prvi korak k fiskalni uniji evrskega območja. *Bančni vestnik*, (3), str. 19–21.
50. Mitchell, B., & Gamlem, C. (2012). *The Big Book of HR*. Najdeno 9. maja 2012 na spletnem naslovu <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=43735>
51. N. Š. (2012, 12. september). Takšna bo nova EU, sodelovanje v njej je prostovoljno: Barroso pozval k ustanovitvi federacije nacionalnih držav. 24 ur. com. Najdeno 14. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.24ur.com/novice/svet/evropska-unija-bi-prevzela-nadzor-nad-600-bankami-bomo-bolj-zaupali-bankirjem-ce-jih-bo-nadzorovala-eu.html>
52. Rančigaj, F. (2012, 27. julij). O promociji zdravja na delovnem mestu – 1. del. *Inšpektorat RS za delo*. Najdeno 12. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/MEDIJSKO_SREDISCE/Obvestilo_za_javnost_-_27.7.2012.pdf
53. S. K. (2012, 15. september). Pot do bančne unije ne bo lahka. Ljubljana: RTV Slo. Najdeno 2. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.rtvsl.si/evropska-unija/pot-do-bancne-unije-ne-bo-lahka/291535>
54. Senkovič, P. (2013, marec). O enotnem nadzornem mehanizmu in vlogi ECB. *Bančni vestnik*, (3), str. 26–28.
55. Statistični urad Republike Slovenije. (2012, september). *Od pripravištva do upokojitve*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
56. Svetlik, I. (2009). Okolje menedžmenta človeških virov. V N. Zupan & I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 63–94). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
57. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V N. Zupan & I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 17–58). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
58. Svetlik, I. & Kohont, A. (2009). Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V N. Zupan & I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 143–188). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
59. Tarique, I., & Caligiuri, P. (2004). Training and development of international staff. V A-W Harzing & J. V. Ruysseveldt (8ur.), *International Human resources management* (str. 283–306). London: Sage Publications.
60. Ulrich, D. (1996). *Human resources champions: The agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
61. Zakon o Banki Slovenje uradno prečiščeno besedilo (ZBS-1-UPB1). *Uradni list RS* št. 72/2006.
62. Zizola, A. (2011, oktober). Vintage Graduates. *ECB Staff Magazine – Connected*, str. 21, No. 44. Frankfurt: ECB.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Eurosistem/ESCB odbori in njihove podstrukture	1
Priloga 2: Prikaz rezultatov raziskav Boston Consulting Group in European Association for People Management v letih 2007 in 2011	5
Priloga 3: Seznam pogosto uporabljenih kratic	7
Priloga 4: Slovar tujk.....	8

Priloga 1: Eurosistem/ESCB odbori in njihove podstrukture

Tabela 1: Seznam odborov v okviru Evrosistema/ESCB

Eurosystem/ESCB committee
Accounting and Monetary Income Committee (AMICO)
Working Group on Accounting Issues (WGAI)
Banknote Committee (BANCO)
R&D Task Force
Counterfeit Working Group
Sub-group of National Analysis Centres Experts (NAC EG)
Sub-group on Counterfeit Monitoring System 2 (CMS-2)
Banknote Operations Working Group (BPWG)
Sub-group on quality management/acceptance (SG-2)
Sub-group on environmental and health & safety management systems (SG-5)
Issue Working Group (IWG)
Sub-group Used Banknotes Sorting (UBS)
Sub-group on Currency Information System (CIS)
Sub-group on banknote packaging
Eurosystem Central Register on banknote handling machines (ECR)
Security Task Force
Joint ITC/BANCO working group on data exchange for cash services (DECS)
Joint BANCO/COMCO work stream on banknote production/procurement costs
<i>Substructures related to the development of the second euro banknote series</i>
ATF on the substrate assessment (SUB)
ATF pilot production (PLP)
ATF Technical Specification Team (TST)
Counterfeit Resilience Test Team (CRTT)
Committee on Controlling (COMCO)
<i>Task Force on Systems in Operation (SiO TF)</i>

se nadaljuje

nadaljevanje

Eurosystem/ESCB committee
Eurosystem/ESCB Communications Committee (ECCO) External Communications Working Group Working Group on Intra-Eurosystem Communications (IEC-WG) Working Group on Euro Cash Communication Task Force on Eurosystem Crisis Communication Framework
Financial Stability Committee <i>Working Group on Crisis Management and Resolution</i> <i>Working Group on Credit Registers</i> <i>Joint STC/FSC/EBA Expert Group on a Reconciliation of credit institutions statistical and supervisory reporting requirements</i> <i>Joint FSC/EBA Task Force on the Impact of the new Capital Framework</i> <i>Joint RMC/FSC Task Force on financial soundness of monetary policy counterparties</i>
Information Technology Committee (ITC) Business Portfolio Management Working Group (BPM-WG) IT Infrastructure Portfolio, Operations and Service Management Working Group <i>Architecture Task Force</i> Security Risk Management Working Group
Internal Auditors Committee (IAC) <i>Audit Task Force (ATF) on Management Support</i> <i>ATF on Banknotes</i> <i>ATF on IT</i> <i>ATF on Monetary Policy, Financial Stability and Market Operations</i> <i>ATF on Payments, Securities and Market Infrastructure / TARGET Internal Audit Function</i> <i>ATF on Statistics</i> <i>ATF on Quality and Methodology</i>

se nadaljuje

nadaljevanje

Eurosystem/ESCB committee
<i>International Relations Committee (IRC)</i> Task Force on Central Bank Co-operation <i>Task Force on IMF Issues</i> se nadaljuje
Legal Committee (LEGCO) Ad hoc Working Group of Financial Law Experts (FLEX) Task Force on the assignment of Interest Rate Swaps (IRS) Task Force on Operational Risk Management (ORM) Task Force on shareholders rights in bank restructuring <i>Task Force on VAT issues related to the T2S Framework Agreement</i> Contact Group on ESCB Legal Information System <i>Task Force on EU legislation on close out netting</i>
Market Operations Committee (MOC) <i>Monitoring Working Group (MWG)</i> Working Group on Monetary and Exchange Rate Policy Instruments and Procedures (WGME) Working Group on Operations Involving Foreign Reserve Assets (WGFRA) <i>Resolution Task Force</i> Market Operations Operational Risk Analysis (MOR) Task Force Joint FSC/MOC Task Force on impact of the Basel III Liquidity Risk Regulation on the recourse of banks to Eurosystem monetary policy operations and effects on financial markets
Monetary Policy Committee (MPC) Working Group on Econometric Modelling (WGEM) Working Group on Forecasting (WGF) <i>Working Group on Public Finance (WGPF)</i> Task Force on the Structural Issues Report 2012

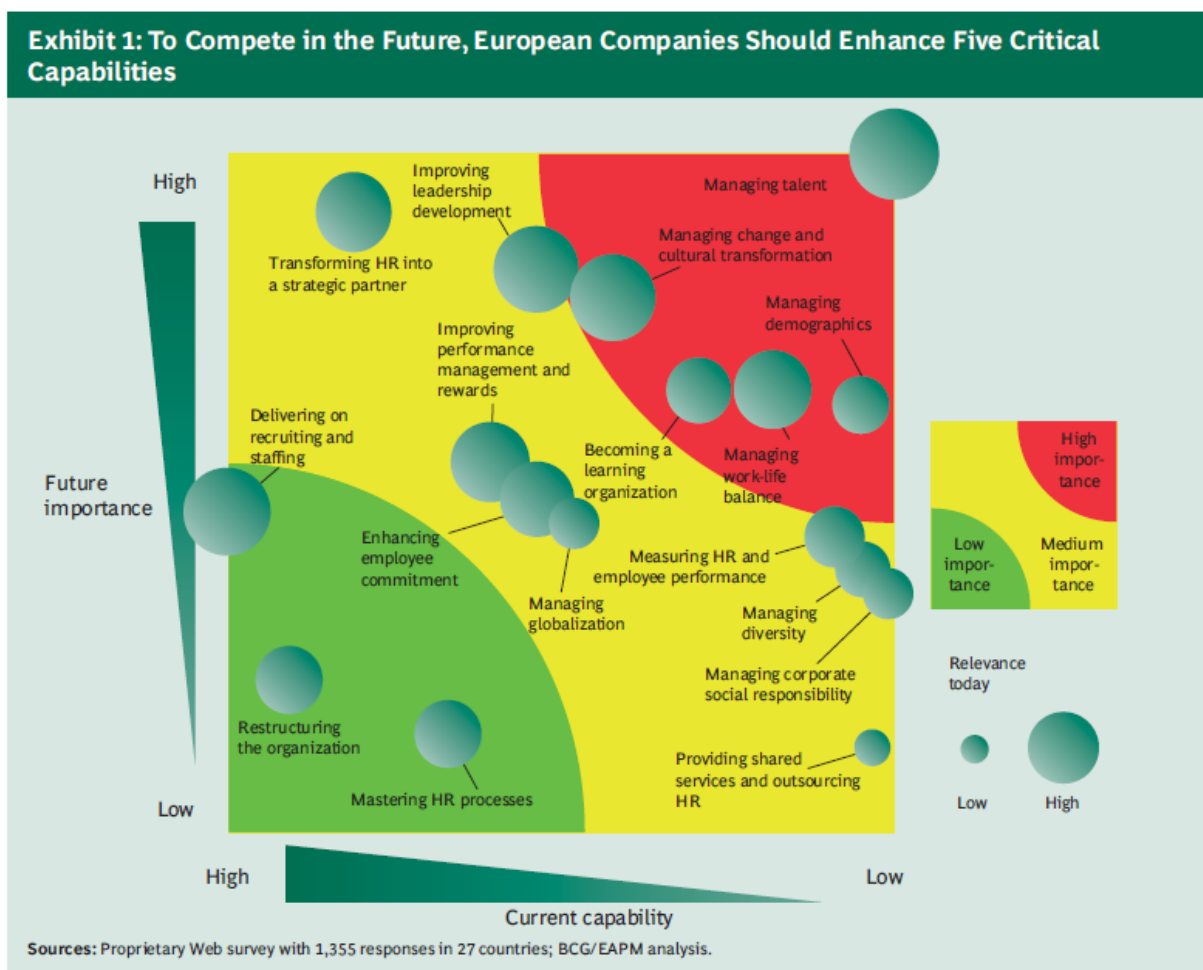
se nadaljuje

Eurosystem/ESCB committee
Payment and Settlement Systems Committee (PSSC) Payment Systems Policy Working Group (PSPWG) Working Group on Oversight (WGO) Working Group on TARGET2 (WG-T2) Settlement Managers Sub-group Ad hoc group on business continuity simulation exercises <i>Working Group on CCBM2 (WGC2)</i> <i>Ad hoc Securities Expert Working Group</i>
Risk Management Committee (RMC) Task Force on the MEDA-CEPH
Statistics Committee (STC) Working Group on External Statistics (WGES) <i>Working Group on Securities Statistics (WGSEC)</i> Working Group on General Economic Statistics (WGGES) Working Group on Government Finance Statistics (WGGFS) Working Group on Monetary and Financial Statistics (WGMFS) Working Group on Euro Area Accounts (WGEAA) Working Group on Statistical Information Management (WGSIM) <i>FSC/STC/EBA Joint Expert Group on reconciliation of credit institutions statistical and supervisory reporting requirements (JEGR III)</i> <i>Task Force on Accessibility of Statistics</i>
Human Resources Conference (HRC) Task Force on Training and Development
Budget Committee (BUCOM)
Eurosystem IT Steering Committee

Vir: ECB, *Best practices of the Eurosystem/ESCB Committees*, 2004.

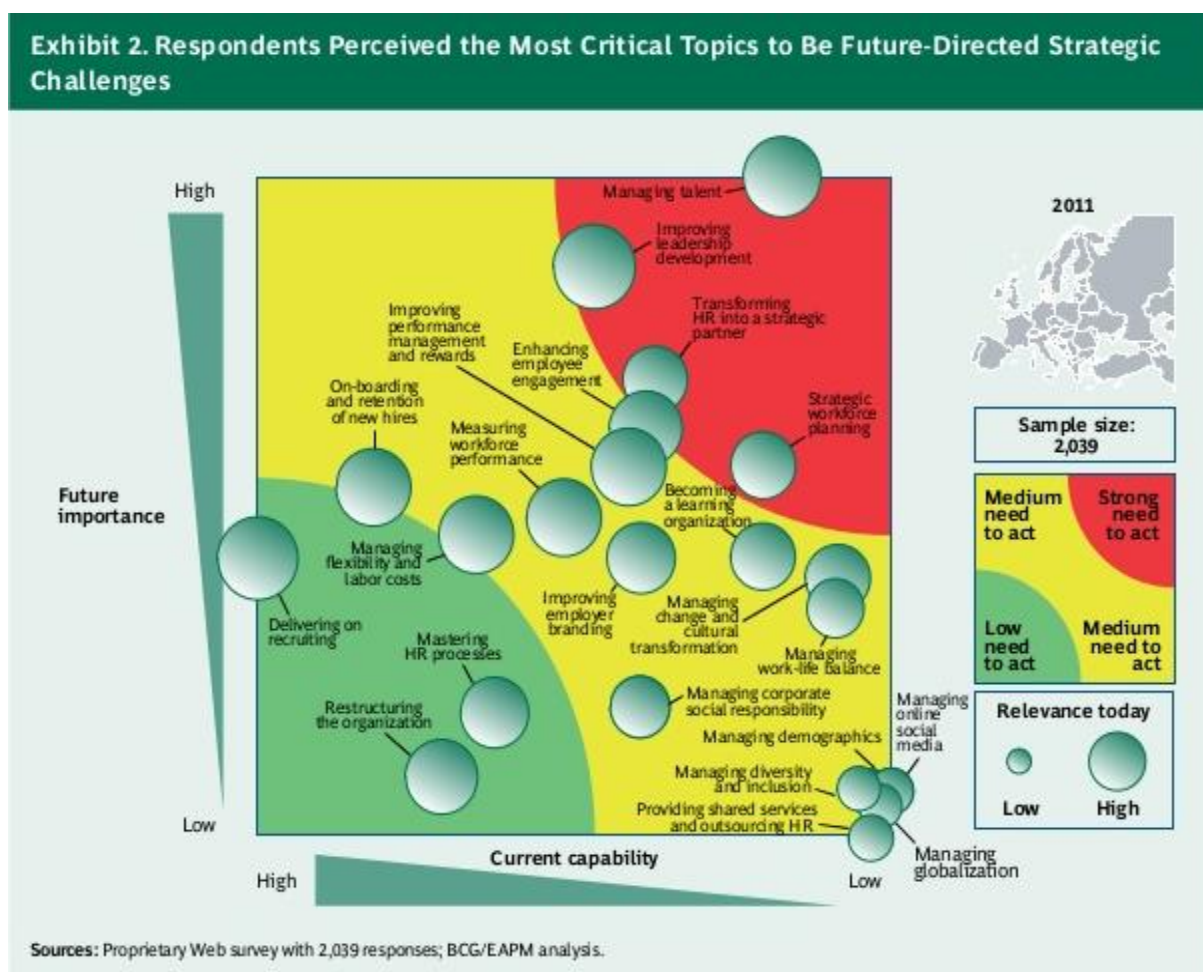
Priloga 2: Prikaz rezultatov raziskav Boston Consulting Group in European Association for People Management v letih 2007 in 2011

Slika 1: Prikaz rezultatov, opravljene raziskave 2007



Vir: Boston Consulting Group in European Association for People Management: *The Future of HR in Europe, Key Challenges Through 2015*, 2007, str. 3.

Slika 2: Prikaz rezultatov, opravljene raziskave 2011



Vir: Boston Consulting Group in European Association for People Management: *Creating People Advantage 2011, Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times*, 2011, str. 8.

Priloga 3: Seznam pogosto uporabljenih kratic

Tabela 2: Seznam pogosto uporabljenih kratic

Kratica	Angleški izraz	Prevod
EBA	European Banking Authority	Evropska bančna agencija
ECB	European Central Bank	Evropska centralna banka
ESCB	European System of Central Banks	Evropski sistem centralnih bank
ESM	European Stability Mechanism	Evropski mehanizem za stabilnost
ESRB	European Systemic Risk Board	Evropski odbor za sistemska tveganja
HRC	Human Resources Conference	Kadrovska konferenca
NCB	National Central Bank	Nacionalna centralna banka
SRM	Single Resolution Mechanism	Enotni reševalni mehanizem
SSM	Single Supervisory Mechanism	Enotni nadzorni mehanizem
TFTD	Task Force on Training and Development	Delovna skupina za izobraževanje in razvoj

Priloga 4: Slovar tujk

Tabela 3: Slovar tujk

Angleški izraz	Slovenski izraz
Appraisal system	Letni razgovor
Becoming a learning organization	Postati učeča se organizacija
Branding yourself	Spoznavanje svojih kariernih usmeritev
Business case	Poslovni problem
Change management	Menedžment sprememb
Coaching	Trenerstvo
Coffee mornings	Jutra ob kavi
Corporate Culture	Skupna kultura
Distance management	Upravljanje dela na daljavo
Diversity	Raznolikost
ECB Graduate Programme	ECB podiplomski program
Employment Conditions	Pogoji zaposlovanja
Evrosystem Mission Statement, Strategic Intents and Organisational Principles	Izjava o poslanstvu, strateške namere in organizacijska načela Evrosistema
External Work Experiences	Zunanje delovne izkušnje
Facilitating	Omogočati, podpirati
HR Business Partners	Kadrovski poslovni partnerji
Human Resources Conference	Kadrovska konferenca
Intra-ESCB mobility	Izmenjava kadrov znotraj ESCB
Job sharing	Deljenje dela
Management skills assessment	Ocena menedžerskih veščin
Managing change and cultural transformation	Upravljanje sprememb in kulturna transformacija
Managing demographics	Upravljanja demografskih sprememb

Angleški izraz	Slovenski izraz
Managing work-life balance	Usklajevanje delovnega okolja s privatnim
Mobility	Izmenjava
Multi-Source Feedback	Povratna informacija
Personnel developers	Razvijalci zaposlenih
Recruitment	Zaposlovanje
Role models	Vzorčni modeli
Rules of Procedure of the ECB	Pravilnik o postopkih ECB
Staff Committee	Predstavniki zaposlenih
Staff Development	Razvoj zaposlenih
Study visits	Študijski obiski
Subscription	Obveščanje
Swaps	Izmenjave
Talent management	Upravljanje talentov
Task Force	Delovna skupina
Task Force on Training and Development	Delovna skupina za izobraževanje in razvoj
The application process	Prijava na delovno mesto
Traineeship	Pripravnništvo
Training Activity	Izobraževanje
Unpaid leave	Neplačan dopust
Teleworking	Delo na daljavo