

velik zaostanek v metodah strateškega načrtovanja in implementaciji tržnih pristopov s poudarkom na notranjem prestrukturiranju. Sčasoma pa se vztrajno zmanjšuje časovni zaostanek za družbami z zahoda pri implementaciji sodobnih konceptov vodenja organizacij. To se je predvsem pokazalo skozi intenzivnost uvajanja nekaterih pristopov - od sistemov kakovosti in odličnosti, prek sistemov upravljanja s človeškimi viri, projektnega managementa, uvajanja metod in sistemov stalnega napredka, sistema uravnoteženih kazalnikov, konceptov povezovanj v grozde do uvajanja sistemov upravljanja z znanjem.

V zaostrenih pogojih poslovanja so se številna slovenska podjetja soočila z presežki zaposlenih. V nekaterih primerih so svetovalci bili sokreatorji programov za njihovo prezaposlitev,

ponekod pa tudi orodje managementa za "umazani" del posla.

Povpraševanje raste

Povečevanje povpraševanja, specializacija ponudbe, večja transparentnost delovanja svetovalnih družb, dvig kakovosti svetovanja in uveljavitev Združenja za management consulting Slovenije, so pripeljali do tega, da od zaključka devetdesetih v Sloveniji beležimo nadpovprečne, občasno tudi rekorde stopnje rasti prodaje svetovalnih storitev. Kljub temu pa ta dejavnost v primerjavi z drugimi državami v EU še ne sodeluje v strukturi slovenskega BDP s takim deležem, kot je to običajno v drugih državah EU. To dejstvo razkriva, da obstaja še veliko priložnosti tako za naročnike kot za ponudnike teh storitev. ■

predvsem kot usklajevalci različnih interesov in ciljev sodelujočih v grozdu. Ker niso neposredni člani grozda, lahko povsem neobremenjeno nastopajo kot povezovalci pozitivnih in hkrati blažilci negativnih odnosov, kar spodbuja odkrito komunikacijo za izgradnjo notranjega medsebojnega zaupanja. Ves čas sodelovanja zastopajo celovit, realen pogled na osrednje sposobnosti grozda, svetujejo pri zapolnjevanju vrzeli ter pri možnostih izkoriščanja novih konkurenčnih priložnosti, kar pa presega parcialne interese vključenih podjetij.

Neizkoriščena pomoč

Pa vendar se slovenske pobude grozdov premalokrat odločajo za neodvisno svetovalno podporo in pomoč tudi po obdobju priprave prijav za razpisana sredstva iz državnega proračuna. Najem strokovne svetovalne podpore s številnimi mednarodnimi in domači-

mi izkušnjami, izdelano metodologijo in priznanimi svetovalci se jim po pridobitvi državnega sofinanciranja naenkrat zazdi nepotrebno razkošje. Iz leta v leto pa ugotavljamo, da so ravno ti potencialni grozdi tisti, ki ne zaživijo. Pri nekaterih od njih se ni možno izogniti vtisu, da jim je bil edini pravi motiv izkoristiti priložnost za pridobitev nekaj proračunskega denarja in ne vzpostaviti grozda. Na drugi strani pa so uspešno realizirane pobude za vzpostavitev grozdov primeri dobrih praks sodelovanja s svetovalci. Po nekod so prav svetovalci bili pobudniki, predvsem pa so s svojim znanjem in veščinami zgradili most zaupanja med člani grozdov in aktivno prispevali k vzpostavitvi temeljev za njihov nadaljnji razvoj. Primeri takšnih grozdov so transportno logistični, avtomobilski in orodjarski grozdi. ■

Izbiranje vodilnih

KADROVANJE NI BILO NIKOLI BOLJ KRITIČNO KOT SEDAJ



Franc Jamšek, Profil

Iskanje in izbiranje vodilnih in strokovnih kadrov je po letu 1989, ko je začelo delovati podjetje Profil, tudi v Sloveniji postala običajna svetovalna storitev. To je bil velik korak k posodobitvi pridobivanja in izbiranja kadrov. Storitve so na začetku devetdesetih let poznali ljudje, ki so delali v tujini in tujci, ki so ustanavljali nove družbe, ki so prihajale na slovenski trg.

Od takrat pa do danes se je trg teh storitev zelo razvil. Aktivnih je več kot deset ponudnikov, ki delujejo v različnih segmentih in zagotavljajo različno kakovost in strokovnost storitve. Ocenimo lahko, da je trg za te storitve že razvit in na njem vlada zelo huda konkurenca.

Tudi družb, ki naročajo te storitve je vedno več. Počasi slovenska podjetja spoznavajo dejstvo, da je to strokovno delo, ki zahteva veliko truda, kreativnosti in časa. Mnoga napredna podjetja to funkcijo dolgoročno prepuščajo zunanji izvajalcem, kar je ceneje kot lastne službe in strokovnjaki.

Več načinov

Iskanje vodstvenih kadrov poteka na več načinov, najpogostejše s t. i. direktnim iskanjem, kjer svetovalci najprej temeljito proučijo zahteve naročnika. Različni položaji naročnika zahtevajo vodilne ljudi s specifičnimi lastnostmi in izkušnjami. Ko je profil "pravega" opredeljen, se svetovalci lotijo raziskave, v kateri morajo ugotoviti, kdo so "igralci" v panogi, kako uspešni so in koliko so navezani na sedanjega delodajalca. V teh primerih gre običajno za osebe, ki so zadovoljne z delom, plačo, vendar so voljne sprejeti nov izziv.

Ko gre za izbiro kadrov, gre za točno določeno storitev. Primerne kandidate se išče z oglasom, ki je najpogostejše anonimen. Prispele vloge svetovalci obdelajo, ovrednotijo in predlagajo naročniku ožji izbor kandidatov. Pri tej svetovalni storitvi gre predvsem za

storitev oglaševanja, izbiranja in administriranja.

V Profilu smo med prvimi v Evropi (1995) začeli z iskanjem kadrov s pomočjo interneta. Ta pristop je delo svetovalcev deloma spremenil, vendar internet in najsodobnejša tehnologija ne moreta nadomestiti dela svetovalcev. Zaradi tega je bistvenega pomena, kako so usposobljeni svetovalci in kakšna orodja uporabljajo pri svojem delu. Profil ima vsa analitična orodja preskušena na slovenski populaciji, zato je eno izmed redkih svetovalnih podjetij, ki lahko tudi napoveduje uspešnost kandidatov.

Razvita analitična orodja omogočajo tudi uspešno svetovanje na drugih področjih, kot so: identifikacija ključnih kadrov, razvoj kadrov, planiranje nasledstva, priprava sodobnih opisov delovnih mest, ugotavljanje pristojnosti za posamezna delovna mesta, nagrajevanje, itd.

V zadnjih letih se pri izbiranju kadrov za najvišja delovna mesta uveljavlja metoda "ocenjevalni center", ki omogoča, da svetovalci temeljito spoznajo tudi znanja in spretnosti ocenjevancev. Ta metoda lahko zagotovi zelo kompleksen vpogled v njihove sposobnosti, zahteva pa nekoliko več časa.

Če primerjamo prakso najboljših slovenskih svetovalnih podjetij na tem področju s podobnimi podjetji v tujini lahko sklenemo, da smo v znanju in tehnologiji primerljivi, v obsegu poslovanja pa zaradi izjemno majhnega trga ne bomo nikdar. ■