

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MODEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU
PRIMER PODJETJA BARILLA G. e R. Fratelli, S. p. A.**

Ljubljana, oktober 2007

MILENKOVIČ MAJA

IZJAVA

Študentka MILENKOVIČ MAJA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Dr. Bogdana Lipičnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.10.2007

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. KADROVSKA FUNKCIJA IN NJENE NOVE RAZSEŽNOSTI	3
1.1. KADROVSKA DEJAVNOST	3
1.2. NOVE RAZSEŽNOSTI KADROVSKE FUNKCIJE	3
1.3. OPREDELITEV ČLOVEŠKIH VIROV	4
1.4. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	5
1.5. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU V ORGANIZACIJI 21. STOLETJA	6
2. MODELI RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	7
2.1. CILJNI MODEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	8
2.2. MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI	9
2.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IZBIRO USTREZNEGA MODELA RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	10
2.4. USPEŠEN MODEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	10
3. MODEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU V PODJETJU BARILLA G. E R. FRATELLI, S.P. A.	11
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA BARILLA G. E R. FRATELLI, S.P. A.	12
3.1.2. Pomen ljudi v podjetju Barilla G. e R.	13
3.2. PROCES RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU V PODJETJU BARILLA G. E R. FRATELLI, S.P. A.	13
3.3. PREDSTAVITEV ECM MODELA	14
3.3.1. Ravnanje s poslovno odličnostjo kadrov	15
3.4. PLANIRANJE KADROV	17
3.5. PRIDOBIVANJE KADROV	18
3.5.1. Metode pridobivanja kadrov	19
3.5.2. Proces selekcije novih kadrov	20
3.5.3. Pregled življenjepisov kandidatov	21
3.5.4. Testiranje	21
3.5.4.1. Preizkus vedenjskih kompetenc	22
3.5.4.2. »In basket« test	23
3.5.4.3. Podroben življenjepis	23
3.5.4.4. Intervju	23
3.5.5. Staž – poslovna praksa	24
3.5.6. Končna izbira delavca	25
3.5.7. Program »Welcome to Barilla«	25
3.6. APLIKACIJA KOMPETENC V MODEL RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	26
3.6.1. Opredelitev kompetenc	26
3.6.2. Vedenjske kompetence	27
3.6.3. Funkcijske kompetence	30

3.6.4. Razvoj kompetenc zaposlenih	31
3.7. INDIVIDUALNA RAST USPEŠNOSTI NA DELOVNEM PODROČJU	32
3.7.1. Metoda 360 stopinj.....	33
3.8. SISTEM NAGRAJEVANJA, KOMPENZACIJE IN BONITETE	35
3.8.1. Denarne in nedenarne oblike nagrajevanja	35
3.9. RAZVOJ KARIERE IN NAPREDOVANJE NA DELOVNEM MESTU	37
3.9.1. Oblike napredovanja zaposlenih	38
3.9.2. Readiness – strokovna pripravljenost zaposlenih	38
3.9.3. Sistem razvoja karier kadrov v organizaciji.....	39
4. USPEŠNOST ECM MODELA.....	40
SKLEP.....	42
LITERATURA	43
VIRI.....	44

Uvod

Dinamično poslovno okolje od zaposlenih zahteva nenehno prilagajanje novim poslovnim izzivom. Zavedati se je treba, da razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pripisovati le materialnim in finančnim naložbam, temveč vse bolj tudi prispevkom zaposlenih. Tako je ključ do pridobivanja konkurenčnih prednosti v najboljših podjetjih skrit v optimalni rabi človeških virov in v aktivnem sodelovanju med vodstvom in zaposlenimi (Treven, 1998, str. 16).

Mnogi menijo, da so zaposleni najpomembnejši potencialni vir poslovne uspešnosti, zato uspešna podjetja gradijo svoj razvoj in svoje prednosti predvsem na ljudeh. Le ustrezno usposobljeni in motivirani ljudje znajo in zmorejo iz kapitala in sredstev ustvariti uspešen in dolgoročno donosen poslovni proces, v katerem enakovredno sodelujejo management, kadrovska funkcija in vsak posameznik (Klemenčič, 1999, str. 89).

Kadrovska funkcija pridobiva osrednjo vlogo v podjetjih in organizacijah. Predmet kadrovske funkcije so ljudje in ravnanje z njimi. Podjetja iščejo najboljše kadre, s katerimi bi lahko uresničevali svoje poslovne cilje (Možina, 1996, str. 180).

Investicije v ljudi so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – ljudi lahko namreč brezmejno plemenitimo, njihova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti (Mihalič, 2006, str. 3).

V diplomskem delu bom predstavila model ravnanja z ljudmi pri delu, ki se izvaja v okviru kadrovske funkcije italijanskega podjetja Barilla G. e R. Fratelli, S.p.A. Za to temo sem se odločila, ko sem se junija 2006 preizkusila na procesu selekcije kadrov pri njihovih kadrovskih strokovnjakih. Doživela sem, kaj pomeni dolgotrajen, zelo naporen, a vsekakor zelo profesionalen proces selekcije kadrov v svetovno priznanem podjetju kot je Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. Spoznala sem, da so v podjetju za doseženi svetovni uspeh hvaležni predvsem zaposlenim, katerim dajejo velik pomen ter jim posvečajo veliko pozornosti.

Da so zaposleni ključni element podjetja, je razvidno iz številne literature, ki je nastala na to temo v zadnjem času. Zaradi naraščajočega pomena zaposlenih pri doseganju konkurenčnih prednosti podjetja, sem se odločila, da predstavim proces, oziroma model ravnanja z ljudmi pri delu, ki ga ima podjetje Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., saj menim, da bom tako predstavila dober primer, kjer se dejstva, da so ljudje najpomembnejša konkurenčna prednost podjetja, dobro zavedajo.

Namen diplomskega dela je predstavitev vseh faz procesa ravnanja z ljudmi pri delu, ki tvorijo t.i. model ravnanja z ljudmi pri delu. Na primeru omenjenega podjetja želim prikazati, kako pomembno je znati pravilno ravnati z ljudmi pri delu, kako pomembno je imeti natančno

opredeljene dejavnosti, ki sodijo v proces ravnanja z ljudmi, skratka, kaj pomeni imeti uspešen model ravnanja z ljudmi.

Predmet diplomskega dela bo Excellent Contribution Model, to je model ravnanja z ljudmi pri delu, ki ga uporabljajo v podjetju Barilla G. e R. Fratelli, S.p.A. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1877. Danes je največji proizvajalec testenin v Italiji ter najbolj prepoznaven proizvajalec testenin po celem svetu. Da bo podjetje kmalu praznovalo 130 obletnico obstoja gre zasluga odlični kakovosti proizvodov, inovativnosti ter stalnim marketinških aktivnostim, za katerimi vedno stojijo prav ljudje.

Cilj diplomskega dela bo analizirati, proučiti in s tem spoznati celoten proces ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju Barilla G. e R. Fratelli, S.p.A. in na podlagi tega odgovoriti na tri ključna vprašanja: kaj z ljudmi delajo, kako to delajo ter kakšna je njihova uspešnost. Dobili bomo vpogled v to, ali ima podjetje zares uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov: iz prvega, povsem teoretičnega dela in iz drugega dela, kjer se teorija prepleta s prakso.

Prvi sklop obsega prvo in drugo poglavje, ki sta teoretične narave. V prvem poglavju sem predstavila pomen kadrovske funkcije ter njene nove razsežnosti, opredelila sem pojma človeški viri in ravnanje z ljudmi pri delu, ter poglavje zaključila z opisom kakšno naj bi bilo pravo ravnanje z ljudmi pri delu danes, v organizaciji 21. stoletja, da bi ji zagotavljalo nadaljnjo konkurenčnost in uspešnost.

Drugo poglavje obsega predstavitev različnih modelov ravnanja z ljudmi pri delu, opredelitev dejavnikov, ki vplivajo na izbiro ustreznega modela ter predstavitev sestavin, ki naj bi jih uspešen model ravnanja z ljudmi imel.

Drugi sklop diplomskega dela zajema tretje poglavje, ki je temeljno poglavje diplomskega dela. Obsega podrobnejšo predstavitev podjetja, njegov nastanek, temeljne dejavnosti, vizijo in poslanstvo. V tem poglavju govorim tudi o svetovnem uspehu podjetja, ki največje zasluge za svoje uspehe pripisuje prav njihovim zaposlenim. Kot sem že omenila, mislim, da je podjetje resničen primer, kjer lahko vsak spozna, da je teorija lahko izvedljiva tudi v praksi. Seznanili se bomo s celotnim procesom ravnanja z ljudmi pri delu, od prvega stika s podjetjem, do zaposlitve delavca ter nadaljnjega uvajanja, izobraževanja, nagrajevanja ter napredovanja na delovnem mestu. Odgovorila bom na prvi dve vprašanji in sicer, kaj z ljudmi delajo ter kako to delajo.

Zadnje poglavje zajema končni sklep, torej odgovor na tretje vprašanje, ali so pri ravnanju z ljudmi pri delu uspešni. Do končnih ugotovitev bom prišla na podlagi primerjave modela podjetja Barilla G. e R. Fratelli, S.p.A. z uspešnim modelom ravnanja z ljudmi pri delu, ki je predstavljen v prvem poglavju. Ugotovili bomo ali ima model obravnavanega podjetja

dejansko vse sestavine, ki jih vključuje uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu ter ali ima morda še kakšno sestavino več.

1. Kadrovska funkcija in njene nove razsežnosti

1.1. Kadrovska dejavnost

Kadrovska dejavnost je po vsebini in značaju zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih nalog, ki se nanašajo na kadre. Kadri postajajo vedno bolj pomemben dejavnik vsakega podjetja (Florjančič et al., 1994, str. 369). Kadrovska funkcija v podjetjih in organizacijah pridobiva osrednjo vlogo. Podjetja se zavedajo, da so ključ do uspeha v konkurenčnem boju ravno najsposobnejši ljudje, podjetja zato iščejo najboljše kadre, s katerimi bi lahko uresničili svoje poslovne cilje (Svetlik et al., 1996, str. 180).

Kadrovska funkcija je ena od poslovnih funkcij podjetja, ki skupaj z ostalimi funkcijami (nabavno, proizvodno, prodajno in finančno) sestavlja poslovni proces podjetja. Osnovna naloga kadrovske funkcije je zagotavljati zadostno število zaposlenih in jih optimalno uporabiti, tako da bo imela od njih korist organizacija, oni sami in tudi širša družba (Armsrtong, 1991, str. 27). Zato lahko rečemo, da je dejavnost kadrovske funkcije planiranje, sprejemanje, razporejanje, razvoj in izobraževanje kadrov ter oblikovanje delovnih razmerij (Kavran, 1992, str. 100).

V izvajanje kadrovske dejavnosti je vključenih več nosilcev. Poleg kadrovskih strokovnjakov tudi managerji na različnih ravneh in nenazadnje tudi sami delavci (Kavran, 1992, str. 100).

Kadrovska dejavnost je treba organizirati tako, da bo prispevala k realizaciji ciljev organizacije, njeni učinkovitosti in uspešnosti. Vsaka organizacija mora oblikovati svojo kadrovska službo, prilagojeno lastnim potrebam dela in razvoja (Kavran, 1992, str. 100).

1.2. Nove razsežnosti kadrovske funkcije

Kadrovska funkcija je tako dobila nove razsežnosti s spoznanjem, da je človek in njegov pomen v organizacijskem procesu s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo, najpomembnejši proizvodni tvorec (Možina et al., 1998, str. 6).

Nova teoretična spoznanja na področju kadrovske funkcije so pripeljala do razširitve te dejavnosti. »Razširjena« kadrovska funkcija se je tako uveljavila pod imenom »ravnanje s človeškimi viri« (ang. Human Resource Management – HRM).

Pri prenašanju uporabe kakšnega pojma, ki je prvotno v tujem jeziku, se srečamo s problemom uporabe ustreznega prevoda. Različni avtorji uporabljajo različne izraze, zato je v

spodnji tabeli podrobnejši pregled najpogostejših izrazov, ki jih zasledimo v slovenski literaturi.

Tabela 1: Uporabljeni pojmi in prevodi angleškega izraza »Human Resource Management« v slovenski literaturi

Human Resource	Management	Human Resource Management
- kader	- management	- kadrovski management (Kavran in Florjančič, 1992)
- človek	- upravljanje	- management kadrovskih virov (Možina et al., 1998)
- kadrovski viri	- ravnanje	- ravnanje z ljudmi pri delu (Lipičnik, 1998)
- človeški viri	- ravnanje z	- človeški viri in ravnanje z njimi (Lipičnik, 1994)
- človeške zmožnosti		- ravnanje s človeškimi viri (Zupan, 1995)
- človeški dejavnik		
- zaposleni		

Vir: Zupan, 1999, str. 4.

V nadaljevanju bom uporabljala naslednja dva pojma:

- ravnanje z ljudmi pri delu in
- človeški viri oziroma zaposleni ali kadri.

1.3. Opredelitev človeških virov

Človeški viri (angl. Human Resources – HR) po mnenju mnogih avtorjev pridobivajo na pomenu, v primerjavi z ostalimi viri podjetja. Za podjetje so neprecenljive vrednosti ravno zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, značajem in mišljenjem (Pfeffer, 1998, str. 17). Predvsem pa so pomembni strokovnjaki, ki imajo redka in specifična znanja in sposobnosti na določenem ozkem področju.

Človeški viri so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Zato lahko govorimo o človeških virih v ožjem in širšem smislu. V širšem smislu govorimo o človeških psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa med človeške vire štejemo naslednje (Lipičnik, 1998, str. 27; Ivanuša, Bezjak, 1998, str. 53):

- **Sposobnosti** so potencial človeka za razvoj določenih zmožnosti. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih.
- **Znanje** je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, torej problemov z znanimi rešitvami. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši težave z že znanimi rešitvami. V zadnjem času postaja znanje ključni vir konkurenčnih prednosti. Znanje ima v sposobnosti tri funkcije: je kapital podjetja, konkurenčna prednost in upravljalec sprememb (Huseman, Goodman, 1999, str. 116 – 131). Trg delovne sile je dejansko postal trg znanja, saj se z njim določa vrednost delovne sile.
- **Spretnosti** se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Omogočajo hitro motorično reagiranje na težave.

- **Osebnostne lastnosti** same po sebi niso nujne za reševanje težav, vendar dajejo osebni pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament posameznika.
- **Človeške zmožnosti** so tisto, kar človek zmore in so sestavljene iz človekovih sposobnosti, njegovega znanja in motivacije. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ni dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija se uporablja kot orodje za krmiljenje človekove dejavnosti v želeno smer.

1.4. Ravnanje z ljudmi pri delu

Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je prinesla okvire klasične kadrovske funkcije. Klasično zasnovana kadrovska funkcija je nastajala v povsem drugačnih razmerah, čas pa je tisti, ki je pokazal, da ne more več zadovoljevati potreb, ki jih postavlja vse bolj spreminjajoče se poslovno okolje (Možina et al., 1998, str. 13).

Ravnanje z ljudmi pri delu postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij. V prihodnje bomo uspešnost organizacije merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Takšni ljudje so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije (Lipičnik, 1998, str. 41).

V posameznih časovnih obdobjih so ljudem pripisovali različno pomembnost. Razvile so se različne teorije, ki se nanašajo na delo z ljudmi, te pa nam prikazuje spodnja Tabela 2.

Tabela 2: Teorije ravnanja z ljudmi

Tradicionalna teorija o delu z ljudmi	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s človeškimi viri
Podmena	Podmena	Podmena
<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni delo sovražijo. - Osnovni motiv za delo je plačilo. - Le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo. - Zaposlene je treba k delu priganjati. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni želijo biti koristni in pomembni. - Ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni. - Radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih. - Delavci bi radi bili obveščeni o rezultatih svojega dela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ljudje radi opravljajo svoje delo. - Kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam. - Zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov. - Intelektualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen.
Politike	Politike	Politike
<ul style="list-style-type: none"> - Nadzor in kontrola. - Naloge razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije. - Podroben opis delovnih postopkov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vzбудiti pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti. - Ljudi obveščati in jim prisluhniti. - Dopuščati samokontrolo pri rutinskih delih. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov. - Pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti. - Ustvarjati pogoje za participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju, kontroli.

Vir: Možina et al., 1998, str. 7.

Danes govorimo o teoriji ravnanja z ljudmi, ki vključuje aktivnosti kot so predvidevanje števila in tipa potrebnih delavcev, ki jih bo organizacija potrebovala ter poiskati delavce, ki imajo potrebne lastnosti, sposobnosti in znanja. Poglavitno je imeti ustrezno število

zaposlenih, s potrebnimi zmožnostmi, ki bodo izpolnjevali zahteve organizacije (Gatewood, 1995, str. 349).

Definicija, ki zajema vse te vidike in značilnosti, se glasi (Zupan, 1999, str. 25): »Ravanje z ljudmi je strateško usmerjena dejavnost nosilcev ravnanja z ljudmi pri delu (predvsem managerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da v skladu z opredeljenim namenom (ciljem) podjetja, dosežemo čim boljše rezultate.«

Ko obravnavamo kadre v organizaciji kot potencial, poslovni vir (angleško »human resource«) in naložbo, ugotovimo, da mora management ravnati z njimi z enakim pristopom, premislekom in v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji (Merkač, 2005, str. 13).

1.5. Ravnanje z ljudmi pri delu v organizaciji 21. stoletja

V zadnjem desetletju imajo človeški dejavnik in človeški viri nasploh osrednjo vlogo pri delovanju podjetja. Globalizacija in razvoj novih izdelkov zahtevata osebje z novimi veščinami in strokovnim znanjem ter silita podjetja, da osvojijo fleksibilne metode vodenja tega osebja. Mnogi teoretiki managementa menijo, da bodo potrebne še večje spremembe v organizacijah, ki bodo hotele biti uspešne v 21. stoletju. Organizacije naj bi v konkurenčnem boju zmagovale že, če bodo zagotovile kvaliteto, inovacije in prožnost.

Tako naj bi uspešne organizacije imele še nekatere druge skupne ali podobne lastnosti (Lipičnik, 1998, str. 44):

- **Usmerjenost k akciji** – hitrejša, boljše odzivanje na inovacije in spremembe. Današnji način ravnanja z ljudmi pri delu išče predvsem organizacijske rešitve z namenom, da bi povzročil zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu.
- **Individualna orientiranost** – obveznost obravnavati vsakega zaposlenega kot človeka – posameznika in ponuditi programe, ki bi izboljšali delovno zadovoljstvo in morale vsakega posameznika.
- **Usmerjenost k sodelovanju zaposlenih** – kombiniranje posameznikov v ustrezne delovne time, pri čemer bo odličnost delovnih skupin pomembnejša od odličnosti posameznikov.
- **Globalna usmerjenost** – oblikovanje profesionalno vodenih organizacij, ki ljudi obravnavajo kot enakopravne, s spoštovanjem in občutkom do kulturnih razlik med njimi po vsem svetu.
- **Usmerjenost h kakovosti** – dosledna usmerjenost k popolnem zadovoljstvu strank. To naj bi dosegli s programi, ki zagotavljajo, da je vsaka naloga že prvič pravilno opravljena.

Na ravnanje z ljudmi pri delu vpliva več različnih dogodkov, ki se začenjajo pri spremembah na trgu. Kako bomo ravnali z ljudmi pri delu, torej ni odvisno od nas samih, našega znanja, našega odnosa do ljudi, ampak predvsem od stanja na trgu, na katerem želimo tekmovati in biti konkurenčni (Lipičnik, 1998, str. 45).

2. Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

Ko se zanimamo za ljudi kot vire, razpolagamo z različnimi modeli ravnanja z ljudmi pri delu.

Glede na definicijo in študije obstaja več modelov HRM. Modeli ravnanja z ljudmi pri delu niso sami sebi namen, pač pa so orodje, ki preko različnih vidikov dogajanja v in izven organizacije omogočajo doseganje večje učinkovitosti in njene analize ter ovrednotenja (Dimovski et al., 2003, str. 183).

Ljudje so pomemben dejavnik v sleherni organizaciji. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija (Lipičnik, 1998, str. 45). Da bi ustrezno vključili človeške zmožnosti, so se v zgodovini oblikovali različni pristopi ravnanja z ljudmi, ki so imeli določene lastnosti. Poglobljeno proučevanje ravnanja z ljudmi se je dejansko pričelo šele z nastopom nekaterih svetovnih teoretikov (Beer et al., 1999; Fombrun et al., 1984; Guest, 1987; Brewster, Bournois, 1991), ki so s svojimi modeli postavili temelj današnjemu delu kadrovske funkcije. Oblikovali so več modelov, ki so jih v splošnem razvrstili v dve kategoriji: **mehki** in **trdi** modeli ravnanja z ljudmi pri delu. Mehki modeli (Price, 2000; Henry 2000) obravnavajo človeka kot socialno bitje in na ta način proučujejo dva vidika: motivacijo zaposlenih na osnovi njihove participacije pri strateških odločitvah in razvoj organizacijske kulture na osnovi zaupanja in teamskega dela. Trdi modeli (Price, 2000, Pinnington, Edwards, 2000) pa smatrajo človeka za vir delovne sile, ki jo je potrebno čim ceneje pridobiti, varčno uporabiti in v največji meri izkoristiti. (Florjančič et al., 2004, str. 35).

Harvardski model je najbolj tipičen predstavnik mehkih modelov ravnanja z ljudmi pri delu. Razvili so ga v začetku 80-tih let. V tem času sta glavno tematiko na področju ravnanja z ljudmi pri delu predstavljala vključevanje in povečana odgovornost vrhnjega managementa v delovanje kadrovske funkcije. Model predstavlja mehko obliko obravnavanja kadrovske funkcije zato, ker poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih kot končnega rezultata izvajanja kadrovske funkcije. Organizacijska uspešnost je predstavljena kot dolgoročni vpliv rezultatov izvajanja kadrovske funkcije, vendar skupaj z osebnim in družbenim zadovoljstvom ljudi (Florjančič et al., 2004, str. 35-37).

Michiganski model je trda različica Harvardskega modela, kjer zaposleni predstavljajo predvsem orodje za doseg strateških ciljev organizacije. Njihov edini prispevek se odraža v

ekonomski uspešnosti organizacije, zato so obravnavani kot delovna sila organizacije. Michiganski model je trdi model zato, ker temelji na strateški kontroli, organizacijski strukturi in sistemih za upravljanje z ljudmi (Florjančič et al., 2004, str. 38-40).

Kasnejše raziskave niso pokazale uporabno vrednost trdih modelov v delovanju organizacij, saj so bili ti sistemi zasnovani na doseganju strateških ciljev s pomočjo groženj zaposlenim. Zato se niso dolgo obdržali in so vodili k reorganizaciji kadrovskega managementa.

Tako nekateri organizatorji, ki jim je zmanjkalo učinkovitih predlogov iz »trdega dela« organizacije, prisegajo, da so mnogi problemi rešljivi le na področju »mehkega dela«. Driver, Coffey in Bowen so preučevali načine ravnanja z ljudmi pri delu in pri tem odkrili naslednjih šest modelov (Lipičnik, 1998, str. 29-31):

- **Administrativni model**, za katerega je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Izraba človeških sposobnosti je pasivna oblika. Delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih.
- **Legalni model**, v katerem je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno. Pri tem gre za definiranje odnosa med delojemalcem in delodajalcem. Ravnanje z ljudmi je torej omejeno na izvajanje pravil s področja delovnopravne zakonodaje.
- **Finančni model**, v ospredju je vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Naloga tistih, ki se ukvarjajo z ljudmi, po tem modelu je najti možnosti glede na optimalnost stroškov.
- **Vodstveni model**, ravnanje z ljudmi je usmerjeno na vodenje in vodje. Model se je razvijal v dve smeri: v prvi smeri, naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi svetovali izvajalskim vodjem, kako naj rešujejo težave, v drugi smeri pa imajo izvršni vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja.
- **Humanistični model**, kjer delo z ljudmi pomeni ukvarjati se s človeškimi potenciali, jih razvijati in vzgajati njihove vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene na posameznike in jim pomagajo, da ti maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in kariero. Model se odraža v rasti organizacije na osnovi izobraževanja in razvoja njihovih kadrov.
- **Vedenjsko – spoznavni model**, temelji na resničnih znanstvenih ugotovitvah, ki se zrealijo v tehniki povratne informacije, načrtovanju kariere itd.

2.1. Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu

V knjigi Sodobni management (Dimovski et al., 2003, str. 183-193) sem našla primer modela z zelo razvito kadrovske dejavnostjo, kar pomeni, da ljudem posvečajo veliko pozornosti in skrbijo za njihov nadaljnji razvoj. Vse to zato, da bi bili z njihovo pomočjo konkurenčni in da bi dosegli sprejete cilje podjetja. Faze tega modela sledijo v naslednjem odstavku.

Prva faza modela predstavlja hkrati tudi njegov prvi cilj, ki je, pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi lahko postali vredni, produktivni in zadovoljni zaposleni. Zajema planiranje človeških virov, v kateri odgovorni za ravnanje z ljudmi pri delu predvidijo potrebe po novih zaposlenih. **Druga faza** je uporaba metod za rekrutiranje, da se vzpostavi komunikacija s potencialnimi kandidati. **Tretja faza** je izbor med kandidati, za katere se verjame, da bi lahko največ prispevali k organizaciji. Ob zaključku je novi zaposleni sprejet v organizacijo. Podpora temu procesu je t.i. **model ujemanja**, s katerim organizacija in posameznik uskladita svoje potrebe, interese in vrednote.

Drugo fazo ciljnega modela ravnanja z ljudmi pri delu predstavlja razvijanje uspešne delovne sile, ki vključuje usposabljanje, napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Pri tem sta odločilnega in strateškega pomena individualno in organizacijsko učenje in razvoj zaposlenih, saj organizacije od svojih zaposlenih vedno bolj zahtevajo visoko stopnjo izobrazbe, sposobnost, da se naučijo novih veščin in da se prilagodijo novim okoliščinam na delovnem mestu, da imajo sposobnost obvladovanja stikov s strankami in stikov med oddelki ter sposobnost reševanja problemov in kreativnega razmišljanja.

Vzdrževanje uspešne delovne sile je naslednji korak, ki vključuje kompenzacijo, strukturo plač in nagrad, bonuse in zaključek delovnih razmerij. Danes imajo vse večji pomen nedenarne oblike nagrad oziroma t.i. bonitete, ki imajo pretežno nefinančni značaj: službeni avto, prilagodljiv delavnik, plačilo telefonskih stroškov itd, na katere se zaposleni ugodno odzivajo (Dimovski et al., 2003, str. 183-193).

2.2. Model poslovne odličnosti

Koncept poslovne odličnosti, ki ga apliciramo tudi v namen doseganja odličnosti človeškega kapitala organizacije in njenih zaposlenih, temelji predvsem na povečanju prilagodljivosti in pospeševanja odzivnosti na spremembe ter teži k ustvarjanju take kulture v organizaciji in okolju, ki bo načrtno spodbujalo stalno pospeševanje napredka in izboljšav. Temeljni elementi, ki tvorijo model poslovne odličnosti (*Business Excellence Model*) so usmerjenost k rezultatom, voditeljstvo in stalnost namena, razvoj in vključevanje vseh zaposlenih, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, razvoj partnerstev ter družbena odgovornost (Mihalič, 2006, str. 280).

2.3. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro ustreznega modela ravnanja z ljudmi pri delu

Osnovni cilj ravnanja z ljudmi pri delu je povezava vseh kadrovske funkcij v integrirano obliko za doseg strateških ciljev organizacije. Na kakšen način jih povezati pa je odvisno od izbora modela, ki ga organizacija namerava uporabiti v praksi (Florjančič et al., 2004, str. 45).

Izbira ustreznega modela ravnanja z ljudmi je odvisna od vrste dejavnikov: prestrukturiranja tržišča, decentralizacije, internacionalizacije, združevanja in prevzemanja podjetij, prizadevanja za večjo kakovost izdelkov in storitev, tehnoloških sprememb ipd. (Florjančič et al., 2004, str. 47).

Primer razkoraka med teoretičnimi izsledki pri oblikovanju modelov in praktičnimi izkušnjami znotraj organizacij se zrcalijo v raziskavi, ki je bila izvedena na Univerzi Iowa v Združenih državah Amerike (Rynes et al., 2002). Rezultati omenjene raziskave dokazujejo, da ni dovolj, da se ravnanje z ljudmi pri delu izvaja zgolj na osnovi teoretičnih raziskav, ampak mora biti prilagojen tudi notranjim in zunanjim dejavnikom organizacije – njenemu namenu, tehnologiji, metodam dela, tržišču, konkurenčnim pritiskom, vrsti ljudi, ki jih zaposluje, itd. To pomeni, da se lahko izbira modela ravnanja z ljudmi pri delu, ki se je v določeni organizaciji izkazal za zelo uspešnega, izkaže kot povsem neustrezna v neki drugi organizaciji.

Organizacija se mora torej sama odločiti, kateri model ravnanja z ljudmi pri delu bo izbrala in kako ga bo izpeljala. Bistveno je, da pri tem ne sme uporabiti poslovne strategije za reševanje kadrovskega problema in tudi ne ravnanja z ljudmi za reševanje poslovne strategije, temveč ju mora združiti v smeri doseganja najboljših možnih rezultatov.

2.4. Uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu

Knjiga dr. B. Lipičnika *Ravnanje z ljudmi pri delu* (1998) natančno opisuje kakšni pogoji morajo biti v podjetju izpolnjeni, da je lahko njihov model ravnanja z ljudmi pri delu uspešen. Povzela sem temeljne sestavine, ki jih mora uspešen model imeti, da jih bom v zaključnem poglavju lahko primerjala s sestavinami, ki jih vključuje model ravnanja z ljudmi pri delu izbranega podjetja Barilla G. e R.

Uspešni modeli ravnanja z ljudmi naj bi tako vključevali naslednje sestavine:

- **Napovedati uspeh: videti prihodnost danes** (prva faza razvoja uspešnega sistema ravnanja z ljudmi vključuje predvidevanje sprememb v prihodnosti, sposobnost ugotavljanja novih smernic in razvoj novih programov v skladu s pričakovanimi spremenjenimi okoliščinami).
- **Pridobivanje uspešnih ljudi** (ravnanje z ljudmi se osredotoča na zagotavljanje ustreznega števila ustreznih in potrebnih ljudi. Ljudje so motor, ki poganja

organizacijo. V tej fazi se ljudje izbirajo po načelu enakih možnosti. Novo zaposlovanje je pomemben in stalen proces).

- **Razvoj visoke uspešnosti** (ko organizacija pridobi ljudi, mora nadaljevati njihov razvoj z namenom, da bi dosegla visoko stopnjo uspešnosti. Razvoj vključuje vzgojo in šolanje managerjev in drugih zaposlenih).
- **Spodbujanje uspešnih sistemov** (bistven element pri razvoju uspešnih sistemov je razumevanje motivacijskih vzvodov, ki vodijo k večji produktivnosti. Razviti je treba model plač, ki spodbuja ljudi k ustreznemu, za organizacijo koristnemu vedenju in omogoča primerljivost s plačami pri konkurenci. Plače in druge ugodnosti pri delu bi kazalo usmeriti predvsem na uspešnost posameznika, tima in organizacije kot celote).
- **Vzdrževanje uspešne organizacije** (managerji, ki se bodo ukvarjali z ravnanjem z ljudmi pri delu, bodo morali vzdrževati odkrite in uspešne odnose z ljudmi. Delovni odnosi bodo postali kompleksnejši, zato bodo pogovori in pogajanja vse obsežnejši, pravila vedenja pa bodo v teh procesih izredno pomembna).
- **Spremembe na bolje** (v spreminjajoči se organizaciji predstavlja model ravnanja z ljudmi pristop k razvoju novih strategij, k spreminjanju organizacijske kulture in k ravnanju z vse bolj raznoliko delovno silo. Vsaka organizacija mora nepretrgoma izboljševati zmožnosti delovne sile in njeno produktivnost. Spreminjanje organizacijske kulture se začne z razvojem skupne vizije, okrepitevami zaposlenih in s krepitvijo odnosov med ljudmi).
- **Prihodnost – osredotočanje na uspešnost** (managerji za ravnanje z ljudmi morajo biti zmožni dela s funkcijskimi managerji, da bi lahko organizacija s pomočjo zaposlenih pridobila konkurenčne prednosti. Manager za ravnanje z ljudmi mora prevzeti vodilno vlogo v spreminjanju organizacije, da bi se ta uspešneje spopadla z novimi pogoji. Še več, sodelovati mora pri strateškem planiranju in pri napovedovanju pričakovanih tokov, ki zahtevajo spremembo ravnanja z ljudmi).

3. Model ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju Barilla G. e R. Fratelli, S.p. A.

V tem poglavju bom najprej predstavila podjetje Barilla G. e R. Fratelli, S.p.A. (v nadaljevanju Barilla G. e R.), njegov nastanek in storitve. V nadaljevanju pa se bom osredotočila na predstavitev njihovega modela ravnanja z ljudmi pri delu, ki prikazuje celoten proces kadrovske dejavnosti in ga primerjala z zgoraj opisanimi modeli. S tem bom skušala odgovoriti na tretje zastavljeno vprašanje, ali so na področju ravnanja z ljudmi pri delu uspešni.

3.1. Predstavitev podjetja Barilla G. e R. Fratelli, S.p. A.

Začetek poslovanja podjetja sega v leto 1877. Barilla G. e R. je italijansko podjetje, vodilno na področju proizvodnje testenin, ki na svetovnem trgu kraljujejo zaradi kakovosti. Na trgu testenin je najmočnejše na svetu, v segmentu že pripravljenih omak je prvo v Evropi, v Italiji je vodilno na trgu svežega peciva in nazadnje, na trgu hrustljavih kruhov vodilno v

skandinavskih državah. Podjetje je s svojo ponudbo visoko kakovostnih izdelkov usmerjeno k spodbujanju zdravega prehranjevanja. Svetovnim trgom se je predstavilo na podlagi številnih investicij v raziskave in razvoj, v sodobno tehnologijo ter investicij v konstantno komuniciranje, ki so pripomogle k ustanovitvi današnjega svetovno znanega in uspešnega podjetniškega imperija.

Barilla G. e R. ima v lasti 26 proizvodnih obratov, 14 v Italiji, 12 v tujini. Podjetje izvaža svoje izdelke v več kot sto držav. Iz proizvodnih obratov vsako leto po celem svetu odpelje več kot 1.400.000 ton izdelkov. Blagovne znamke podjetja so Barilla, Mulino Bianco, Pavesi, Academia Barilla, Wasa, Misko (Grčija), Filiz (Turčija), Yemina in Vesta (Mehika). Barilla ima v lasti tudi dve podjetji, od teh Number 1, ki je zadolženo za logistiko ter First, ki je zadolženo za prodajo v malih privatnih trgovinah z živili in gostinstvu. V podjetju je zaposlenih več kot 7000 ljudi, 2300 samo v Italiji, ostali so zaposleni v podružnicah v Južni Ameriki, Avstraliji ter Evropi.

Vodstvo podjetja je že več kot 125 let v rokah družine, ki jo danes zastopajo trije bratje: Guido, predsednik uprave ter Luca in Paolo Barilla, ki sta njegova namestnika. Članica uprave je tudi njihova sestra Emanuela Barilla. Skupaj zastopajo že četrto generacijo. Kljub temu, da gre za mednarodno usmerjeno podjetje s predstavništvom in proizvodnimi enotami po celem svetu, njihova poslovna kultura temelji na tradiciji.

Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je ponudba kakovostnih izdelkov, ki pripomorejo k zdravemu in uravnovešenemu načinu prehranjevanja. Prizadevajo si doseči prepoznavnost izdelkov, ne samo kot visoko kakovostnih, ampak tudi takšnih, ki so proizvedeni v okviru spoštovanja naravnega okolja in ljudi.

Vizija

Vizija podjetja je trženje mednarodnih prehranskih izdelkov, katere naj potrošniki prepoznavajo zaradi odličnega okusa in vrhunske kakovosti, ki sta rezultat dolgega, temeljito načrtovanega procesa, za katerim stoji najpomembnejši del, človeški kapital.

3.1.2. Pomen ljudi v podjetju Barilla G. e R.

V podjetju od vedno stavijo na ljudi, kot vir, ki je osnova za njihovo trajno in dobičkonosno rast po celem svetu. Zavedajo se, kako pomembno je imeti zadovoljne ljudi znotraj organizacije, zato strmiijo k njihovem neprestanemu izobraževanju, poklicnemu usposabljanju ter primernemu nagrajevanju. V podjetju so prepričani, da so pravi ljudje znotraj podjetja edina pot, ki zagotavlja kakovost blagovne znamke. To so pglavitni vzroki, zakaj želi podjetje po vsem svetu pritegniti in razvijati dinamične ljudi, ki so motivirani za

nadaljnji razvoj na poklicni poti, ki so usmerjeni k doseganju zastavljenih ciljev in predvsem takšnih, ki imajo vodstvene sposobnosti. Stavijo na ljudi, ki verjamejo v pomembnost skupinskega dela pri doseganju skupnih ciljev in verjamejo v odnose medsebojnem zaupanju in sodelovanju. Poklicna pot posameznika v podjetju zajema progresivni razvoj potrebnih kompetenc, ki so nujne za njegov razvoj na poklicni poti. V sklopu mednarodne rasti podjetja k temu sodijo tudi mednarodna izobraževanja in izkušnje. Izobraževanje ljudi je cilj podjetja, prav tako tudi nadaljnji razvoj njihovih funkcijskih ter vedenjskih kompetenc, ki pripomorejo k spodbujanju ljudi pri prevzemanju vse večjih odgovornosti.

Ravnanje z ljudmi pri delu v podjetju poteka na podlagi natančno strukturiranega modela, ki je bil ustvarjen z namenom pridobivanja najboljših ljudi in ravnanja z njimi. Imenuje se **Excellent Contribution Model** (v nadaljevanju ECM model), ki v podjetju predstavlja sinonim za do sedaj zelo uspešno ravnanje z ljudmi pri delu.

Koherentnost principov ter vrlin podjetja, ravnanje z ljudmi kot ravnanje z največjim zakladom ter najsodobnejši proizvodni sistemi pripomorejo k svetovni prepoznavnosti podjetja kot pravega poznavalca in kot tudi odličnega izvajalca italijanske kuhinje po celem svetu.

3.2. Proces ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju Barilla G. e R. Fratelli, S.p. A.

Ravnanje z ljudmi pri delu lahko opredelimo kot splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivu zaposlenih, vodstva in samega podjetja Barilla G. e R. kot celote na izzive iz okolja ter s tem na pridobivanje konkurenčnih prednosti. Proces ravnanja z ljudmi pri delu poteka v okviru t.i. ECM modela, ki v podjetju predstavlja temelj celotnega procesa ravnanja z ljudmi pri delu.

Namen procesa je; imeti enoten model ravnanja z ljudmi pri delu v svetovnem merilu. To, da bi lažje in hitreje dosegali nadaljnjo rast in večjo dobičkonosnost podjetja ter za nadaljnji razvoj njihovih zaposlenih na mednarodni ravni.

Končni cilji procesa ravnanja z ljudmi pri delu so imeti:

- koherenten, transparenten in sistematičen pristop
- najboljši ROI (Return on Investment) na področju ravnanja z ljudmi pri delu
- vse večjo predanost zaposlenih podjetju
- najboljše kadrovske strokovnjake
- najsodobnejšo informacijsko tehnologijo.

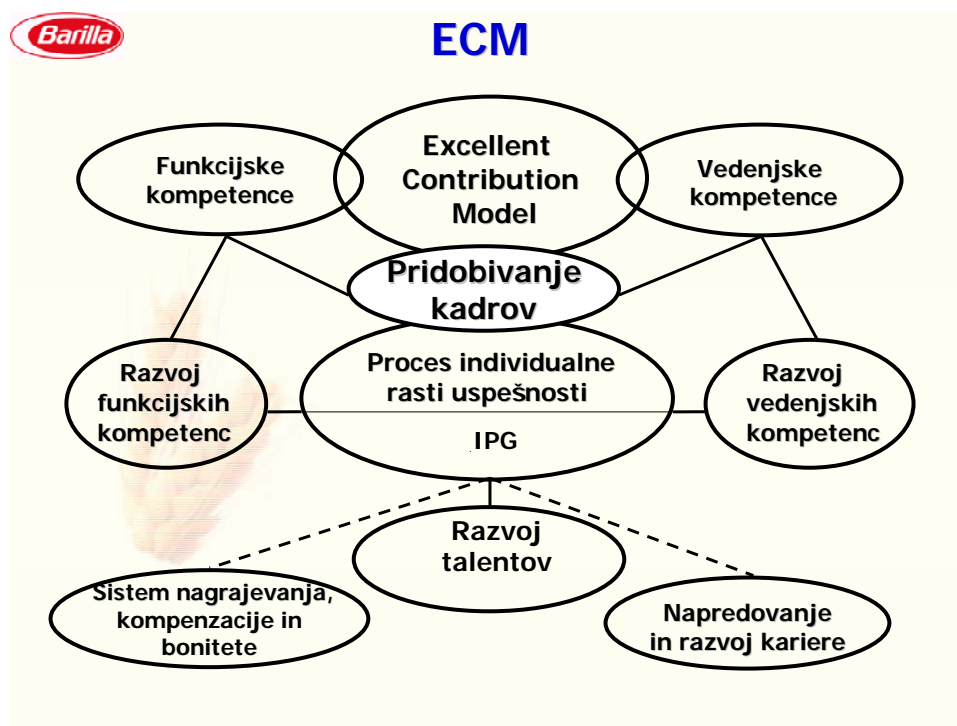
3.3. Predstavitev ECM modela

V nadaljevanju bom na primeru podjetja Barilla G. e R. teoretično obravnavala vsako fazo ECM modela in opisala celoten proces ravnanja z ljudmi pri delu. Večjo težo bom posvetila

procesu selekcije novih kadrov ter razvoju kompetenc zaposlenih, saj ti dve fazi modela dajeta odgovor na dve pogosto v podjetju zastavljeni vprašanji: »Ali lahko podjetje doseže zapisane cilje, ki so v glavnem odvisni od sposobnih ljudi?« ter »Ali smo uspešni na področju ravnanja z ljudmi pri delu?«.

ECM je model, ki ga v italijanskem podjetju Barilla G. e R. uporabljajo kot orodje za ravnanje z ljudmi pri delu. Izoblikovali so ga odgovorni za izvajanje kadrovske funkcije v podjetju, kar pomeni, da ima podjetje lasten oziroma svoj model za ravnanje z ljudmi pri delu. Vse podatke, ki jih model vsebuje, so določili in sprejeli samo kadrovski strokovnjaki. Celotna struktura modela je izdelana izključno za podjetje Barilla G. e R. in je prikazana na spodnji Sliki 1.

Slika 1: Excellent Contribution Model



Vir: Interni podatki podjetja Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.

Namenjen je vsem zaposlenim, tako novim kot že dlje zaposlenim. Model nudi vse potrebne in koristne instrumente ter orodja, ki pripomorejo k razvoju in rasti zaposlenih na poklicni poti. V podjetju želijo razvijati in podpirati profesionalno rast ljudi, ki imajo sposobnosti vodenja, tistih, katere veseli delo v okviru živilske industrije ter tistih, ki so močno usmerjeni k zadovoljevanju potrošnikovih potreb.

Ljudje so za podjetje najvažnejši vir, od katerega sta odvisna njegov razvoj in njegova rast, ki skupaj zagotavljata uspeh na svetovni ravni. Da imajo ljudje za podjetje velik pomen, se kaže predvsem z zaupanjem podjetja v posameznikove kompetence, ki so, kot pravijo, osnova za njihovo trajno in dobičkonosno rast. ECM model posveča velik del obravnavi in razvoju tako

funkcijskih kot vedenjskih kompetenc posameznika. Med prve sodi posameznikovo strokovno znanje, ki je potrebno za kakovostno opravljanje svojega poklica. Med vedenjske kompetence štejemo lastnosti, ki so nujne za razvoj učinkovitih komunikacijskih sposobnosti za doseganje lastnih ciljev na delovnem področju.

Managementu kompetenc, kot sem že omenila, posvečajo veliko pozornosti. V nadaljevanju bomo videli, da je predvsem razvoj kompetenc zaposlenih namen ECM modela. Po njihovem mnenju prav to zagotavlja doseganje zastavljenih poslovnih ciljev ter nadaljnjo rast in razvoj podjetja, zato imajo izdelan natančen sistem določanja in razvoja kompetenc njihovih zaposlenih.

Model vključuje tudi t.i. dolgoročne investicije, ki pomenijo vlaganje v razvoj novih generacij, ki bodo v bodoče zastopale podjetje. Razvoj najboljših talentov je najpomembnejša funkcija, ki je v rokah linijskega vodje, čeprav ne smemo pozabiti, da je vendarle v prvi vrsti najprej vsak sam odgovoren za lastno rast in za razvoj svoje poklicne poti. Nujna je soodvisnost med poslovnimi enotami podjetja in storitvenimi dejavnostmi, ki so v podjetju prisotne. Prvi se osredotočajo na realizacijo poslovnih uspehov, drugi imajo nalogo, da preskrbijo najboljše ljudi za organizacijo načina poslovanja. To pomeni, da je poslovna enota je lahko uspešna, če ima najboljše strokovnjake za posamezne storitvene dejavnosti (marketing, proizvodnja, itd.). Storitvene dejavnosti podjetja pa so seveda potrebne le v primeru, da so poslovne enote uspešne.

V podjetju si na vseh področjih prizadevajo, da sprejemajo odločitve na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja, kar vsekakor pripomore k dobri organizacijski klimi ter k uresničevanju vizije in poslanstva podjetja.

3.3.1. Ravnanje s poslovno odličnostjo kadrov

People excellence Management, kot prikazuje spodnja slika 5. , sestavljajo štiri pomembna delovna mesta v podjetju. Tu ne govorimo o kadrovske službi podjetja, temveč o temelju procesa ravnanja z ljudmi pri delu, katerega predstavniki so naslednji:

- **korporativni vodja kadrov** (Corporate HR Manager), ki je odgovoren za razvoj najboljšega modela za ravnanje z ljudmi pri delu;
- **linijski vodje** (Line Managers), ki so odgovorni za definiranje ter nadaljnji razvoj kompetenc zaposlenih, določajo jim tudi cilje;
- **linijski vodje kadrov** (Line HR Managers), ki nudijo podporo ter strokovno pomoč linijskim vodjem in zaposlenim pri procesu ravnanja z ljudmi pri delu ter pri uvajanju izboljšav oziroma morebitnih sprememb le-tega;
- **kadrovske strokovnjake**, ki so zadolženi za pridobivanje in usposabljanje novih kadrov ter za njihovo kasnejše ovrednotenje.

Slika 2: People Excellence Management



Vir: Interni podatki podjetja Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.

Trije temeljni cilji oddelka, ki je odgovoren za ravnanje z ljudmi pri delu :

- biti najboljši na področju ravnanja z ljudmi pri delu,
- ustvarjanje sposobnih linijskih vodij za ravnanje z ljudmi pri delu,
- ravnati s podjetjem na način, ki zagotavlja sistematičen razvoj ljudi v smeri doseganja zastavljenih ciljev podjetja.

Pet ključnih funkcij linijskih vodij:

- izbiranje najboljših ljudi oziroma talentov,
- motiviranje ljudi,
- razvoj ljudi na poklicni poti,
- spremljanje doseganja zastavljenih rezultatov,
- zadržanje najboljših ljudi.

Ravnanje z ljudmi pri delu je zelo zahteven in kompleksen proces. V podjetju v ta namen poudarjajo tri temeljna dejstva:

- razvoj najbolj talentiranih sodelavcev je prepomembna funkcija, da bi jo prepustili izvajati le kadrovskim strokovnjakom;
- linijski vodje so popolnoma odgovorni za razvoj lastnih sodelavcev;
- vsak zaposlen je najprej sam odgovoren za lasten razvoj in napredovanje na poklicni poti.

3.4. Planiranje kadrov

Planiranje kadrov vključuje predvidevanje prihodnjih organizacijskih potreb po kadrih. Namen je zagotoviti potrebne kadre, ki bodo imeli primerna znanja in sposobnosti za doseg ciljev organizacije. Pri planiranju kadrov je potrebno upoštevati tudi strateški plan podjetja.

Namen le - tega je, zagotavljati ustrezno število in kvaliteto zaposlenih, ki jih podjetje potrebuje. To pomeni predvidevati probleme, ki lahko nastanejo bodisi zaradi preveč oziroma premalo zaposlenih (Gatewood, 1995, str. 397-398).

Za uspešno planiranje kadrov, se je priporočljivo držati petih osnovnih korakov (Možina et al., 1998, str. 32):

- **Zbiranje informacij.** Informacije zbiramo zunaj in znotraj organizacije. Zunaj organizacije zbiramo informacije o uspešnosti panoge, tehnologiji, ki je na voljo, trgu delovne sile, zakonski regulativi. Znotraj organizacije pa nas zanimajo informacije o planih podjetja in trenutnem stanju kadrov.
- **Napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih.** Potrebno je predvideti potrebe po kadrih, kratkoročno in dolgoročno.
- **Napovedovanje preskrbe s kadri.** Gre za ugotavljanje, katere kadre je možno pridobiti znotraj organizacije, katere pa je potrebno poiskati na trgu delovne sile.
- **Načrtovanje in spremljanje potrebnih programov.** Potrebno je ugotoviti kako povečati oziroma zmanjšati število kadrov, kako spremeniti izobrazbeno strukturo.
- **Pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja.** Na tem mestu ugotavljamo odmike uresničenege od načrtovanega ter ugotavljamo vzroke za nastale odmike.

Cilje planiranja kadrov v organizacijah lahko povzamemo kot (Florjančič et al., 1999, str. 15):

- pridobiti in ohraniti potrebno število in profil kadrov, ki jih organizacija potrebuje;
- predvidevati probleme v zvezi s številom kadrov (višek, pomanjkanje);
- razvijati, izobraževati in drugače prilagajati kadre potrebam organizacije;
- omejiti odvisnost od zunanjih virov kadrov ključnih profilov, kar pomeni vzpostaviti zaupanje med posamezniki in organizacijo.

Za sodobne organizacije je planiranje kadrov nujnost, česar se zaveda tudi podjetje Barilla G. e R. Enkrat letno vsak poslovni oddelek podjetja pripravi strateški plan poslovanja za tri leta vnaprej. Vsebina strateškega plana zajema tudi potrebe po novih kadrih znotraj posameznih storitvenih dejavnostih. Na podlagi navedenih potreb, kadrovski delavci izoblikujejo t.i. »manpower budget«, ki ga v Sloveniji imenujemo interni letni plan kadrov. Na podlagi teh podatkov se izdelata plan kadrovanja za celotno podjetje, za vsak poslovni oddelek. Vzroki za zaposlitev so običajno:

- nova zaposlitev,
- načrtovana nadomestitev zaradi razporeditve v drugo enoto,
- nadomeščanje začasno odsotnega delavca,
- nadomestitev delavca.

Interni plan kadrovanja podjetja Barilla G. e R. obsega podatke o poslovnem oddelku, delovnem mestu, zahtevani izobrazbi, št. stažistov – pripravnikov, skupnem predvidenim številu, vzrokih zaposlitve, prerezporeditvi znotraj podjetja in vrsti zaposlitve.

Na podlagi kontinuiranega procesa planiranja, ob upoštevanju sedanjih kadrovskih zmogljivostih, kadrovske strokovnjaki določijo teoretične kadrovske zmogljivosti, ki so potrebne za izvedbo planiranih nalog v organizaciji.

Oprelitev potreb za prihodnost podjetju pomeni opredelitev ciljev o izvajanju kadrovske dejavnosti. V podjetju kot je Barilla G. e R., ki ima čez 7300 zaposlenih, nekaj čez 5000 samo v Italiji, se tega dobro zavedajo, kar se kaže v natančno strukturiranem procesu planiranja in pridobivanja kadrov, ki predstavljata zelo pomembni deli ECM modela in temelj za pridobivanje najboljših ljudi. Ugotavljam, da ima podjetje dobro zastavljen koncept tako planiranja kot tudi pridobivanja kadrov, ki je natančneje opisan v nadaljevanju. Lahko trdim, da se v procesu planiranja kadrov pojavlja vseh pet osnovnih korakov, ki jih navaja Možina (1998, str. 32) ter da proces planiranja dosega tudi cilje, ki jih navaja Florjančič (1999, str. 15). Fluktuacija sploh ni močno prisotna, kar je posledica zadovoljstva med zaposlenimi. Pojavlja se le v primeru lastne iniciative zaposlenega, da zasede novo delovno mesto, ki se mu zdi bolj zanimivo (v primeru internega razpisa za prosto delovno mesto).

3.5. Pridobivanje kadrov

Če želimo resnično zaposliti najprimernejšega kandidata za novo delovno mesto, morajo postopki in ugotovitve temeljiti na konkretnih, specifičnih in merljivih dejstvih ter preverjenih informacijah (Kragelj, 2005, str. 34).

Začetek procesa pridobivanja kadrov v podjetju Barilla G. e R. mora odobriti kadrovske direktor. Pridobivanje kadrov je možno tako iz notranjih in zunanjih virov, odvisno od delovnega mesta. Praksa podjetja je da bi zadovoljili potrebe po kadrih z notranjimi prerazporeditvami, prekvalifikacijami in izobraževanjem, predvsem, ko gre za pomembnejša delovna mesta oziroma ko gre za nadaljnji razvoj kadrov na poslovni poti – napredovanje na delovnem mestu. Dejstvo je, da mora vsak kandidat uspešno prestati testiranje vedenjskih in funkcijskih kompetenc, torej začetno fazo ECM modela, ki jo bom natančneje opisala v nadaljevanju.

3.5.1. Metode pridobivanja kadrov

Vsako podjetje ima na razpolago več metod pridobivanja kadrov, kot npr. metoda neformalnega pridobivanja (zveze in poznanstva), neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih (neposredni stik), pomoč javnih služb za zaposlovanje, ki so lahko dober vir kadrov za nova delovna mesta ter metoda oglasov v javnih medijih, kot so časopisi, revije, radio, televizija in internet (Možina et al., 1998, str. 111-114).

V podjetju Barilla G. e R. ni v navadi uporabljati teh metod, saj menijo, da kandidata lahko dobro ocenijo le z ustaljeno metodo, to je s podjetju prilagojenim postopkom »rekrutiranja«.

Tudi, če se je kdaj zgodilo, da je bil nekdo priporočen, je prav tako moral opraviti vsa testiranja in biti na podlagi teh ocenjen, kot vsi ostali.

Možina (1998, str. 111-114), navaja še tri metode pridobivanja kandidatov, ki pa jih v podjetju Barilla G. e R. uporabljajo. Te tri metode so naslednje:

- Metoda za načrtno pridobivanje dobrih kadrov, zlasti tistih, ki jih v Sloveniji primanjkuje, je **stik s šolami**. Poseben primer v podjetju Barilla G. e R. so študenti. V Parmi, kjer je sedež podjetja, vlada prehrabena – živilska industrija, zato ima veliko študentov te stroke veliko možnost zaposlitve. Barilla G. e R. vsako leto razpiše na strokovne fakultete, potrebe za stažiste, ki jih lahko imenujemo tudi študenti, saj jih preko denarne pomoči usposablja ter postopno uvaja na organizacijsko okolje v podjetju. Tudi študentje, potencialni študenti, morajo opraviti začetna testiranja. Na podlagi rezultatov testiranja kadrovske delavci izberejo kandidate, ki bodo postali stažisti - študenti in tiste, ki poleg študentov, lahko postanejo zaposleni v podjetju po končanem študiju. Ustaljena praksa podjetja je, da pošiljajo svoje predstavnike na različne fakultete, ki tam predstavijo podjetje ter postopek kako postati njihov stažist – študent. Študentje imajo tako možnost, da se prijavijo predstavniku podjetja in si tako zagotovijo razgovor, ki poteka kar na sedežu fakultete. S tem delodajalec ugotovi ali ima smisel kandidata prijaviti na testiranje, tokrat na sedežu podjetja. Študentje imajo tako možnost, da premislijo in storijo vse, kar je v njihovi moči, da se prebijejo do staža – študentije. V podjetju pravijo, da tudi če do tega ne pridejo, je to lepa in vsekakor koristna izkušnja pred razgovori, ki jih bodo še opravili. Lahko rečemo, da je tu posredno uporabljena še ena metoda, ki jo Možina navaja, in sicer **študentiranje**.
- V zadnjih letih se tudi pri nas vse bolj uveljavljajo **zasebne agencije za zaposlovanje**. Organizacijam svoje storitve zaračunavajo. Njihove prednosti so, da se specializirajo za točno določen tip kandidatov, imajo o svojem področju zelo dobre podatke in tako naročnikom ne dajejo le podatkov o aktualnih iskalcih dela, ampak lahko pridobivajo že zaposlene delavce. Ob posredovanju kandidatov ponudijo tudi druge zaposlovalne storitve, kot sta intervju in testiranje. V Italiji to ni nov pojav. Podjetje se tovrstne metode poslužuje že vrsto let. Agencija za zaposlovanje posreduje podjetju kandidate, poleg tega sestavlja vse vrste testov, ki so del začetnega testiranja, ne izvaja pa intervjujev, to počno linijski vodje z linijskimi vodji kadrov, ki so zaposleni v podjetju Barilla G. e R.

Uporabljene metode zaposlovanja podjetja se mi zdijo več kot pravilne in korektne do novo zaposlenih ter tistih, ki so v podjetju že zaposleni. Mislim, da bi moralo takšno ravnanje posnemati veliko podjetij in se tako ogniti izboru neprimernih kadrov, posebej na pomembnih in odgovornih delovnih mestih.

3.5.2. Proces selekcije novih kadrov

Ko izbiramo delavce za delo v organizaciji si želimo, da bi izbrali ljudi, ki bi jim lahko zaupali, dobili od njih vse, kar pričakujemo in sploh ustvarili učinkovito, uspešno in zadovoljno osebje. Pri izbiranju moramo natančno vedeti, kaj od prihodnjega sodelavca pričakujemo (Lipičnik, 1998, str. 97).

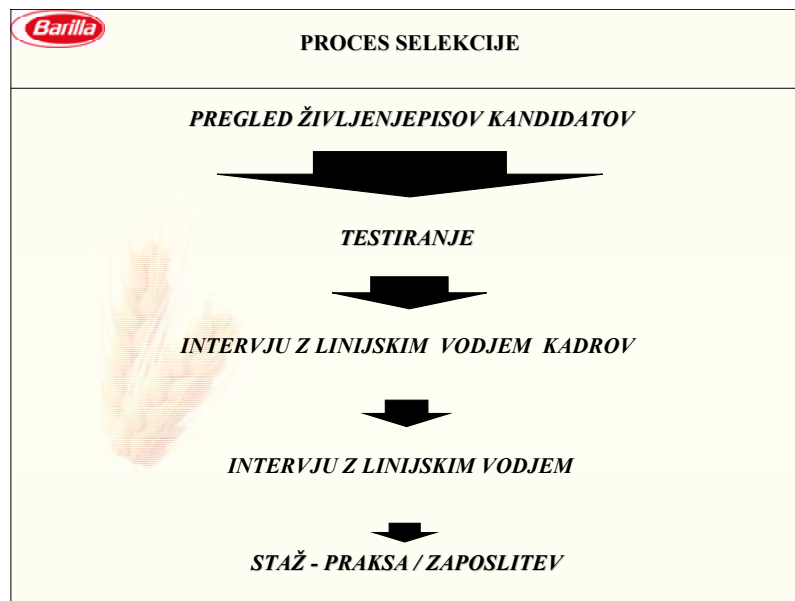
Da bi lahko izpeljali postopek privabljanja in izbiranja ljudi, moramo vedeti (Lipičnik, 1998, str. 98):

- kakšne lastnosti morajo sodelavci imeti
- koliko sodelavcev potrebujemo in
- kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati

Ljudje v podjetju Barilla G. e R. predstavljajo 70 odstotkov konkurenčne moči, kar pomeni, da sodijo med največji kapital podjetja in med temeljne dejavnike poslovne uspešnosti. Izbira novega sodelavca je za podjetje pomemben korak in prevelik strošek, da bi jo smeli prepustiti naključju, zato je sistematična izvedba zaposlitvenega postopka in na dejstvih temelječa ocena kandidatov izredno pomembna in po njihovem mnenju edini pravi način izbora novih sodelavcev.

Izbor primernih ljudi je prva in neizogibna faza ECM modela, ki jo imenujejo rekrutiranje, prevedeno v slovenski jezik gre za novačenje. Proces selekcije novih kadrov ima za podjetje zelo pomembno vlogo, saj kot sem že omenila, osebe predstavljajo garancijo za nadaljnji razvoj in dobičkonosno rast podjetja v prihodnosti. V podjetju strmijo k iskanju ljudi z sposobnostmi vodenja, sposobnostmi za delo v skupini, takšnih, ki hrepenijo po doseganju rezultatov ter takšnih, ki so močno orientirani k zadovoljevanju potreb potrošnika. V podjetju menijo, da z izbiranjem takšnih zaposlenih lahko podjetje na trgu zmaga. Na sliki 3 (glej str. 21), je prikazan proces poteka selekcije novih kadrov.

Slika 3: Proces selekcije novih kadrov



Vir: Interni podatki podjetja Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.

Pri selekciji gre torej za preizkušanje kandidatov za delo in izbor najprimernejših. V ta namen je smiselno izdelati metodologijo (Florjančič et al., 1999, str. 13).

Proces selekcije kadrov je v podjetju zelo strog in natančno strukturiran. Uporabljajo metodologijo preverjanja vedenjskih ter funkcijskih kompetenc posameznika z namenom pridobitve natančnega profila kandidata, ki ga kasneje primerjajo s profilom, ki ga določeno delovno mesto zahteva. Natančen potek bom opisala v nadaljevanju.

3.5.3. Pregled življenjepisov kandidatov

Proces selekcije se začne s prebiranjem življenjepisov kandidatov. Vsi zainteresirani za delo v podjetju Barilla G. e R. imajo možnost poslati življenjepis tudi preko spleta, saj to pripomore k hitrejšemu izboru kandidatov za testiranje, ki se na sedežu podjetja odvija enkrat tedensko. Vsi prejeti življenjepisi se shranjujejo v bazo podatkov, ki jo vsak teden kadrovska služba temeljito pregleda in izbere kandidate za opravljanje testiranj. Pri pregledovanju življenjepisov upoštevajo stopnjo izobrazbe kandidata, delovne izkušnje so zelo dobrodošle, predvsem pa dajejo veliko prednost kandidatom s študijskimi ali delovnimi izkušnjami v tujini.

3.5.4. Testiranje

Testiranje je postopek, s katerim poskušamo ugotoviti človekove zmožnosti v simulirani situaciji in na podlagi teh rezultatov predvideti, kakšna bo kandidatova uspešnost pri delu, ki smo mu ga namenili (Lipičnik, 1998, str. 102).

Temeljni namen testov je, da kar se da natančno opredelijo osebnostne lastnosti izpraševancev. Testi se običajno uporabljajo za določanje primernosti in sposobnosti kadrov za opravljanje določenih poslov in delovnih nalog: v zvezi s profesionalno orientacijo, profesionalno selekcijo in pri sprejemanju odločitev o napredovanju in razporejanju kadrov.

Vse teste, ki se uporabljajo v zvezi s kadrovskimi procesi v družbi in podjetju lahko razvrstimo v tri skupine (Florjančič et al., 1999, str. 178 - 182):

- **testi znanja** (s katerimi ugotavljamo, koliko znanja, veščin in delovnih navad si je pridobil izpraševanec),
- **testi sposobnosti** (z njimi ugotavljamo tiste lastnosti, ki spadajo med prve pogoje za opravljanje določenih poslov in delovnih nalog) in
- **testi osebnosti** (s katerimi se določajo lastnosti osebnosti, ki pridejo do izraza v načinu vedenja, v temeljnih stališčih do sebe, do drugih in do družbe).

Testiranje v podjetju Barilla G. e R. obsega drugo fazo procesa selekcije kadrov. Uporabljajo vse zgoraj navedene skupine testov. Testirane v podjetju obsega tako preizkušanje vedenjskih kot tudi psihičnih sposobnosti. Je dolgotrajen in za kandidate dokaj naporen proces. Zaposleni v kadrovski službi podjetja pisno obvestijo in povabijo izbrane kandidate, da se udeležijo celodnevnega testiranja, ki poteka na sedežu podjetja v Parmi. Delo se začne v jutranjih urah in traja do večera. Ko se vsi kandidati zberejo, sledi krajša predstavitev temeljnih značilnosti podjetja ter predstavitev poteka celodnevnega testiranja. Zanimiv podatek, ki vsakega kandidata vsekakor zaskrbi je, da vsakdo lahko testiranje v podjetju opravlja le enkrat. Če rezultati niso zadovoljivi, se ta kandidat nikdar več ne more potegovati za kakršnokoli delovno mesto v tem podjetju, kar pomeni, da vsak zaposleni je moral in vsi novi bodo morali skozi tovrstna testiranja. Vsak se mora najprej predstaviti in utemeljiti njegovo zanimanje za delovno mesto. Testiranje se začne s testi **znanja**. Kandidati pišejo najprej matematične (numerične) teste, tem sledi preverjanje znanja angleškega jezika, ki obsega tako znanje besedišča kot tudi slovnice, nato so na vrsti preizkusi vedenjskih kompetenc. Celoten postopek poteka izključno v italijanskem jeziku. Med eno in drugo preizkušnjo je odmor, ki traja pet do deset minut, vsako testiranje je časovno omejeno. Vmes je prostih šestdeset minut za kosilo.

3.5.4.1. Preizkus vedenjskih kompetenc

Sledi preizkus vedenjskih kompetenc, kjer kandidat v različnih vlogah (v vlogi vodje, v individualni vlogi ter v vlogi timskega sodelavca) odgovarja na vrsto vprašanj. Vsaka od treh pol vsebuje 50 vprašanj, ki so si zelo podobna, vendar kot sem že omenila, kandidat se pri vsaki nahaja v drugačni vlogi. Vsak odgovor na zastavljeno vprašanje ponazarja odločitev v poslovni situaciji, kar analitike tovrstnih preizkusov pripelje do zelo natančnega izoblikovanja posameznikovega profila. Tu gre za teste **osebnosti**.

3.5.4.2. »In basket« test

Za tem je na vrsti posebno selekcijsko orodje, s katerim posnemajo delovne položaje in v njih potem opazujejo delavčevo uspešnost. Takšen položaj se imenuje »in basket test« oziroma »v košu«. Kandidat se znajde v namišljeni poslovni situaciji, v namišljenem podjetju in mora ukrepati po navodilih. Kandidat prejme celo vrsto različnih pisem, sporočil, opomnikov, telefonskih sporočil, faksov in podobnega. Prosijo ga, naj v eni uri uredi vse, kar je prišlo na njegovo mizo. Gre za simulacijo poslovnih težav, kjer je potrebno najti čim boljše ter čim hitrejšo rešitev. Za tem kandidat prejme polo, kjer lahko razloži svoje odločitve, kako in zakaj bi reagiral na posamezno sporočilo. Vsebuje natančna vprašanja o tem, kako je kandidat pri vsaki, tudi najmanjši težavi reagiral, vsebuje vprašanja o nastopajočih osebah, njihovih imenih ter funkcijah znotraj podjetja, itd. Tu preverjajo kandidatov spomin, koncentracijo, oziroma dajejo možnost popravkov, razlage ali premislekov glede določenih odgovorov. Strokovnjaki na podlagi tovrstnih testov razčlenjujejo njegove ideje in skušajo ugotoviti, kako bi se kandidat obnesel pri resničnem delu in ali takšnega kandidata potrebujejo. V tem primeru imamo primer testa **sposobnosti**.

3.5.4.3. Podroben življenjepis

Tik pred koncem še vsak prejme dvaintrideset strani dolgo polo, ki jo imenujejo »Curriculum Vitae«, torej življenjepis. Kandidat tu odgovarja na vprašanja glede izobrazbe, osnovne, srednje, višje ali visoke šole z vsemi dobrimi in slabimi izkušnjami, ki jih je kandidat na tej poti imel. Sledijo vprašanja glede delovnih izkušenj, podroben opis značaja, značilnosti in znanj kandidata, bodočih poslovnih in življenjskih ciljev ter opis družine in njenih članov. Zaključek življenjepisa vsebuje natančna vprašanja glede pričakovanj kandidata, če bi delovno mesto dobil, zakaj se je na razpis prijavil ter kaj bi lahko kot zaposlen v podjetju Barilla G. e R. nudil.

Selekcioniranje kandidatov na podlagi testiranja ne more biti odvisno samo od stopnje našega zaupanja v teste. Če bi imeli popolnoma veljavne teste, bi lahko zelo natančno napovedali uspešnost posameznika (Lipičnik, 1998, str. 103). Tega se zavedajo tudi v podjetju, zato se postopek nadaljuje z dvema intervjujema.

3.5.4.4. Intervju

Intervju je ena temeljitejših selekcijskih metod. Je relativno formalen način ugotavljanja kandidatovega znanja, sposobnosti in spretnosti. Delimo jih na strukturirane (obvezna, v naprej določena vprašanja), nestrukturirane (ni veliko vnaprej določenih vprašanj) in delno strukturirane (poleg obveznih tudi dodatna vprašanja) (Merkač Skok, 2005, str. 110).

Med vsemi preizkušnjami najpogosteje uporabljajo pogovor ali intervju. Z njim lahko pridejo do mnogih, a ne vseh podatkov, ki jim pomagajo pri odločitvi sprejeti ali ne. Po številnih

podatkih večina podjetij v svetu uporablja različne vrste intervjujev, prav tako tudi v podjetju Barilla G. e R.

V podjetju intervjuje izvajajo na dveh nivojih. Tisti kandidati, ki testiranje uspešno opravijo, gredo na intervju k linijskemu vodji kadrov, ki predstavlja tretjo fazo selekcije. Tu kandidat odgovarja na vprašanja, ki so del preizkušnje vedenjskih kompetenc, saj temeljijo na obnavljanju odločitev, ki jih je kandidat zapisal na testiranju ter na pogovoru. Linijski vodja kadrov na podlagi pogovora s kandidatom meri kompetence kandidata s pomočjo t.i. **RSI** – Recruiting Score Index. Določeno sposobnost oceni z oceno od 1 do 5 in na podlagi rezultatov indeksa, še dodatno oceni primernost kandidata. V tem primeru gre za **delno strukturiran** intervju, ki ga v podjetju imenujejo »**Human Resource Interview**«, saj se izpraševalec s postavljanjem tudi podrobnih vprašanj prilagaja nalogam in opravičilo na eni strani ter osebnosti kandidata na drugi strani. Če je kandidat tudi tokrat uspešen, je deležen dodatnega intervjuja in sicer z bodočim nadrejenim, linijskim vodjem, ki kandidata podrobneje seznanji z delovnim mestom, nalogami in s pričakovanji. Tu imamo primer **nestrukturiranega** intervjuja, saj pogovor o delu teče prosto, brez predhodno pripravljenih vprašanj. V podjetju ga imenujejo »**Line Interview**«.

V primeru, da se pri obeh intervjujih kandidat dobro odreže in da je na podlagi odločitve **obeh** izvajalcev intervjuja izbran, ga povabijo na šest mesečno opravljanje poslovne prakse na sedež podjetja, v Parmo.

3.5.5. Staž – poslovna praksa

Poslovna praksa oziroma staž, predstavlja vstopnico v poslovni svet podjetja. Poslovna praksa traja šest mesecev, podjetje financira bivanje vsakega stažerja, zagotovi mu tudi tako imenovano stažnino - plačilo. Posameznik se v tem obdobju poklicno izobražuje in hkrati uči vseh prijemov s katerimi se človek v poslovnem svetu vsak dan srečuje. Vsak stažer ima svojega mentorja, kateri je zanj odgovoren ter mu pomaga pri pridobivanju vseh potrebnih informacij in instrumentov, ki so za izpolnitev njegovih dolžnosti potrebne. Poslovna praksa vodi vsakega v podrobno spoznanje podjetja, njegovih izdelkov, njihove proizvodnje, procesa logistike, torej celotnega procesa, od začetka, do končnega cilja, to je prodaje. V podjetju so prepričani, da je tovrstni proces uvajanja vseh oseb primeren, saj menijo, da morajo najprej spoznati jedro podjetja, zaupati v njegove izdelke ter ceniti ljudi, ki so v podjetju zaposleni, da bi lahko povsem razumeli vizijo in poslanstvo podjetja. Poslovna praksa je torej dodatni test, ki pomaga oceniti primernost izbranega kandidata za opravljanje poklica.

3.5.6. Končna izbira delavca

Po uspešno opravljeni poslovni praksi sledi zadnja faza selekcioniranja ljudi in sicer, ponudba za zaposlitev, za določen ali nedoločen čas, odvisno od načrta podjetja. Če se izbrani kandidat

s ponudbo strinja, sklene formalnopravno delovno razmerje, za katerim stoji pogodba o zaposlitvi.

3.5.7. Program »Welcome to Barilla«

Vsakega novo zaposleni je za tem povabijo na petdnevni program, ki se imenuje »Welcome to Barilla«, prevedeno »Dobrodošel v Barilli.« Podjetje vse novo zaposlene gosti na sedežu v Parmii, kjer potekajo različna predavanja o poslovnih strategijah podjetja, poslanstvu ter viziji podjetja, predstavijo vse proizvode, vsak je deležen ogleda največjega proizvodnega obrata testenin v Italiji, novo zaposlene spoznajo delno tudi z logistiko, ki je zelo kompleksna, sledi ogled novega avtomatiziranega skladišča, ki je prava posebnost. Vsi so deležni degustacij že obstoječih in tudi novih izdelkov. Program je pomemben, saj ljudem tako izkažejo pravo dobrodošlico tudi lastniki podjetja, kar pomeni veliko njim samim ter vsem na novo zaposlenim. Program omogoča da spoznajo bodoče sodelavce ter še globlji vpogled v svet podjetja Barilla G. e R.

V podjetju imajo strogo začrtano metodologijo in končne cilje procesa selekcije primernih ljudi, ki so:

- pritegniti najboljše ljudi in ravnati z njimi na vseh nivojih organizacije
- napaka narejena v procesu selekcije je napaka za vedno, zato zaposlujmo prave ljudi že na začetku
- zaposlovati ljudi z namenom razvoja njihove poklicne poti znotraj podjetja
- zaposlovati največje talente, prej kot jih zaposlijo konkurenti
- iskati drugačnost oziroma drugačne, boljše
- planirati delovno silo in pridobiti posameznikov profil, ki sta ključni dejavnosti za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti procesa selekcije ljudi

Proces selekcije se odvija na podlagi preverjanja šestih vedenjskih kompetenc. V podjetju jih imenujejo makro področja podjetja in zajemajo posameznikove sposobnosti vodenja, strateškega razmišljanja, inovacijske sposobnosti, hrepenenja po doseganju rezultatov, želje po zadovoljevanju potrošnikovih potreb ter sposobnost interakcije z ostalimi ljudmi. Slednje bom podrobneje obravnavala v poglavju o vedenjskih kompetencah.

Kot sem že omenila, sem prepričana, da je tovrstna metodologija prava za izbiranje primernih ljudi. Stroga in natančno definirana metodologija procesa je nujna, posebno v tako obsežnih organizacijah. Uporaba zasebnih agencij, ki so specializirane za iskanje kadrov s posebnimi znanji, se mi zdi pravilna odločitev, saj v podjetju neprestano navajajo, da hočejo zaposlovati najboljše ljudi, s čim boljšimi vedenjskimi in funkcijskimi kompetencami. Kako te določajo in vrednotijo bom opisala v nadaljevanju.

3.6. Aplikacija kompetenc v model ravnanja z ljudmi pri delu

Vizija sodobnega managementa kompetenc so visoko kompetenčni in celo nadkompetenčni sodelavci, ki imajo visoko stopnjo sposobnosti rotacije in ki kljub temu vedno čutijo, da sta jim tako trenutno delovno mesto kot trenutna organizacija popolnoma ustrezna ter da sta prilagojena točno njihovem znanju, izkušnjam, sposobnostim, veščinam in drugim osebnim kompetencam. Management kompetenc omogoča optimalno usklajevanje razvojnih interesov, potreb in želja organizacije z individualnimi razvojnimi potrebami, ambicijami in željami zaposlenega, kar se akumulira v samouresničevanju sodelavcev in osebnem razvoju v lastno korist vsakega sodelavca in vzporedno v skupno korist organizacije, ki ji pripada (Mihalič, 2006, str. 129).

3.6.1. Opredelitev kompetenc

Kompetence definiramo kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Svetlik, 2005, str. 13).

Koncept kompetenc izhaja iz osebnih lastnosti (poudarjene karakteristike osebe, usmerjene k odličnim dosežkom pri delu – motivi, karakterne poteze, lasten koncept izvajanja dela) in upošteva izkušnje, večine in raznovrstno specifično ter splošno znanje (Gorišek, 2005, str. 82).

Glavni namen uvajanja kompetenčnega pristopa je izboljšanje delovanja organizacije. V organizacijah se uporablja (Kohot, Svetlik, 2005, str. 52):

- ker omogoča pojasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge; zaposleni vedno vedo kaj se od njih pričakuje;
- ker omogoča, da se standardi, ki jih vsi razumejo, uporabijo n vseh področjih ravnanja z ljudmi pri delu v organizaciji;
- ker omogoča organizaciji promocijo njenih vrednot in ciljev;
- ker omogoča zaposlitev najboljših posameznikov;
- ker pripomore k izboljšanju delovanja organizacije.

Kadrovski strokovnjaki podjetja so prepričani, da je potrebno kompetence določati za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev podjetja. Ko so se za takšen korak odločili, so seveda imeli v mislih, da je namen uvajanja in uporabe kompetenc v procesu ravnanja z ljudmi pri delu izboljšanje delovanja organizacije oziroma doseganje boljših poslovnih rezultatov. Pri selekcijskih postopkih kompetenčni pristop omogoča, da se pri vseh kandidatih iščejo enake kompetence. Pri usposabljanju, razvoju in ocenjevanju, kompetenčni pristop vodi v uspešno delovanje in s tem usmerja k razvoju potrebnih vrst znanja, sposobnosti in drugih karakteristik znanja. Pri ocenjevanju in napredovanju omogoča, da se napreduje na podlagi enakih standardov (kompetenc) in da so ti hkrati pomembni za izbrane vloge. Kompetentni profili

pokažejo, kaj od posameznika v določeni vlogi pričakuje organizacija (stopnje pričakovanih kompetenc) in s primerjanjem dejanskih in pričakovanih kompetenc daje osnovo za načrtovanje razvojnih aktivnosti. Skupno razumevanje pričakovanj in potrebnih kompetenc za opravljanje nalog vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in doseganje strateških ciljev (Kohont, Svetlik, 2005, str. 53-54).

V podjetju Barilla G. e R. razvrščajo kompetence v dve skupini, vedenjske in funkcijske kompetence. Podrobno obravnavo vsake skupine bom predstavila v nadaljevanju.

3.6.2. Vedenjske kompetence

Med temeljne kompetence, ki jih potrebujejo zaposleni za uspešno in učinkovito opravljanje del in nalog spadajo osebne in vedenjske kompetence. V to skupino uvrščamo predvsem naslednje (Mihalič, 2006, str. 126):

- sposobnost odločanja,
- sposobnost strateškega mišljenja,
- dajanje osebnega zgleda,
- vestnost, poštenost in etičnost,
- sposobnost analitičnega mišljenja in izražanja,
- sposobnost kreativnega mišljenja in izražanja ter
- sposobnost odkrivanja in odzivanja na priložnosti.

Posameznikove vedenjske kompetence so temeljni elementi, na katerih podjetje Barilla G. e R. gradi in razvija medosebne odnose z namenom doseganja zastavljenih poslovnih ciljev. Vrednost vedenjskih kompetenc posameznika je za vse zaposlene v podjetju enakovredna, ne glede na njegov položaj in poklic, ki ga opravlja znotraj organizacijske strukture. Razlika je le v zahtevi kompetenc, ki jih mora posameznik imeti, glede na odgovornosti in zahtevnost delovnega mesta.

Med vedenjske kompetence v podjetju štejejo:

- **sposobnost vodenja**, ki pomeni, da mora posameznik obvladati lasten položaj v podjetju, da mora znati sprejemati prave poslovne odločitve, da mora znati ravnati z ljudmi, biti mora samostojen, imeti avtoriteto, predvsem pa mora znati dosegati zastavljene cilje ter vizijo podjetja s pravim razvojem in vodenjem ljudi.
- **sposobnost strateškega mišljenja**, ki pripomore k ustvarjanju strateških srednjeročnih in dolgoročnih načrtov, hipotez ter različnih možnih scenarijev za predvidevanje in reševanje bodočih problemov v podjetju.
- **inovacijske sposobnosti**, ki zagotavljajo inovativne – originalne rešitve, ki se povsem razlikujejo od tradicionalnih, že ustaljenih, se čim bolj diferencirati in tako izkoriščati vse ponujene nove možnosti.

- **usmerjenost k doseganju rezultatov**, ki vsekakor pokaže vztrajnost in predanost osebe za doseganje kratkoročnih ter dolgoročnih ciljev.
- **usmerjenost k zadovoljevanju potrošnikovih potreb**, ki pripomore k razumevanju in zadovoljevanju njihovih želja in potreb, pomaga razumeti kaj so njihove prioritete želje in jih tako tudi na najboljši način zadovoljiti.
- **sposobnost visoke stopnje medosebnih veščin**, ki pripomore k skupnemu - timskega doseganju zastavljenih ciljev in tako ustvarja produktivne in konstruktivne delovne odnose.

Vedenjske kompetence so obravnavane koherentno znotraj vseh faz ravnanja z ljudmi pri delu. Analize vedno opravljajo najprej na podlagi opazovanja posameznikovega vedenja, zato, da definirajo njegove prednosti in slabosti, za tem ga testirajo z uporabo posebne metodologije, imenovane Assessment and development.

Assessment and development (v nadaljevanju A&D) je specializirana metodologija, katere namen je, da definira in razvije vedenjske kompetence zaposlenih. Uporaba metodologije je zelo pomembna predvsem pri ljudeh, ki v podjetju zavzemajo odgovornejša delovna mesta. Kadrovske strokovnjaki zato vnaprej izobražuje in pripravlja lastne linijske vodje kadrov za izvajanje A&D metodologije.

Do ugotavljanja posameznikovih vedenjskih kompetenc v podjetju prihajajo na dva načina:

- na podlagi opazovanja posameznikovega vedenja na delovnem mestu (sklepanje)
- na podlagi vedenja zaposlenih v simulacijskih situacijah prirejenih s strani podjetja (»Assessment«).

Metoda A&D je namenjena predvsem izboru kandidatov z najboljšim osebnostnim profilom (»Assessment«), ki je v skladu z zahtevami podjetja. Nadaljnji razvoj (»Development«) posameznikovih vedenjskih kompetenc vrednotijo in spremljajo tako na individualni in kot tudi na skupinski – timski ravni. Proces metodologije A&D zajema pet faz:

- **izbor zaposlenih za testiranje** (po priporočilu linijskega vodje, na podlagi poslovnih potreb in prioritete podjetja ter na podlagi želje in volje posameznika)
- **testiranje** - »Assessment« (notranji izvajalci ali agencije)
- **tolmačenje rezultatov posamezniku, ki je bil testiran** (izvajalec je linijski vodja kadrov ali strokovnjaki iz uporabljene agencije)
- **tolmačenje rezultatov testiranja posameznik njegovemu nadrejenemu** (izvajalec je linijski vodja kadrov)
- **načrt nadaljnje razvoja posameznika** (dogovor med posameznikom in njegovim nadrejenim ob podpori kadrovske strokovnjakov)

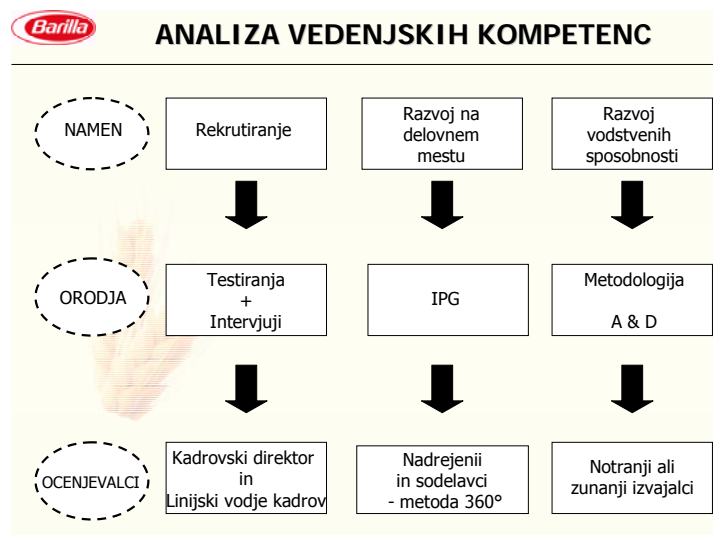
Na podlagi rezultatov testiranja in na podlagi odgovornosti delovnega mesta posameznika definirajo, katere so najpomembnejše vedenjske kompetence posameznika (max 1-2), ki jih

je potrebno dodatno razvijati. Nato naredijo natančen načrt nadaljnjega razvoja posameznikovih vedenjskih kompetenc, ki so nujne za doseganje zadanih poslovnih ciljev. Pomembno nalogo pri vsem tem imajo linijski vodje, ki morajo sodelavce seveda spodbujati k uresničitvi slednjega projekta.

Cilj metodologije A&D je nadaljnji razvoj vedenjskih kompetenc zaposlenih v podjetju. Tovrstno testiranje pomaga pri ugotavljanju tistih vedenjskih kompetenc posameznika, na katerih je možno graditi karierni razvoj, ki lahko vodi v napredovanje na delovnem mestu.

Analiza vedenjskih kompetenc tako obsega tri stopnje. Prvo predstavlja novačenje (opisano v drugem poglavju pod naslovom Testiranje), kjer ugotavljajo prirejene vedenjske kompetence posameznika. S pomočjo podrobnih testiranj in intervjujev strokovnjaki za kadre in linijski vodje kadrov ugotavljajo ali so ustrezne. Druga stopnja analize vedenjskih kompetenc je namenjena nadaljnjemu razvoju vedenjskih kompetenc na delovnem mestu. Analizo v tem primeru izpeljejo s pomočjo IPG modela posameznika, kjer gre za individualno rast uspešnosti na delovnem mestu (predstavljen v nadaljevanju), ki vključuje tudi ocene sodelavcev in nadrejenih. Tretja stopnja je namenjena razvoju vodstvenih sposobnosti, katere skušajo razvijati in nadgrajevati s pomočjo prilagojene metodologije testiranj. Pri tem strokovnjakom za kadre pomagajo zunanji sodelavci, ki so za tovrstna testiranja strokovno usposobljeni. Analizo vedenjskih kompetenc v treh stopnjah prikazuje Slika 4.

Slika 4: Analiza vedenjskih kompetenc



Vir: Interni podatki podjetja Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.

3.6.3. Funkcijske kompetence

Funkcijske oziroma delovne specifične kompetence so aspekti aktivnosti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oziroma delovno nalogo (New, 1996). Skupne so pripadnikom

poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, torej se nanašajo na podobna delovna opravila, ne glede, v kateri organizaciji se delo opravlja. Delovne specifične kompetence niso prenosljive med funkcijami (v organizaciji) in ne pripomorejo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji (Kohont, 2005, str. 39).

V podjetju Barilla G. e R. menijo, da učinkovit HRM zahteva dobro poznavanje zunanjega in notranjega okolja, v katerem deluje, to je oddelka R & R (raziskave in razvoj) in trga kot celote, ter dobro poznavanje strateške usmeritve podjetja (v tem primeru, kako razviti koncept izdelka). HRM ima dve različni in ločeni fazi: strateško načrtovanje in strateška izvedba. Zlasti v okoljih R & R, kjer prihaja do hitrih tehnoloških sprememb in kjer je neprestana potreba po inovacijah, velja pravi način ravnanja z ljudmi pri delu za dragoceno in fleksibilno orodje. V podjetju pravijo, da funkcijske kompetence posameznika sestavljata splošno znanje (»knowledge«) posameznika ter njegovo strokovno znanje (»know – how«), ki sta nujna za odlično opravljanje poklica. Zelo podpirajo svoje zaposlene tudi pri nadaljnjem razvoju funkcijskih kompetenc, saj močno vplivajo na uresničevanje poslovnih ciljev podjetja. Vse storitvene dejavnosti v podjetju so se izoblikovale na podlagi strokovnih znanj ljudi, torej njihovih funkcijskih kompetenc na posameznih poslovnih področjih in so neodvisne od obstoječe organizacijske strukture (poslovni oddelki, razni sektorji, itd.). Funkcijske kompetence morajo biti natančno določene zato, da lahko v podjetju izrabijo znanje njihovih ljudi v vsaki od temeljnih storitvenih dejavnosti. Vsaka storitvena dejavnost oziroma strokovno področje, med temi so zelo pomembne R & R, proizvodnja ter marketing, morajo imeti natančno definirano, katere so tiste funkcijske kompetence, ki zagotavljajo današnjo in prihodnjo profesionalno odličnost. V takšni organizaciji, kot jo ima podjetje Barilla G. e R. , ki zaposluje več kot 7300 ljudi, je definiranje zahtevanih funkcijskih kompetenc za vsako delovno mesto zelo kompleksen in težak postopek, ki je še v teku. Le poglavitne funkcijske kompetence, ki jih posamezna storitvena dejavnost podjetja potrebuje, so zbrane in opisane v t.i. Priročniku funkcijskih kompetenc podjetja Barilla G. e R. , ki je vsakemu zaposlenemu na voljo.

Lahko trdim, da so funkcijske kompetence zaposlenih za podjetje izjemno pomembne, saj so prav te tiste, ki mu zagotavljajo doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Ovrednotenje in nadaljnji razvoj funkcijskih kompetenc je ključen proces v razvoju zaposlenih na delovnem področju, zato temu posvečajo posebno pozornost. Strokovnjaki za kadre pravijo, da je za zmago na trgu nujno zaupati ključna delovna mesta največjim talentom. Ob vsem tem poudarjajo, da je vsak posameznik v največji meri sam odgovoren za lasten razvoj in tudi za razvoj funkcijskih kompetenc. Ključno vlogo v tem procesu imajo linijski vodje s katerimi sodelujejo linijski vodja kadrov ter korporativni vodja kadrov.

3.6.4. Razvoj kompetenc zaposlenih

Izobraževanje je dolgotrajen proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Zaradi naglih sprememb je potreba po prilagajanju vse večja, zato se morajo zaposleni

izpopolnjevati oziroma dopolnilno usposabljati skozi vso delovno dobo (Možina et al., 1998, str. 177).

Razvoj kompetenc zaposlenih vključuje permanentno razvijanje znanj, veščin, spretnosti, sposobnosti, odgovornosti, odzivnih zmožnosti, zanosa, motiviranosti, prilagodljivosti spremembam, zadolžitev in drugih kompetenc vsakega posameznega zaposlenega. Pristopi celostnega upravljanja kompetenc temeljijo na načrtnem in permanentnem razvoju kompetenc vseh zaposlenih, glede na zahteve po trenutnih kompetencah glede na opravljanje del in nalog in glede na predvidene potrebe ali zahteve po kompetencah v prihodnosti (Mihalič, 2006, str. 204).

V podjetju Barilla G. e R. imajo za razvoj kompetenc zaposlenih izoblikovan sistem, ki mu pravijo »**Skills Building System**« in ga enačijo s pojmom »**Education & Learning**«, kar pomeni, da je celoten sistem zasnovan na izobraževanju in učenju posameznika. Sistem je ustvarjen za nadgradnjo oziroma razvoj vedenjskih in funkcijskih kompetenc zaposlenih, ki naj bi posameznika privedle do boljših poslovnih rezultatov. Na celoten sistem vpliva več dejavnikov: lasten razvoj in delovne izkušnje posameznika ter organizacijske aktivnosti. Najpomembnejša sta izobraževanje in učenje posameznika na poklicni poti. Dodatno izobraževanje zaposlenih je v podjetju osredotočeno na interdisciplinaren pristop do razvoja vsesplošnih kompetenc, ki so nujne za ljudi, ki v podjetju zasedajo vodilne vloge. Omogoča razvoj širše vizije poslovanja ter ustvarjanja inovativnih idej. Namen dodatnega izobraževanja je, da poučijo zaposlene tudi o novostih na področju prehranske kulture, ki pripomore k izboljšanju poslovanja. Vzpostavljen sistem omogoča, da se delavci naučijo kako naj se učijo z učenjem. Delodajalec meni, da so kompetence najpomembnejša prednost, katero je treba neprestano razvijati in v katero je potrebno kontinuirano vlagati. Dodatno izobraževanje zaposlenih pomaga pri ugotavljanju novih perspektiv poslovanja. Zaposlenim so tako na voljo različne aktivnosti, ki pripomorejo k razvoju in ohranjanju tako vedenjskih kot tudi funkcijskih kompetenc. Primeri tečajev, ki so namenjeni razvoju vedenjskih kompetenc so: Kako reševati probleme, Časovni management, Timsko delo, itd. Tečaji namenjeni razvoju funkcijskih kompetenc se načeloma izvajajo izven podjetja, v sodelovanju z zunanjimi, za to specializiranimi sodelavci.

Natančno izdelan načrt razvoja vedenjskih kompetenc zaposlenih ni naključje, temveč ciljno zastavljen sistem izobraževanja. Zaposleni se s pomočjo kompetenčnega načrta ter izobraževalnega kataloga lahko zelo učinkovito izobražuje, saj ve, katere kompetence mora ohranjati in katere mora razvijati. Izobraževanje je namenjeno vsem zaposlenim v podjetju. Kadrovski strokovnjaki priporočajo vsaj en tečaj na leto. O tem se mora predhodno pogovoriti z nadrejenim, ki ga nato na izobraževanje prijavi. Stroške tovrstnih izobraževanj krije podjetje, prav tako pot in bivanje, ko gre za udeležbo sodelavcev iz tujine.

Ključno sporočilo poglobljanja strokovnega znanja je: vsak zaposlen je najprej sam odgovoren za lastno rast in razvoj, linijski vodje imajo le vlogo tistih, ki sodelavcem

omogočajo dodatno izobraževanje in usposabljanje na poklicni poti. Namen nadaljnega razvoja in izoblikovanja kompetenc zaposlenih ni le zadovoljevanje potrebe po dodatnem izobraževanju, saj si kadrovske strokovnjaki prizadevajo, da bi zaposleni možnost dodatnega usposabljanja na delovnem mestu, dojemali kot izpolnjevanje lastnih želja.

Cilj dodatnega izobraževanja zaposlenih je vsekakor tudi osredotočenost na podjetje in njegov cilj, to je večja dobičkonosnost in rast v prihodnosti.

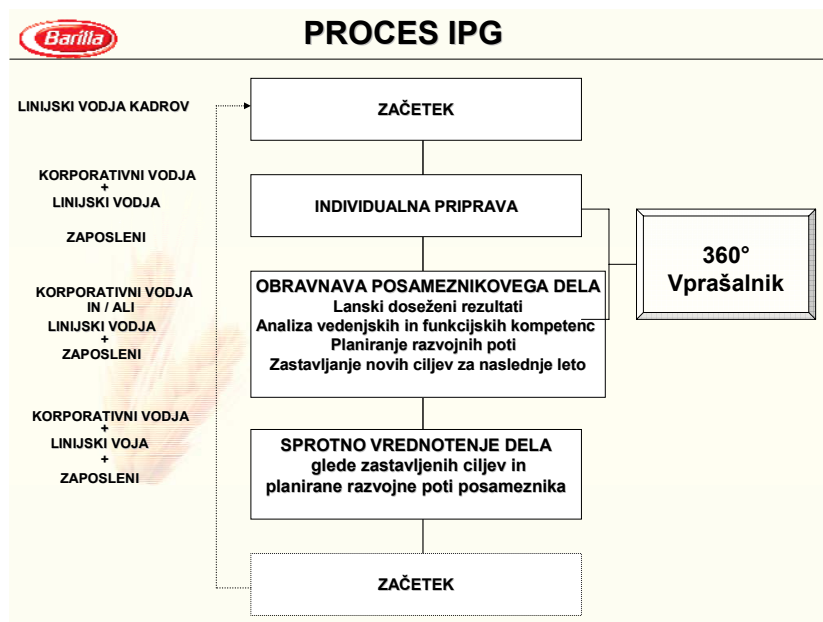
3.7. Individualna rast uspešnosti na delovnem področju

Zagotavljanje odličnosti organizacije se vedno začne in konča pri odličnosti vsakega posameznega zaposlenega, zato je potrebno pri zaposlenih načrtno vzpodbujati izvajanje naslednjih temeljnih ukrepov doseganja individualne poslovne odličnosti, s katerimi lahko vsak zaposleni sistema bistveno pripomore k doseganju odličnosti na delovnem mestu in s tem obenem neposredno vpliva na odličnost sodelavcev, tima, skupine, organizacijske enote in organizacije kot celote (Mihalič, 2006, str. 208).

Individualni kompetenčni načrti sodelavcev predstavljajo celosten vir za ugotavljanje potreb po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju, saj v okviru analiz le-teh pridobimo popoln vpogled v obstoječa, želena in zahtevana oziroma potrebna strokovna, funkcionalna, znanstvena in druga znanja ter veščine (Mihalič, 2006, str. 209).

Individualno rast uspešnosti na delovnem področju v podjetju imenujejo **IPG - Individual's Performance Growth** (v nadaljevanju IPG) in je temeljni del razvoja kompetenc posameznika. Individualna rast in razvoj na delovnem mestu sta nujna za izpolnjevanje poslovnih ciljev, kar nam pove, da v podjetju strmijo k neprestanemu razvoju in nadgradnji posameznikovih potencialov. Proces IPG nastopa pri že zaposlenih kadrih. Zajema tako poslovne kot tudi organizacijske rezultate zaposlenega. Začne se z natančnim pregledom dosežkov zastavljenih ciljev v preteklem letu, sledi analiza vedenjskih in funkcijskih kompetenc, zaključí pa se z izoblikovanjem novega kompetenčnega načrta posameznika, torej z novim razvojnim načrtom. Gre za program, ki posamezniku pomaga pridobiti dodatno, še bolj poglobljeno znanje, spretnosti in sposobnosti, ki ga dodatno usposobijo za opravljanje poklica. Po drugi strani daje posamezniku informacije o tistih kompetencah, ki jih mora izboljšati oziroma nadgraditi ali pa spremeniti kot npr. strokovna znanja, odnos do sodelavcev, do strank, itd. Osredotočajo se na ponovno ovrednotenje vedenjskih in funkcijskih kompetenc zaposlenih in si pri tem pomagajo tudi z metodo 360 – stopinj, ki daje objektivno oceno lastnih kompetenc ter kompetenc sodelavcev – nadrejenih in podrejenih. To pomeni, da poleg samoocenjevanja, posameznika lahko ocenjujejo tudi drugi. Podrobnosti metode bom opisala v nadaljevanju.

Slika 5: Proces individualne rasti uspešnosti na delovnem področju



Vir: Interni podatki podjetja Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.

Ključni elementi IPG:

- Gre za orodje, ki ga lahko uporabljamo za obravnavo vsake storitvene dejavnosti podjetja, v vsaki organizaciji ter v katerikoli državi.
- IPG omogoča merjenje poslovnih rezultatov, rezultatov zaposlenih ter rezultatov podjetja.
- Vsebuje tehniko 360 - stopinjskega vprašalnika za ovrednotenje vedenjskih kompetenc.
- Omogoča ovrednotenje vedenjskih ter funkcijskih kompetenc, na podlagi katerih lahko natančno definirajo posameznikov razvojni plan v podjetju.

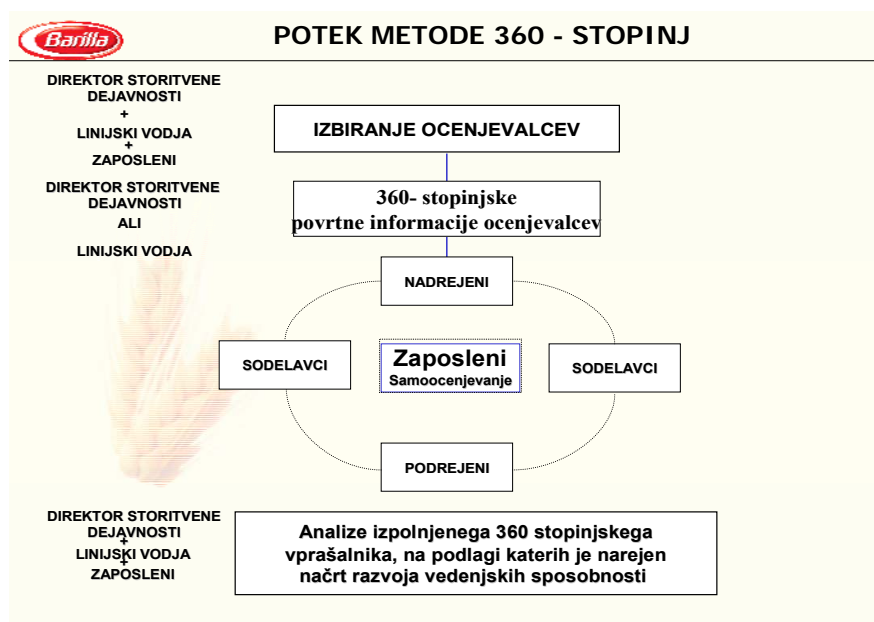
3.7.1. Metoda 360 stopinj

Vedenjske kompetence so splet socialnih in čustvenih spretnosti, ki so podlaga posameznikovega učinkovitega komuniciranja ter sodelovanja z drugimi. V vseh pomembnejših raziskavah o poslovni uspešnosti se je izkazalo, da najzanesljivejši in najboljši zaposleni ne izstopajo zaradi izobrazbe in IQ, temveč predvsem zaradi sposobnosti sodelovanja in prilagajanja. Mislim, da je nujno, da podjetja vedenjskim kompetencam na delovnem mestu namenjajo večjo pozornost, kot so jo doslej.

V podjetju Barilla G. e R. , v ta namen uporabljajo tudi metodo 360 – stopinj, ki omogoča pridobivanje objektivnih ocen lastnih vedenjskih kompetenc in kompetenc svojih sodelavcev – nadrejenih in podrejenih. Različni vidiki ocenjevanja, s strani podrejenih, nadrejenih in tesnih sodelavcev, pripomorejo k zelo verodostojnim podatkom. Izbiranju oseb, ki bodo

ocenjevale je potrebno posvetiti posebno pozornost in izbrati takšne, ki so v zadnjem letu imele pogost in pomemben stik z zaposlenim, ki ga ocenjujejo ter takšne, ki resnično lahko dajo relevantno oceno o vedenjskih kompetencah sodelavca v poslovnem okolju. 3 do 4 osebe zadostujejo za ocenjevanje enega sodelavca. Samoocenjevanje je tudi zelo pomemben element metode 360 – stopinj, saj predstavlja posameznikovo zavedanje o lastnih kompetencah, predstavlja tudi začetno točko za nadaljnje izboljšanje le-teh v poslovnem okolju in omogoča primerjavo posameznika s sodelavci ter z njegovim nadrejenim. Metodo 360 – stopinj v podjetju izvajajo le kadrovske strokovnjaki. Z njo lahko opravijo analizo že zaposlenih kadrov, hkrati pa je to tudi dragocena in nepogrešljiva pomoč pri odločanju v zvezi z zaposlovanjem novih kadrov.

Slika 6: Potek metode 360 – stopinj



Vir: Interni podatki podjetja Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.

Končni cilj procesa individualne rasti uspešnosti na delovnem področju je poklicna rast zaposlenih, ne samo njihovo ovrednotenje. Vsak linijski vodja je v celoti odgovoren za individualno rast uspešnosti lastnih sodelavcev. V podjetju menijo, da je tehnika 360 – stopinjskega vprašalnika zelo priporočljiva, saj močno izboljšuje rezultate individualne rasti uspešnosti zaposlenih in njihovih nadrejenih.

3.8. Sistem nagrajevanja, kompenzacije in bonitete

Sodobni sistemi nagrajevanja so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti (Mihalič, 2006, str. 216).

3.8.1. Denarne in nedenarne oblike nagrajevanja

Sestavni del nagrad je osnovna plača – to je raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Osnovni plači pa se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj (Lipičnik, 1998, str. 193).

V osnovi ločimo denarno in nedenarno obliko nagrajevanja. Danes imajo vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek predvsem nedenarne oblike nagrajevanja, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih (Mihalič, 2006, str. 217):

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu.

V okviru nedenarnih nagrad, je potrebno posebej izpostaviti tudi različne bonitete, ki tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Vrste bonitet, ki jih najpogosteje uporabljamo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih in ki imajo tudi zelo visoke učinke na motiviranost posameznika so (Mihalič, 2006, str. 217):

- službeni avto, mobilni telefon ter prenosni računalnik,
- izobraževanje v službenem času,
- parkirni prostor,
- specialistični zdravniški pregled,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu in
- druge oblike bonitet.

Celoten sistem nagrajevanja v podjetju Barilla G. e R. temelji tako na denarnem kot tudi na nedenarnem sistemu nagrajevanja. V podjetju se zavedajo, da je natančno dorečen sistem nagrajevanja ljudi zelo pomemben. Na podlagi podrobnih analiz delovnih mest, ki izoblikujejo njihov natančen profil, določajo merila za nagrajevanje ljudi. Razlike v nagradah za podpovprečno in odlično delo so velike. Cilji delovnih mest so natančno določeni, ljudje vedo kaj storiti za doseči nagrado ali bonus. Merila nagrajevanja so natančno določena, kar potrjuje dejstvo, da je obstoječi sistem pravičen. Uporabljajo politiko dobrih plač ter bonitet, ki služijo kot orodje, da pritegnejo in zadržijo najboljše ljudi. Človeški kapital je za podjetje nujen, če želi na trgu zmagati.

Med denarne oblike nagrajevanja zaposlenih v podjetju Barilla G. e R. spadajo:

- osnovna plača,
- zaslužene povišice,
- dolgoročni ali kratkoročni denarni dodatki,

- delež dobička podjetja.

Kompenzacije v podjetju vključujejo tako denarna plačila kot tudi nedenarne dobrine, ki jih poleg denarja nudijo svojim zaposlenim kot nagrado. Med nedenarne oblike nagrajevanja torej spadajo:

- dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje,
- službeni avto,
- plačane počitnice,
- bivalni prostor – hiša,
- službeni telefon,
- službeni prenosni računalnik,
- različna izobraževanja (tečajji tujih jezikov, strokovni tečajji, itd.)

Podjetje zaposlene nagrajuje na podlagi opravljanja njihovega poklica, in pri tem upošteva pravičnost nagrajevanja, zunanjo konkurenčnost ter za to razpoložljiva finančna sredstva. Sistem nagrajevanja torej temelji na petih dejavnikih:

- **Delovno mesto**, kjer posameznik prevzema določene odgovornosti in dolžnosti. V podjetju opravljajo t.i. analize delovnega mesta, na podlagi katerih določajo težavnostno stopnjo delovnega mesta ter kakšne kompetence mora posameznik imeti. Ob tem upoštevajo več dejavnikov, kot npr. znanje, izkušnje, kompleksnost delovnega mesta, zahtevnost odločitev ter vpliv delovnega mesta na dobičkonosnost podjetja.
- **Opravljanje poklica**, torej prispevek posameznika k razvoju poslovanja podjetja in k organizaciji ljudi v podjetju. Ovrednotenje opravljanja poklica delijo na pet stopenj: na sposobnosti posameznika, ki močno presegajo, na sposobnosti posameznika, ki izpolnjujejo pričakovanja, na sposobnosti posameznika, ki so pod pričakovanji ter nazadnje na neizpolnjevanje pričakovanj.
- **Interna pravičnost nagrajevanja ljudi**, ki pri tem upošteva posameznikov poklic ter kakovost opravljanja poklica. Ljudje, ki zasedajo različna delovna mesta, so različno nagrajeni. Delovna mesta imajo lahko tudi enako vrednost, vendar če se posameznikovo opravljanje poklica razlikuje, so potem tudi različno nagrajena.
- **Boj pred zunanjo konkurenco**, kar za podjetje pomeni plačevati svoje ljudi dovolj dobro, da ne bi zaradi tega odšli delati h konkurenčnemu podjetju. Zaradi tega v podjetju neprestano sledijo načinu nagrajevanja pri konkurenčnih podjetjih, kot npr. pri Coca Coli, Ferreru, Danonu, Henklu, Nestléju, itd. Tudi s tem načinom privabljajo in zadržujejo najboljše ljudi.
- **Razpoložljiva finančna sredstva**, ki jih podjetje lahko investira v sistem nagrajevanja ljudi.

Bonitete predstavljajo poseben, lahko bi rekli dodatni del sistema nagrajevanja zaposlenih v podjetju. Bonitete v tem primeru predstavljajo ljudem neke vrste garancijo za v prihodnje. Sem spadajo tako pravne kot tudi pogodbene zahteve delovnega mesta, ki vključujejo dodatna zdravstvena zavarovanja, zdravniške preglede, kompletno plačevanje pokojnine, letni dopust,

materinstvo, kritje potnih stroškov, fleksibilen oziroma po potrebi tudi skrajšan delovni čas, javni prevoz na delovno mesto, itd.

Pri sistemu nagrajevanja ljudi je treba konstantno spremljati nivo uspešnosti sistema nagrajevanja ljudi, česar se v podjetju Barilla dobro zavedajo. Prav tako konstantno spremljajo izrabo razpoložljivih finančnih sredstev in jih nato primerjajo z danimi povišicami, sledijo politiki plač tekmecev na trgu in skušajo ostajati konkurenčni ali boljši na tem področju. Veliko časa posvečajo ugotavljanju ali imajo v podjetju zaposlene, ki so preplačani ali takšne, ki so premalo plačani glede na zahtevnost opravljanja poklica.

Sistemi motivacije v podjetjih temeljijo na zastavljenih ciljih in nagrajevanju zaposlenih. Vendar pa v vse bolj dinamičnem poslovnem svetu zunanja motivacija ne bo več zadostovala za uspeh. Pomembna bosta lastna motivacija in notranje zadovoljstvo z doseženimi uspehi (Klopčič, 2005, str. 60-63).

Denarne nagrade ljudem, ki si to zaslužijo so za podjetje investicija, vsekakor ne strošek. V podjetju pravijo, da je plačilo »higienski faktor«, ne motivacijski, saj denarna nagrada ne more reševati težav, ki so z motivacijo ljudi povezane.

3.9. Razvoj kariere in napredovanje na delovnem mestu

Napredovanje zaposlenih je pogojeno z uspešnostjo iz naslova aplikacije znanj in drugih kompetenc. Mehanizmi napredovanja morajo biti natančno definirani in transparentni zato, da lahko vsak zaposlen natančno ve kaj mora doseči, da bo lahko napredoval. Sistem napredovanja v organizaciji mora biti tesno povezan predvsem s sistemi nagrajevanja, obenem tudi s kompetenčnimi načrti in njihovo realizacijo, rednimi letnimi razgovori, kariernimi načrti, z individualnimi načrti napredovanja zaposlenih, sistemi ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi orodji (Mihalič, 2006, str. 242).

3.9.1. Oblike napredovanja zaposlenih

V splošnem ločimo horizontalno in vertikalno napredovanje. Management izpostavlja predvsem horizontalno, saj se v praksi preredko izvaja. Horizontalno napredovanje je vezano na napredovanje v okviru delovnega mesta. Ta oblika je veliko bolj motivacijska, saj omogoča sukcesivno rast in razvoj zaposlenega z napredovanjem, ki ga lahko glede na dosežke izvedemo veliko pogosteje. Vertikalno napredovanje pa je vezano na napredek po hierarhični lestvici organizacije navzgor. Slednje praviloma pomeni vodenje večjega števila sodelavcev, novo delovno mesto, višjo plačo za opravljeno delo ter višjo stopnjo odgovornosti in pristojnosti (Mihalič, 2006, str. 243).

V podjetju Barilla G. e R. menijo, da možnost napredovanja v podjetju pripomore k razvoju in zadržanju najboljših ljudi, ki so za doseganje ciljev podjetja nujni. Definicija učinkovitega

mehanizma napredovanja v podjetju predvideva tako horizontalno kot tudi vertikalno napredovanje. Horizontalni karierni razvoj – »job rotation« je posledica razvoja funkcijskih kompetenc, s katerimi posameznik poglobi strokovna znanja. Vertikalni karierni razvoj, v podjetju ga imenujejo »promotion«, je odvisen in omejen s strani organizacijskih potreb, ki jih podjetje ima – npr. prosta delovna mesta. Mehanizem napredovanja sestavlja tudi t.i. »**raise bar** – razvoj v vlogi«, ki pomeni, da je posameznikov profesionalni razvoj povezan z doseganjem načrtanih poslovnih ciljev na trenutnem delovnem mestu, kar tudi zahteva poglobljenost strokovnega znanja posameznika. Namen mehanizma napredovanja in razvoja karier je nadaljnji razvoj tako funkcijskih kot vedenjskih kompetenc ključnih zaposlenih. Prednost takšnih mehanizmov je tudi v tem, da upoštevajo in če je mogoče tudi uresničijo želje posameznikov.

Izpopolnitev ECM modela na podlagi vseh osmih elementov zagotavlja izpolnitev dveh ključnih potreb organizacije:

- razvoj kariere izpolnjuje potrebo po orientaciji ključnih zaposlenih v podjetju in je hkrati nagrada za njihovo delo,
- napredovanje ljudi, zlasti na vodilnih delovnih mestih, izpolnjuje tudi organizacijske potrebe podjetja, saj tako optimizira strokovno pripravljenost ljudi.

3.9.2. Readiness – strokovna pripravljenost zaposlenih

Strokovna pripravljenost zaposlenih ima v podjetju velik pomen, in sicer:

- kaže dosežke razvoja kompetenc, ki so potrebne in ki zadostujejo za opravljanje določenih delovnih nalog,
- strokovno pripravljena oseba, imenujejo jo oseba »ready«, je torej osvojila vsaj minimalno stopnjo kompetenc, potrebnih za opravljanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu ter za doseganje zastavljenih ciljev,
- strokovno pripravljena oseba bo morala prav tako še naprej izpopolnjevati lastne kompetence, da bo lahko del mehanizma napredovanja ter nadaljnjega razvoja kariere.

Končne odločitve glede napredovanja kadrov v podjetju temeljijo na:

- poslovnih potrebah podjetja,
- dobrem oziroma vedno boljšem posameznikovem načinu opravljanja delovnih nalog,
- priporočilu o napredovanju s strani funkcijskega direktorja ter njegovega nadrejenega,
- potrditvi napredovanja s strani glavnega upravitelja podjetja (CEO - Chief's Executive Officer) ter ob strokovnem soglasju korporativnega vodje kadrov.

3.9.3. Sistem razvoja karier kadrov v organizaciji

Udejanjanje sistema razvoja karier v organizacijah je pomembno predvsem zaradi naglo razvijajočih se potreb in zahtev okolja, zato morajo podjetja, če želijo obstati, hitro prilagajati svoje produkte potrebam in zahtevam, kar pomeni, da morajo uvajati nove tehnologije, da se

morajo kadri prilagajati novim načinom organiziranja (manj hierarhičnih nivojev, timsko delo, učeča se organizacija, itd.), kot tudi stalno pridobivati nova znanja in veščine na področju konkretne stroke, kjer delajo (Florjančič et al., 1999, str. 190). Prednosti udejanjanja sistema razvoja karier kadrov v organizaciji so prikazane v Tabeli 3 (glej str.40):

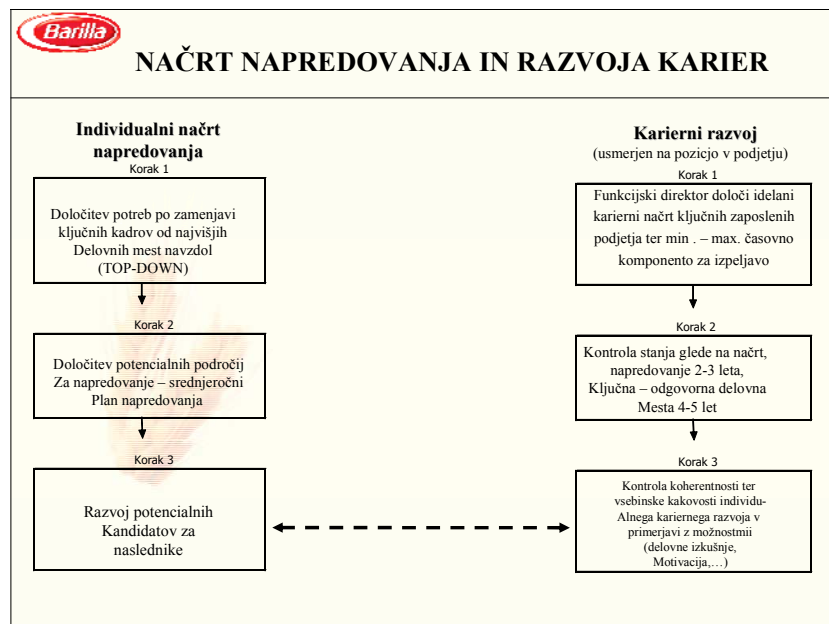
Tabela 3: Prednosti udejanjanja sistema razvoja karier kadrov v organizaciji

ZA VODJE	ZA OSEBJE	ZA ORGANIZACIJO
Pridobivanje znanja.	Pomoč pri odločitvah v zvezi s kariero.	Uporaba znanja in usposobljenosti osebja.
Lažje spremljanje osebja.	Obogatitev dela in zadovoljstvo pri delu.	Boljši pretok informacij in idej v organizaciji.
Boljše komuniciranje med vodjem in osebjem.	Boljše komuniciranje z vodji.	Boljše komuniciranje v organizaciji.
Bolj realistično planiranje kadrov.	Bolj realni cilji in pričakovanja.	Lažje spremljanje osebja.
Boljše razumevanje organizacije.	Informiranost o planih za bodočnost.	Bolj uspešno izvajanje kadrovske funkcije.

Vir: Florjančič et al., 1999, str. 190.

Avtorji zgoraj omenjene literature ocenjujejo, da bo udejanjanje sistema razvoja karier kadrov v organizacijah v prihodnosti eno pomembnejših opravil tako vodij kot kadrovskih specialistov. V podjetju Barilla G. e R. se tega dobro zavedajo, kar je razvidno iz njihovega natančno definiranega sistema razvoja zaposlenih. Funkcijski direktor začrta natančen potek individualnega razvoja kariere oziroma napredovanja na podlagi poslovnih potreb podjetja, posameznika ter priporočil njihovih nadrejenih ob strokovnem soglasju in koordiniranju linijskega vodje kadrov. Načrt je zasnovan za več let. Vsak načrt lahko zagotovi eno ali največ dve napredovanji na ključnih delovnih mestih v podjetju. Možnost napredovanja je najpogosteje omejena s stopnjo in smerjo izobrazbe, z dodatno pridobljenimi znanji in veščinami ter z delovnimi izkušnjami. Pravijo, da kariera ni pojav, pač pa dolgotrajen proces, ki pogosto poteka zelo počasi. Načrt napredovanja in razvoja karier prikazuje Slika 7.

Slika 7: Načrt napredovanja in razvoja karier



Vir: Interni podatki podjetja Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.

V podjetju so prepričani, da je za uspešen sistem napredovanja in razvoja karier potrebno:

- načrtovati individualne karierni razvoje, za vsakega zaposlenega posebej,
- načrtovati individualna napredovanja za vse zaposlene na ključnih delovnih mestih,
- krepko skrajšati čas, ki je potreben za to, da se zapolni prazno delovno mesto.

V podjetju Barilla menijo, da sta razvoj posameznikove kariere ter njegovo napredovanje temeljno zagotovilo trajne in dobičkonosne prihodnosti podjetja. Zavedajo se, da je razvoj človeškega kapitala s pomočjo izobraževanja nujno potreben ter da je temeljni sestavni element osebnega in poklicnega razvoja vsakega zaposlenega v podjetju. Izobraževanje ljudi je cilj podjetja. Zavedajo se, da za doseganje tega cilja mora pri tem sodelovati tudi podjetje samo, tako da zaposlene pri tem spodbuja in jim omogoča, da se izobražujejo na svoji poklicni poti. Podjetje se tako zavezuje, da bo vsakogar usmerjalo in spremljalo na tej poti. Vodje so vključeni v doseganje izobraževanja sodelavcev, saj je pri tem njihovo sodelovanje temeljnega pomena.

4. Uspešnost ECM modela

Filozofija najboljših organizacij temelji na permanentnem razvoju, upravljanju ter predvsem gospodarjenju s kompetencami sodelavcev, timov, skupin, organizacijskih enot in nenazadnje s kompetencami organizacije kot celote. Sodobni modeli ravnanja z ljudmi pri delu danes ne temeljijo več na stalnem nadgrajevanju znanj, temveč dobivajo širše dimenzije. Temeljijo na permanentnem razvijanju novih in nadgrajevanju obstoječih znanj, veščin, sposobnosti, inovativnosti, odgovornosti, itd. (Mihalič, 2006, str. 126).

Model ravnanja z ljudmi pri delu je lahko uspešen samo, če organizacije pravočasno predvidijo prihodnje potrebe po ustreznih ljudeh, njihov osebni in skupni razvoj. Pri tem ne bodo morali graditi na preteklih izkušnjah, ker bodo te postale neustrezne v prihodnosti. Organizacije morajo uganiti, kakšen model ravnanja z ljudmi bo reševal njihove prihodnje probleme. Oblikovati morajo svoj model, ki bo temeljil na predvidenih dogodkih (Lipičnik, 1998, str. 42).

Model ravnanja z ljudmi pri delu podjetja Barilla G. e R. ima zelo dobro razvito kadrovske funkcije in v okviru te tudi ravnanje z ljudmi pri delu. Vanje vlagajo precej časa in finančnih sredstev, saj se, kot sem že večkrat omenila, zavedajo, da je prihodnost in uspešnost podjetja odvisna prav od ljudi.

Ali je ECM model uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu je razvidno na podlagi podrobnih opisov vseh sestavin modela. Trdim, da je ECM model primer uspešnega modela. Vsebuje vse sestavine, ki naj bi jih uspešen model (glej str. 10) imel:

- usmerjen je v prihodnost, saj dobro predvideva spremembe na trgu in se jim tudi uspešno prilagaja, kar pove, da imajo fleksibilen model ravnanja z ljudmi pri delu;
- v podjetju imajo uspešne ljudi, nudijo jim čim boljše delovne pogoje, da jih lahko v podjetju zadržijo. Tako planiranju kot tudi pridobivanju pravih ljudi posvečajo veliko pozornosti, za njih je to stalen in preveč pomemben proces, da bi ga prepustili naključju;
- skrbijo za razvoj visoke uspešnosti ljudi, saj vedo, da sta razvoj posameznikove kariere ter njegovo napredovanje temeljno zagotovilo trajne in dobičkonosne prihodnosti;
- imajo razvite zelo uspešne sisteme, kot so nagrajevanje, napredovanje in karierni razvoj zaposlenih;
- vodje oddelkov se ukvarjajo tudi z ravnanjem ljudi pri delu in imajo pri tem izredno pomembno vlogo, kar vsekakor pripomore k vzdrževanju uspešne organizacije;
- v podjetju so zelo osredotočeni na uspešnost, ki naj bi bila v veliki meri odvisna od sodelovanja linijskih vodij kadrov in linijskih vodij. Managerji za področje ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju Barilla G. e R. zelo tesno sodelujejo s funkcijskimi managerji prav zato, da bi organizacija s pomočjo zaposlenih pridobila čim več konkurenčnih prednosti.

Na podlagi naštetega lahko trdim, da ECM model vsebuje vse sestavine, ki naj bi jih uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu imel. V podjetju se zavedajo, da prihodnost podjetja sloni na uspešnih in zadovoljnih zaposlenih, zato z njimi resnično ravna kot z najvažnejšim virom. Zelo pomembna sestavina ECM modela je aplikacija managementa kompetenc, kar sodi med poslovno filozofijo najboljših organizacij. Model temelji na permanentnem razvijanju novih in nadgrajevanju obstoječih znanj, veščin, sposobnosti ter inovativnosti, kar pomeni, da se v podjetju trudijo razvijati vedenjske in funkcijske kompetence zaposlenih. Po njihovem mnenju, prav to za zagotavlja doseganje zastavljenih poslovnih ciljev ter nadaljnjo rast in

razvoj podjetja. Za to imajo izdelan natančen sistem določanja in sistem razvoja kompetenc njihovih zaposlenih. Največjo dodano vrednost na zaposlenega vedno beležijo v podjetjih, kjer delu z zaposlenimi in upravljanjem njihovih potencialov posvečajo še posebno pozornost. Tega seveda ne počnejo iz humanitarnih ampak iz čisto ekonomskih razlogov zato, da čim bolje izkoristijo prednosti in kapital, ki se skriva v njihovih zaposlenih. Mislim, da organizacije, ki nameravajo ostati na konkurenčnem trgu, nimajo alternative pri uvajanju modela kompetenc. Prepričana sem, da sem na podlagi resničnega primera - z opisom managementa kompetenc v podjetju Barilla G. e R. dokazala, da vse to drži.

ECM model ravnanja z ljudmi pri delu temelji na virih, zato ga lahko obravnavamo kot izhodišče k pristopu k razpravi o tem, da so ljudje osnova njihove konkurenčne prednosti. Znanje, prilagodljivost in pripadnost zaposlenih, s katerimi podjetje razpolaga, omogočajo podjetju strateško fleksibilnost in doseganje zastavljenih ciljev.

SKLEP

Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij (Lipičnik, 1998, str. 26).

V vedno bolj tekmovalnem in spreminjajočem se okolju so pri organizacijah v ospredju različni dejavniki, ki prinašajo uspeh in dobre rezultate. Največkrat govorimo o virih, njihovi dostopnosti, razpoložljivosti in izkoriščenosti. Pojavljajo se torej kot ključni dejavnik sprememb v organizacijah, ob tem da so tudi sami predmet preoblikovanja in spreminjanja. Zato je ravnanje z ljudmi posebno področje dela, ki ne deluje samo skozi različne pristope in modele, ampak tudi preko nevidnih ali vsaj težko razložljivih vzvodov in zakonitosti. Zahteva širši pogled in razumevanje. Prav zato sem z diplomsko nalogo poskušala prikazati, kako pomembno je za podjetje, da ravnanju z ljudmi posveča veliko pozornosti in strokovnost, saj ni enostavno imeti v organizaciji prave ljudi, na pravih mestih in seveda ob pravem času. Prepričana sem, da vse to lahko podjetje doseže le z ustrezno zasnovanim procesom ravnanja z ljudmi pri delu. Premišljeno zasnovan proces ravnanja z ljudmi ima podjetje Barilla G. e R., ki je dokaz, da je vlaganje v vsestranski razvoj kadrov ključ do uspeha. Všeč mi je njihov pogled na ljudi, saj jih obravnavajo v njihovi celovitosti, izjemnosti in tudi nepopolnosti. Ponosna sem, da sem ena izmed njih.

»Podjetje skupaj z zaposlenimi deli bogastvo organizacije tako, da ga skupaj z njimi ustvarja.«

Guido, Luca, Paolo, Emanuela Barilla

LITERATURA

1. Dimovski et al.: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
2. Florjančič et al.: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 201 str.
3. Florjančič et al.: Kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 2004. 370 str.
4. Florjančič et al.: Kadri in management. Kranj : Moderna organizacija, 2004a. 412 str.
5. Florjančič J., Paape B.: Kadri in management: izbrana poglavja. Kranj : Moderna organizacija, 2004. 413 str.
6. Gatewood et al.: Management comprehension, analysis and application. Chicago : Irwin, 1995. 713 str.
7. Gorišek Karmen: Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. Pezdirc Milena Sonja, ur., Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2005, str. 165-166.
8. Huseman R., Goodman J.: Leading With Knowledge. The Nature of Competition in the 21st Century. London : Sage Publications, 1999. 254 str.
9. Ivanuša – Bezjak: Ravnanje z ljudmi. Ljubljana : Podjetnik, 1998. 211 str.
10. Klemenčič Alenka: Analiza kadrovskih potencialov in spremljanja razvoja zaposlenih. Dnevi kadrovskih delavcev. Portorož : Gospodarski vestnik, 1999, str. 89-93.
11. Klopčič Sonja: Victoria: motivacijski sistem za zmagovalce – podjetja in zaposlene. HRM, Ljubljana, 2005, 3, str. 60-63.
12. Kragelj Radovan: Ocenjevanje in izbira najprimernejših sodelavcev. HRM, Ljubljana, 2005, 7, str. 34-39.
13. Kohont Andrej: Razvrščanje kompetenc. Pezdirc Milena Sonja, ur., Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2005, str. 165-166.
14. Kohot Andrej in dr. Svetlik Ivan: Uvajanje in uporaba kompetenc. Pezdirc Milena Sonja, ur., Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2005, str. 165-166.
15. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
16. Lipičnik Bogdan: Organizacija in vedenjske discipline. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 447 – 448.
17. Merkač Skok Marjana: Osnove managementa zaposlenih. Koper : Fakulteta za management, 2005. 268 str.
18. Mihalič Renata: Management človeškega kapitala. Škofja Loka : Mihalič in Partner, 2006. 354 str.
19. Možina S.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Panta Rhei – Sinteza, 1996. 404 str.
20. Možina et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
21. Pfeffer Jeffrey: The Human Equation: building Profits by Putting People First. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 345 str.
22. Svetlik Ivan: O kompetencah. Pezdirc Milena Sonja, ur., Kompetence v kadrovski praksi.

Ljubljana : GV Izobraževanje, 2005, str. 165.

23. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 256 str.
24. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.

VIRI

1. Interna dokumentacija Barilla G. e R. Fratelli S. p. A. , 2006.
2. Interni plan kadrov Barilla G. e R. Fratelli S. p. A. , za leto 2006.
3. Spletna stran podjetja Barilla G. e R. Fratelli S. p. A. [URL: <http://www.barilla.it>], maj 2007.
4. Terziotti Fabio: Intervju z linijskim vodjem kadrov v podjetju Barilla G. e R. Fratelli, S. p. A.
5. Vižintin Beno: Intervju z linijskim vodjem v podjetju Barilla G. e R. Fratelli, S. p. A.