

PROJEKT RAZVOJA MLADIH PERSPEKTIVNIH KADROV V BANKI KOPER D.D.

mag. Katja Sabadin, vodja projekta razvoja kadrov v Banki Koper, d.d

"Vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo.

Le malo jih v resnici tako misli, še manj pa jih deluje v tej smeri!" (Peter Drucker)

Dobre organizacije vedno skrbijo za svoje kadre in še posebej za ključne, ne glede na zunanjo situacijo, saj obvladajo tudi načine in orodja za motivacijo in zadržanje, ki niso nujno povezana z velikimi stroški, predvsem pa se zavedajo, da je njihov sedANJI in dolgoročni razvoj odvisen predvsem od sposobnih in motiviranih kadrov. S tem poslanstvom smo tudi v Banki Koper zagnali projekt Razvoja mladih perspektivnih kadrov in prvi rezultati nam kažejo, da je bila odločitev pravilna.

1. Skrb za razvoj in počutje zaposlenih ne sme zamreti tudi v težkih časih

Veliko podjetij in organizacij v naši širši in bližnji okolici se v času globalne finančne in gospodarske krize že nekaj časa srečuje z velikimi težavami pri poslovanju, zato upravičeno razmišljajo o racionalizaciji poslovanja in posledično zmanjšujejo vložke v razvoj kadrov. Izzivi vodstev so v določenih primerih izjemno veliki, npr. kako obdržati podjetje »med živimi«, hkrati pa od svojih zaposlenih pričakujejo razumevanje in odpovedovanje, kar je sicer razumljivo in opravičljivo, vendar ni dovolj. Nekatera vodstva podjetij in organizacij zmotno menijo, da morajo biti zaposleni v današnjih časih zadovoljni že z bolj ali manj rednimi dohodki, da kader v trenutni situaciji tako ali tako nima veliko možnosti za menjavo zaposlitve. Pri tem pa pozabljajo, da bodo zaposleni res ostali v organizaciji, vendar ne bodo motivirani dati od sebe več, kot se od njih zahteva. Konkurenčno prednost organizacij (predvsem storitvenih) predstavlja le en organizacijski vir – človeški kapital. Ljudje in procesi, povezani z njimi, so zagotovilo dolgoročne konkurenčne prednosti, ker samo ljudi in njihovega odnosa ni možno posnemati.

Predvsem pa je potrebno razmišljati naprej. Kaj se bo zgodilo, ko bo kriza minila in se bo ponovno vzpostavil trg dela? Zaposleni ne bodo lojalni in ko se bo pojavila priložnost na trgu, bodo o njej prej razmišljali, kot bi sicer. Različne prakse dokazujejo, da iz podjetij odhajajo večinoma najboljši, ključni kadri, ki za podjetje pomenijo konkurenčno prednost. Slednji so na trgu dela in za konkurenco tudi najbolj zanimivi. Prav zato je zelo pomembno, da gojimo z vsemi zaposlenimi dober odnos tudi v časih, ki niso najboljši, saj se tako ravnanje obrestuje na dolgi rok. Posebno pozornost je potrebno nameniti ključnim kadrom in njihovem kariernem razvoju, seveda v skladu z možnostmi podjetja. To pa ni povezano samo z velikimi finančnimi vložki.

V času krize se lahko z zaposlenimi veliko pogovarjamo, jim povemo, kako jih cenimo in načrtujemo aktivnosti za njihov razvoj danes, v okviru skromnejših možnosti in v prihodnje, ko si bo lahko podjetje privoščilo več. Pogovor in pohvala ob dosežkih nas dejansko nič ne staneta, ljudem pa veliko pomenita. Z odprto komunikacijo, iskrenostjo in pohvalo zaposleni občutijo, da jih delodajalec ceni, da nanje računa in da mu ni vseeno za njihovo počutje. S tem veliko naredimo za dvig notranje motivacije in pripadnosti zaposlenih.

2. Najprej skrb za vse zaposlene

Najuspešnejše organizacije se zavedajo, da pomeni vložek v zaposlene tudi v težkih časih investicijo, saj je od vseh dejavnikov, ki prispevajo k njihovemu uspehu, človeški dejavnik najpomembnejši. To spoznanje še posebej velja za storitvene dejavnosti, kamor sodi tudi bančništvo. Tega se zaveda tudi naša banka oz. bančna skupina, ki ji Banka Koper pripada. V kadrovski politiki banke je zapisano, da so »človeški viri eden izmed temeljnih gradnikov za uresničevanje poslovnih načrtov banke« in tako smo vanjo zapisali tudi vse kadrovske aktivnosti, ki podpirajo to politiko. V strokovni službi poudarjamo, da ne more biti zadovoljnih strank brez zadovoljnih zaposlenih, in v tej smeri tudi delujemo.

Tako so za banko v prvi vrsti pomembni prav vsi zaposleni, zato banka skrbi za njihov razvoj, in sicer z zagotavljanjem ustreznega izobraževanja, usposabljanja, spremljanja zadovoljstva, izvajanja letnih pogovorov, nudenjem pomoči vodjem pri upravljanju s kadri. Za ta del razvoja skrbijo neposredni vodje, v okviru svojih pristojnosti in letnih načrtov. Kadrovska služba pa vodjem zagotavlja strokovne podlage, načine, pripomočke in jih usposablja ter jim nuditi strokovno pomoč, da so uspešni in učinkoviti pri vodenju.

Pri uresničevanju zastavljene kadrovske politike nas podpira tudi bančna skupina Intesa Sanpaolo, kateri pripadamo, saj je za njihov menedžment upravljanje s človeškimi viri eno najpomembnejših področij, zato je tudi projekt razvoja mladih perspektivnih kadrov vsebinsko usklajen s smernicami bančne skupine.

3. Pobude za zagon projekta razvoja mladih perspektivnih kadrov

Razvoj najbolj perspektivnih kadrov je bil do leta 2008 bolj ali manj v rokah vodij, ki so jih sami prepoznali, strokovni službi predlagali različne razvojne aktivnosti in tako nekoliko bolj spodbujali njihov razvoj od ostalih sodelavcev. To pa pomeni, da niso bili sistematično vodeni s strani strokovne službe in da vodje niso imeli strokovne pomoči pri skrbi za razvoj svojih najboljših kadrov. Na drugi strani tudi banka ni imela pregleda nad tem, kdo so njeni največji potenciali in kaj se z njimi dogaja.

V letu 2008 smo v banki tudi zabeležili nekoliko večjo stopnjo nepojasnjene fluktuacije, katere analiza nam je pokazala, da so odšli predvsem kadri na visoko strokovnih in vodilnih delovnih mestih, z višjo stopnjo izobrazbe in več in v povprečju stari med 26 in 35 let ter povečini nadpovprečno uspešni pri delu.

Prav te lastnosti so tiste, ki jih v banki pričakujemo in promoviramo pri mladih perspektivnih kadrih. Tako smo se konec leta 2008 v strokovni službi odločili, da upravi banke predlagamo pričetek projekta, s katerim bomo kot strokovna služba sistematično pristopili k razvoju mladih perspektivnih kadrov. To je pomenilo vzpostavitev posameznih orodij in aktivnosti na področju HRM v banki, ki bodo za določen segment kadrov omogočale bolj sistematičen in pospešen razvoj.

4. Cilj projekta

Razvoj pojmuje kot proces pridobivanja ustreznih znanj in izkušenj, bodisi za sedanje ali drugo delovno mesto, pojmuje ga kot rast v strokovnem in osebnem smislu. Cilj sistematičnega dela na razvoju mladih perspektivnih kadrov je pravočasno odkrivanje, razvoj in zadržanje najboljših mladih kadrov v banki.

Poglejmo, kaj smo želeli s projektom doseči na ravni posameznika (perspektivnega kadra) in kaj na ravni banke:

- Z vidika nadarjenih posameznikov je sistematična skrb za njihov razvoj eden od pomembnih, če ne najpomembnejši motivacijski dejavnik. Perspektivnim kadrom tako pokažemo, da so za banko pomembni; da nam ni vseeno, kaj se dogaja z njihovim razvojem. Le tako bomo dosegli notranjo motivacijo za delo, ki je dolgoročno in nam zagotavlja, da se bodo ti kadri odločili za graditev kariere v Banki Koper.
- Z vidika banke je eden glavnih ciljev identifikacija in razvoj oz. »vzgajanje« ključnih kadrov. S tem bo imela banka ob kadrovskih potrebah zadostno število (bazen) potencialnih kandidatov za ključna delovna mesta, tako na področju vodenja kot tudi stroke oziroma za delovanje znotraj skupine Intesa Sanpaolo. S temi kadri se pokriva potrebe za nasledstva in za nova ključna delovna mesta.

V prvi vrsti so za identifikacijo in razvoj perspektivnih kadrov odgovorni neposredni vodje. Ti svoje ključne vloge vodenja ne morejo prenesti na nikogar. Strokovna služba je tista, ki vodjem pomaga pri načinih in postopkih njihovega razvoja, ki so zato bolj dorečeni in poglobljeni. Hkrati strokovna služba zagotavlja, da so kadri, vključeni v projekt, dejansko dojeti kot kadri »banke« in ne samo kot kadri posameznega področja. Strokovna služba s svojim znanjem in sodelovanjem zagotavlja, da so vse aktivnosti v zvezi s perspektivnimi kadri pripravljene v skladu s kadrovsko stroko in spoznanji najboljših praks ter vodene na enak način in z enakimi kriteriji v celi banki.



Fotografija 1: Nagovor člana uprave odgovornega za kadrovsko področje mag. Aleksandra Lozeja glede cilja projekta na prvem izobraževanju za perspektivne kadre

5. Opis poteka projekta

Vsebina projekta razvoja mladih perspektivnih kadrov ima več sklopov.

1. IDENTIFIKACIJA POTENCIALOV S STRANI VODIJ PO POSAMEZNIH ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

V okviru kadrovskih pogovorov so vodje najprej opredelili, katera so ključna delovna mesta v posamezni organizacijski enoti in imenovali mlajše perspektivne kadre:

- strukturiran pogovor z vsemi vodji organizacijskih enot glede splošne kadrovske situacije
- predstavitev namena projekta z identifikacijo potencialov

2. PRVI RAZVOJNI POGOVOR Z VSEMI KANDIDATI V STROKOVNI SLUŽBI

Z izbranimi kandidati je strokovna služba najprej izpeljala strukturiran razvojno-spoznavni pogovor.

Vsebina strukturiranega pogovora je bila sestavljena iz:

- ocene dosedanjega dela (vsebina, dosežki, zadovoljstvo, izzivi, motivacija, doživljanje dela)
- lastne ocene potenciala (močne in šibke strani)
- želje za razvoj (pomembni dejavniki razvoja, ovire, zanimiva področja, videnje čez 5 let)

- pričakovanja do banke in do vodje

3. OCENA POTENCIALA V ASSESSMENT CENTRU S STRANI ZUNANJEGA IZVAJALCA

Sledilo je zunanje ocenjevanje potencialov z namenom pridobitve neodvisne strokovne ocene potenciala kandidata. Na podlagi prehodnega pogovora smo z zunanjim svetovalcem določili vsebino ocenjevanja. Strokovno ocenjevanje kandidatov sta izpeljali svetovalki, psihologinji mag. Tadeja Trojar Jan, univ.dipl.psih. in Tanja Sakelšek, univ.dipl.psih. iz podjetja KLIN, ki imata s tega področja veliko praktičnih izkušenj in znanja.

4. PRIPRAVA SKUPNE OCENE GLEDE USMERITVE RAZVOJA POSAMEZNEGA KADRA.

Za vse vključene kandidate smo na podlagi pridobljene ocene in v skladu z bodočimi kadrovsko-organizacijskimi potrebami predlagali najbolj optimalno smer razvoja, kar je bila v nadaljevanju tudi osnova za pripravo individualnega kariernega načrta za obdobje dveh let.

Vse kandidate smo razvrstili v eno izmed treh skupin:

- potenciali za delovna mesta vodenja
- potenciali za strokovna delovna mesta (široki bančniki)
- potenciali za delovna mesta v komerciali

5. PRIPRAVA IN POTRDIČEV PROGRAMA RAZVOJA NA UPRAVI ZA DVOLETNO OBDOBJE.

Strokovna služba je pripravila program razvoja za dvoletno obdobje, ki ga je Uprava banke potrdila.

Razvojni načrt za omenjeno obdobje je sestavljen iz dveh delov, in sicer:

- izobraževalnega dela oz. aktivnosti (odgovorna strokovna služba)
- osebnega razvoja v okviru delovnega mesta (odgovoren mentor oz. vodja skupaj s kandidatom)

Prvi, izobraževalni (skupinski) del je tudi sestavljen iz dveh delov, to je iz splošnega izobraževalnega programa in specifičnega glede na smer razvoja.

V okviru splošnega izobraževanja smo za vse kandidate organizirali izobraževanje na temo poslovnega komuniciranja in profesionalnih medosebnih odnosov. Za drugo temo pa smo interno razvili Šolo spoznavanja poslovnih procesov v Banki Koper, ki so se je ravno v začetku tega leta najprej udeležili zaposleni, vključeni v projekt. Skupaj s Sektorjem organizacije in podpore poslovnih procesov smo sestavili program, v katerem se predstavijo vsi glavni procesi in sistemi v banki. K sodelovanju smo povabili 35 predavateljev iz različnih področij, da skupaj predstavijo proces, tako kot se v banki dejansko

odvija. Cilj, ki ga s tem programom zasledujemo je, da se proces dejavnosti banke predstavi kot celota in kako se vanj vključujejo posamezni organizacijski deli. S takim načinom presežemo gledanje na banko skozi ožji organizacijski vidik in pokažemo, da smo povezani in odvisni eni od drugih, s čimer posledično vplivamo tudi na izboljševanje področja internega komuniciranja in informiranja. V okviru splošnih izobraževalnih vsebin želimo vsem kandidatom posredovati tista znanja, ki so za njih koristna oz. pomenijo neko osnovo in pomoč za nadgradnjo znanja na posamezni smeri razvoja.

Drugi del izobraževanj pa bo odvisen od smeri razvoja, v katero je bil kandidat uvrščen. V prvem dvoletnem obdobju smo tako pričeli s splošnimi temami za vsako smer razvoja. Naš cilj je, da z leti pripravimo dolgoročni načrt razvoja za vsako smer posebej, oziroma »šole«: vodenja, komerciale in zahtevne bančne stroke. Pod »šola« razumemo, da bo vsak kandidat pridobil vsa osnovna znanja oziroma vsebine, ki se pričakujejo od dobrega vodje, komercialista, oziroma bančnega strokovnjaka.

Drugi del razvoja (individualni) poteka v okviru delovnega mesta. Za celovit razvoj je poleg pridobivanja znanj potrebno izvajati tudi druge aktivnosti, ki prispevajo k pridobivanju praktičnih znanj in izkušenj. Zato je zelo pomembno, da v razvojni plan vključimo tudi razvoj v okviru delovnega mesta, ki pomeni razvoj znotraj same organizacijske enote (prevzemanje zahtevnejših nalog, nadomeščanje ipd.) in razvoj v okviru banke (kroženje oziroma spoznavanje drugih področij znotraj banke ali bančne skupine Intesa Sanpaolo, vključevanje v različne delovne skupine ali projekte idr.)

Organizacija prvega dela razvojnega načrta (izobraževanja) je v domeni strokovne službe; prevzemanje odgovornosti za organizacijo razvoja v okviru delovnega mesta pa je v večji meri prepuščeno posamezniku in njegovemu neposrednemu vodji, ki je bil v večini primerov imenovan za mentorja. Mentor bo spremljal uresničevanje razvojnega plana in bo o tem obveščal strokovno službo.

6. ZAKLJUČNI OZ. DRUGI RAZVOJNI POGOVOR S KANDIDATI.

Po potrditvi nadaljnjih aktivnosti s strani uprave smo izpeljali drugi krog razvojnih pogovorov s kandidati. Razvojni pogovor je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu smo kandidatom predstavili oceno ter priporočeno smer razvoja, ki so jo pridobili skozi ocenjevanje potencialov (t.i. assessment). V drugem delu pogovora je sledila seznanitev kandidata s predvidenim razvojnem načrtom za obdobje od 2 do 3 let.

Vse kandidate smo glede na pridobljeno skupno oceno razdelili v tri skupine za nadaljnji razvoj; in sicer: smer vodenje, smer komerciala in smer zahtevna bančna stroka.

7. POV RATNA INFORMACIJA NEPOSREDNIM VODJEM.

Po opravljenih pogovorih z vsemi kandidati je sledil pogovor še z njihovimi neposrednimi vodji, na katerih smo jih seznanili s splošno oceno oziroma smerjo razvoja, ki so jo pridobili njihovi sodelavci skozi ocenjevanje. Poleg tega smo jim predstavili vlogo, ki naj bi jo v okviru projekta sprejeli kot mentorji.

8. KONKRETNA ORGANIZACIJA PLANIRANIH IZOBRAŽEVANJ TER PRIČETEK IZVAJANJA IN SPREMLJANJE IZVAJANJA ZASTAVLJENIH RAZVOJNIH NAČRTOV.

- Prvi razvojno – izobraževalni cikel za prvi krog vključenih kandidatov se je pričel v začetku maja 2010 in se bo predvidoma zaključil konec leta 2011
- Sproti bomo spremljali izvajanje zastavljenih kariernih načrtov (tako glede izobraževanja kot osebnega razvoja na delovnem mestu).



Fotografiji 2 in 3: Dve skupini perspektivnih kadrov na prvi izobraževalni delavnici

9. PROJEKT JE KONTINUIRAN PROCES.

Permanentno se bo preverjalo izvajanje razvojnih načrtov vključenih kadrov in vključevalo nove kandidate v projekt. Konec letošnjega leta, ko bomo zaključili s prvim razvojno-izobraževalnim krogom bomo skupaj z vodji:

- ugotavljali uspešnosti obstoječih kandidatov, vključenih v projekt
- pričeli z novim krogom razvojnih pogovorov z vodji OE za imenovanje novih kandidatov v skupino

10. PERMANENTNO VSEBINSKO DOPOLNJEVANJE PROJEKTA.

Projekt bomo sproti nadgrajevali z novimi spoznanji – dopolnjevali in dodajali nove vsebine, ki bodo prinesle še večjo uporabnost in učinkovitost projekta v praksi.

V tem letu bomo projekt nadgradili z izgradnjo sistema naslednikov za ključna vodilna in strokovna delovna mesta, s čimer se bomo še bolj približali politiki upravljanju kariere, ki se izvaja v skupini, kateri Banka Koper pripada.

6. **Odgovornost za razvoj kariere se skriva v trikotniku: posameznik – vodja – organizacija**

Zastavljeni razvojni načrt za posameznika pomeni pridobivanje ustreznih znanj in izkušenj, ne pomeni pa avtomatično napredovanja ali višje plače. Napredovanje na delovnem mestu ali na drugo delovno mesto bo odvisno od uspešnosti posameznika pri delu in prostih ključnih delovnih mest. Seveda pa vključenost v skupino pomeni večje možnosti – tudi za napredovanja v prihodnje.

Ko govorimo o kariernem razvoju, govorimo o treh dejavnikih, ki so medsebojno povezani in vplivajo na oblikovanje in upravljanje kariere posameznika v organizaciji. To so posameznik – zaposleni, vodja in organizacija kot sistem. Pri vsem tem je zelo pomembno zavedanje, da je za razvoj kariere v prvi vrsti (80%) odgovoren vsak **posameznik**; kar pomeni, da moramo najprej pri sebi ugotoviti svoje sposobnosti, vrednote in interese in se nato z vodji pogovoriti o svojih pričakovanjih ter poiskati informacije o kariernih možnostih znotraj organizacije. Ostali delež odgovornosti (20%) pa lahko pripišemo ostalima dvema dejavnikoma: vodjem in organizaciji. **Vodje** so pomemben člen pri razvijanju karier zaposlenih, saj morajo zagotoviti podporo pri planiranju kariere ter jih spodbujati za sprejemanje odgovornosti za lastno kariero. Svojim sodelavcem morajo zagotavljati dovolj povratnih informacij o delu ter jim »odpirati vrata«. **Organizacija** je odgovorna za informiranje zaposlenih o poslanstvu, politiki in strateških ciljnih razvoja. Nuditi mora pomoč pri izobraževanju, samooceni ter z učinkovitim sistemom razvoja kadrov zagotavljati številne možnosti razvoja in napredovanja.

Dejstvo je, da kljub tako velikemu deležu odgovornosti za razvoj, ki jo ima posameznik, le-ta ne more biti uspešen, če ni ustreznega interesa tudi na strani organizacije. To pomeni, da je lahko posameznik še tako samoiniciativen, vendar če tudi na strani organizacije ni interesa za razvoj njegove kariere, ne bo uspeha.

Vsekakor je tako za posameznika kakor tudi za organizacijo koristno, da se med njima razvije konstruktivni dialog in uskladijo cilji in pričakovanja enih in drugih.

7. Pričakovani učinki oz. uporabnost projekta v praksi

Najbolj pomembno je, da ob vsakem prostem ključnem delovnem mestu v banki najprej pogledamo kadre, vključene v projekt, ali so morebiti primerni in pripravljeni za prevzem prostega ključnega delovnega mesta – in ne kadrujemo na ključna delovna mesta iz drugih virov. Poleg tega lahko tem kadrom znotraj organizacijske enote zagotovimo, da bodo ustrezno nagrajeni oz. prvi na vrsti pri možnostih povečevanja plače, če poteka njihov razvoj in prevzemanje zahtevnejših del po načrtu. Drug kriterij pa je zadržanje perspektivnih kadrov v banki na daljše obdobje.

Na osnovi vseh teh ugotovitev bomo strokovna služba in vodje, skupaj z zaposlenim lažje in učinkoviteje sprejemali odločitve glede nadaljnjega kariernega razvoja posameznika, tako da bodo čimbolj usklajeni interesi banke in posameznika. Le tako bo posameznik učinkovit, uspešen in zadovoljen pri delu; delovni rezultat pa nadpovprečen. S tem v veliki meri zmanjšamo tveganje pri bistvenih odločitvah, povezanih z upravljanjem kadrov na ključnih delovnih mestih v banki – tako na vodilnih kot najzahtevnejših strokovnih.

8. Sporočilo projekta zaposlenim

Zelo pomembno sporočilo projekta je, da ima vsak mlad izobražen zaposleni, če se bo izkazal s samoiniciativnostjo in visoko uspešnostjo pri delu, možnost vključitve v skupino.

Odgovornost za karierni razvoj v prvi vrsti nosi posameznik – začne se z njenim/njegovim uspešnim delom in pripravljenostjo delati več in bolje, čemur seveda mora slediti tudi priložnost, ki jo daje banka.

Literatura:

- Kadrovska politika Banke Koper d.d., interni akt, leto 2008
- Projekt razvoja mladih perspektivnih kadrov, projektna dokumentacija, interni akt, leto 2008