



ZINKA KOSEC

Spec. HRM strokovnjakinja in predavateljica v različnih ESS projektih in na višjih šolah

KAJ JE BILO PREJ – JAJCE ALI KOKOŠ?

Zavedati se je namreč treba, da je nerazdružljivo povezano dvoje - kaj je dobro za našo organizacijo in kaj lahko organizacija naredi za zaposlene. Govoriti o tem, kaj je bolj pomembno, je tako kot bi se prepirali o tem, kaj je bilo prej, ali jajce ali kokoš.

Torej verjamem, da se mnogi od vas (vsaj občasno) vprašate dvoje:

1. Kaj bi bilo dobro za našo organizacijo, da naredimo v HR oddelku in
2. Kaj lahko organizacija naredi za naše zaposlene?

Ko govorimo o tem, kaj kadrovski oddelek naredi za dobro organizacije, lahko delimo to delovanje na dve ravni: vstopna in razvojna raven. O vstopni govorimo takrat, ko na trgu iščemo nove sodelavce. Danes to ni več pasivno branje življenjepisov, saj je trg dela dokaj »prazen« in je treba iskati dobre sodelavce na raznolike in inovativne načine ter predvsem v okolju, kjer deluje uspešen kader. Torej že to, kje iščemo, lahko izjemno determinira uspešnost rekrutiranih sodelavcev. Podobno kot pravijo za iskanje partnerja – če želiš alkoholika, spoznavaj nove ljudi v nočnem klubu, če želiš učenjaka pa v knjižnici. Ko organizacija raste, je teh vključitev novih sodelavcev več, in pomembno je, da se poskrbi, da se novi sodelavec v ekipi počuti sprejet in »najde« svoje mesto v timu. Aktivno spremljanje in sprotno popravljanje vedenja ob vključevanju posameznika in njegov vpliv na delovno skupino ter obratno, je izjemno pomemben. Še posebej, kadar naenkrat pride več posameznikov, ki so v organizaciji novi, in imajo interes uveljaviti kakšne nove vedenjske norme. Ob tem se lahko drugi zaposleni počutijo izjemno spregledani in nepomembni, včasih tudi ne vredni, kar pogosto privede v upad delovne uspešnosti.

Ko pa govorimo o razvojni ravni, je vloga kadrovskega oddelka, da zaposlene, ki so v

organizaciji, podpre in pripravi na obremenitve, ki so, ali jih predvideva, da bodo v prihodnosti. Te obremenitve so seveda lahko strokovnega značaja, ki jih je navadno dokaj lahko preveriti in na drugi strani specifične delovnega okolja in poklica, ki smo jim lahko bolj ali manj kos, glede na svoje osebne lastnosti. Te se kažejo v sposobnosti posameznika pri premagovanju zahtevnejših delovnih in socialnih situacij. Ena takšnih je zadnje covidno obdobje, ko so spremembe in otežitve večine delovnih procesov na vsakdanjem urniku. Ob tem pa se mnogo posameznikov še sooča z lastnimi zdravstvenimi težavami ali težavami svojih bližnjih. Kjer situacija traja že dlje časa, se tudi potrpežljivost pri posameznikih počasi zmanjšuje. To se lahko kaže na različne načine – kot utrujenost, razdraženost, naveličanost, zmanjšana sposobnost koncentracije in seveda posledično tudi v slabši delovni uspešnosti. Ta pa se pri zaposlenih pogosto potem nadaljuje v poslabšani samopodobi. Podpora v takšnem trenutku je nujna.

Iskanje načinov in vsebin za podporo zaposlenim je za kadrovske zahteven proces. Pogosto opazim, da se izjemno potrudijo, pripravijo dobre programe, pripeljejo dobre strokovnjake, pa še vedno te vsebine ostanejo neobiskane. Tudi sama sem se že znašla v takšni situaciji in za človeka je to lahko dokaj frustrirajoče, saj se trudi delati po strokovnih standardih, rezultata pa ni. Pomembno je, da takrat stopimo korak nazaj in pogledamo vse korake, ki smo jih naredili in pogledamo, kje smo izgubili stičišče s svojimi sode-

lavci. Žal pogosto ugotovimo, da že na začetku, ko smo na trgu iskali trende, primere dobrih praks ali razpise za nepovratna sredstva.

Prvi pogled naj bo vedno usmerjen v sodelavce, kaj oni menijo, da potrebujejo, saj bodo to tudi s hvaležnostjo sprejeli. Za vse ostalo boste morali vložiti veliko časa in virov, da jih boste samo prepričali, da oni to potrebujejo, potem pa še zavzetost na vsebini ne bo tako pristna. Če pa človek sam čuti, da to potrebuje, bo to sprejel spontano in osredotočali se bomo lahko zgolj na vsebino – takrat pa lahko pričakujemo najboljše možne rezultate. Da, verjamem, da se kdo vpraša, zakaj sem pa potem študiral/študirala, če ni pomembno, kaj jaz menim? Da, včasih trpi ego, ker kadroviki smo tisti, ki skrbimo za sodelavce in ne zase in svoj »sloves« v organizaciji.

Naslednji korak po vsebinah, ki si jih želijo pa bo zadovoljen sodelavec lažje sprejel tudi vsebine, za katere menite, da jih potrebuje. Pogosto imam izobraževanja o komunikaciji v različnih organizacijah. Predstavljam si lahko, kako neprijetno je, ko stopim v predavalnico in mi nekdo s prekrižanimi rokami jezno reče: »Kdo je mene prijavil na komunikacijo? A sem tu kazensko? A želite povedati, da jaz ne znam komunicirati?« Takoj tudi vsak od ostalih udeležencev dobi občutek, da je očitno tam zato, ker so ocenili, da on neustrezno komunicira. To je zelo osebna lastnost, in ko začutimo, da smo za to kritizirani, nas to osebno prizadene. Predstavljam si lahko, kako se v tistem trenutku počutijo udeleženci in kakšno

Pomembno je, da se zavedamo, da je interpretacija določenih vsebin odvisna od našega razpoloženja, torej če je mene strah, ali dvomim o lastnih sposobnostih na določenem področju, bo interpretacija šla v smer, da bodo ugotovili, kako nesposobni so in da nekaj morajo storiti. Še slabše se zgodi, kadar se takšni sodelavci med seboj začnejo pogovarjati, saj potem te zgodbe dobijo resnično fikcijske razsežnosti.

željo po usvajanju novega znanja imajo.

Da do tega ne bi prihajalo, je pomembno, da se z ljudmi pogovori, zakaj gredo nekam, kako bo potekalo izobraževanje in predvsem, kako bo to njim koristilo. Kakor koli govorimo o delovnih organizacijah, se v praksi pogosto pokaže, da se sodelavci raje odločijo za vsebine, za katere menijo, da bi jim lahko koristile, ne samo v delovnem okolju, ampak tudi širše. Pomembno je, da jim to znamo prikazati in se jim tako približati. V takšnih primerih ne boste na začetku delavnice dobili vprašanja v smislu: »A se jaz lahko samo podpišem?«

Kako vsebino predstavite, je izjemno pomembno, naj vam nikoli za to ne bo težko nameniti nekaj več časa. Včasih tudi prespite ali pa se pogovorite s sodelavcem, kako on doživlja napisano vsebino, saj lahko prebere kaj »med vrsticami«, česar vi niti opazili niste. Sama za pristnejši stik z občinstvom pogosto za nagovor posnamem tudi kratek video posnetek, kjer se jim predstavim. S tem se izognem temu, da bi spregledali el. sporočilo z vabilom, v poplavi teh in vzpostavim s slušatelji že prvi stik, se jim predstavim in jih na kratko nagovorim k temi. S tem dosežem, da že nekaj dni pred srečanjem razmišljajo o temi in se ozaveščanje teme pri ljudeh podaljša. Ko se srečamo, hitreje vzpostavimo prvi stik in je ta tudi bolj pristen. Manj družabnim posameznikom je lažje priti na srečanje, saj vedo, s kom se bodo srečali, in je osipa tik pred zdajci posledično manj.

Kadar pa o usposabljanju/seminarju/delavnici ne podajate informacij, jih zgolj

povabite, ali še hujše poveste, da morajo ob tej in tej uri biti na določenem mestu ali povezavi, pa se zgodi, da si informacije udeleženci interpretirajo sami. Pomembno je, da se zavedamo, da je interpretacija določenih vsebin odvisna od našega razpoloženja, torej če je mene strah, ali dvomim o lastnih sposobnostih na določenem področju, bo interpretacija šla v to smer, da bodo zagotovo ugotovili, kako nesposobni so in morajo zdaj delati nekaj proti svoji volji to. Še slabše se zgodi, kadar se takšni sodelavci med seboj začnejo pogovarjati, saj potem te zgodbe dobijo resnično fikcijske razsežnosti. Tega si nobeno zdravo delovno okolje ne želi, zato podajajte informacije čim pogosteje in bodite tudi odprti za vsa vprašanja. Tako ta polja počistite takoj, ko zaznate, da bi lahko kje zrasel kakšen plevel.

Pomembno je tudi kdaj in kje ljudi povabimo v nove projekte in k novim vsebinam. Če gledamo, čez dan so jutranje ure za to zagotovo boljše kot popoldanske, ko smo vsi že bolj utrujeni in počasi že razmišljamo o odhodu domov. Takrat bi nove vsebine doživeli bolj, kot nekaj dodatnega dela kot nekaj novega in vznemirljivega. Glede tedenske razporeditve smo nekako ugotovili, da so torki najoptimalnejši. Pomembno je tudi razporeditve v kolektivu. Po dobro opravljene naloge imamo občutek, da smo sposobni in da zmoremo, zato nam novosti in napoved, recimo delavnice, vzbujajo zanimanje, ko pa je obratno, pa povzročajo prej dodatno obremenitev kot pa veselje. Njihov prostor je vedno tisti, ki jim je bolj

prijeten in jim daje večji občutek moči, kot recimo pisarna nadrejenega. Sejna soba je nevtralna rešitev, ki lahko podarja podporo sodelavcev, kadar je v organizaciji čutiti močan timski duh. Torej na kratko, v torek zjutraj ali po uspešnem prejšnjem dnevu in na njihovem delovnem mestu.

Hierarhija je nekaj, kar se na področju razvoja kadra res ne bi smelo čutiti. Ko nekdo nekaj »mora«, se v posamezniku vključijo senzorji nadzora, ki onemogočajo spontano sprejemanje informacij in tudi spontano interpretacijo uporabne vrednosti teh. Posledično za isto količino sprejetih informacij potrebujemo več usmerjene pozornosti, kar posledično pomeni, da smo hitreje utrujeni in to za nas predstavlja večji napor. Iz tega naslova so izjemno zaželeno skupine, ki so narejene na osnovi vodoravne sorodnosti v hierarhiji, in če je le mogoče, se tej skupini ne pridružujejo posamezniki, ki so hierarhično višje. V posebnih primerih je sicer tudi lahko tudi to uspešno, (če govorimo o manjših timih ali bolj osebnem odnosu v delovnem okolju, ki je potreben za dobro izvedbo delovne naloge).

Za konec bi poudarila, da je interes udeležencev tisti, ki narekuje uspešnost podpornih vsebin. Prav zagotovo pa ne bo šlo niti brez strokovnosti, pristnega stika in ciljne usmerjenosti vseh udeleženi. Interes lahko dvignemo na način, da v začetku predstavimo koristi (tako poslovne kot zasebne), ki jih bodo od tega imeli, in naredimo vse, da bodo začutili, da to zanje ne bo dodatna obveznost, ampak zanimiva pustolovščina.