

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

BRIGITA CENTRIH

**PRIMERJAVA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV
V MALIH IN VELIKIH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

BRIGITA CENTRIH

Mentor: doc. dr. Anton Kramberger

**PRIMERJAVA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV
V MALIH IN VELIKIH PODJETJIH**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

ZAHVALA

Mentorju doc. dr. Antonu Krambergerju se zahvaljujem za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala tudi vsem, ki me imate radi in me spodbujate.

KAZALO

SEZNAM SLIK IN TABEL

UVOD.....	1
1. TEMELJNI KONCEPTI IN POJMI.....	3
1.1. OPREDELITEV PODJETJA.....	3
1.1.1. Opredelitev podjetij glede na velikost.....	4
1.2. POJEM IN VLOGA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV.....	5
1.3. RAZMEJEVANJE POJMOV KADROVSKI MANAGEMENT IN MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV.....	7
2. ZNAČILNOSTI MALIH IN VELIKIH PODJETIJ.....	12
2.1. VODENJE.....	12
2.2. ORGANIZIRANOST.....	16
2.3. KADRI.....	17
2.4. FINANCIRANJE.....	19
2.5. INDUSTRIJSKA POLITIKA.....	20
3. MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MALIH IN VELIKIH PODJETJIH...22	22
3.1. NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV.....	26
3.2. ANALIZA DELA IN DOLOČANJE LASTNOSTI DELAVCEV.....	29
3.3. PRIDOBIVANJE DELAVCEV.....	31
3.4. IZBIRANJE DELAVCEV.....	35
3.5. UVAJANJE DELAVCEV.....	38
3.6. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	39
3.7. IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	42
3.8. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	47
4. MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MALIH IN VELIKIH PODJETJIH V SLOVENIJI.....	51

5. PRIHODNJI TRENDI RAZVOJA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV.....	66
6. ZAKLJUČEK.....	70
7. LITERATURA.....	72

SEZNAM SLIK IN TABEL

Tabela 2.1: Vodenje podjetja.....	13
Tabela 2.2: Stili vodenja lastnikov / managerjev v Veliki Britaniji med leti 1995-1997.....	15
Tabela 2.3: Organiziranost.....	16
Tabela 2.4: Zaposleni.....	18
Tabela 2.5: Financiranje.....	19
Tabela 3.1: Nosilci kadrovske odločitve v Veliki Britaniji med leti 1995-1997.....	25
Slika 3.1: Načrt človeških virov.....	27
Slika 3.2: Struktura plač v podjetju.....	48
Slika 4.1: Podjetja glede na število zaposlenih, 31.12.2002.....	52
Tabela 4.1: Podjetja po velikosti glede na število zaposlenih, 31.12.2002.....	53
Tabela 4.2: Število zaposlenih kadrovske delavce v malih in velikih podjetjih, 31.12.2002.....	53
Tabela 4.3: Kadrovske delavce po stopnjah izobrazbe, 31.12.2002.....	54
Slika 4.2: Kadrovske delavce po stopnjah izobrazbe, 31.12.2002.....	55
Slika 4.3: Kadrovske vodje po stopnjah izobrazbe, 31.12.2002.....	56

UVOD

Iskanje poti do uspešnosti je danes za podjetja precej zapleten proces. Okolje podjetij je nepredvidljivo in spremenljivo v vseh razsežnostih, konkurenca je vse večja in se globalizira, znanje vse hitreje zastara. Ker sta danes kapital in tehnologija razmeroma laže dostopna, v ospredje stopajo ljudje, ki edini lahko prenašajo »živo« znanje. Znana je misel, da so ljudje največje bogastvo podjetja. Večina podjetij je že prišla do spoznanja, da so bistvo njihovega uspeha zaposleni. Ključni dejavnik konkurenčne prednosti postajajo ljudje s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami. Tako podjetja razmišljajo o čim boljšem uporabljanju zmožnosti zaposlenih. Z razvojem vrednot sodobnih družb gre tudi za vprašanja, ki so povezana s kakovostjo (delovnega) življenja. Zato so morali v sodobnih podjetjih ustrezno razvijati kadrovske funkcije. V zadnjem času se uveljavlja pristop »Human Resource Management«, ki ga lahko v slovenščino smiselno prevedemo v »management človeških virov« (uporabo predlaganega prevoda bom utemeljila v nadaljevanju). Za učinkovito in uspešno poslovanje podjetij v konkurenčnem okolju je management človeških virov izjemnega pomena. Vendar ukvarjanju z ljudmi in njihovimi potenciali podjetja namenjajo različno mero pozornosti. Podjetja se glede uporabe pristopov ukvarjanja z ljudmi in njihovimi zmožnostmi razlikujejo.

Mala podjetja niso miniature oz. pomanjšave velikih, ampak se delovanje obeh vrst podjetij med seboj razlikuje. V diplomskem delu se bom ukvarjala s primerjavo managementa človeških virov v malih in velikih podjetjih. Moje področje preučevanja je predvsem ugotoviti razlike oz. podobnosti v kadrovske funkcije ter uporabi sodobnih konceptov kot je management človeških virov v malih in velikih podjetjih.

Moja hipoteza je naslednja: **izvajanje aktivnosti managementa človeških virov se razlikuje v malih in velikih podjetjih.** Kot drugo pa domnevam, da je **management človeških virov bolj uveljavljen v velikih podjetjih.**

Diplomsko delo začnem z opredelitvijo temeljnih konceptov in pojmov, kjer so podane definicije velikosti podjetja, vloga in razvoj človeških virov ter teorije na tem področju. V drugem poglavju prikažem glavne značilnosti, ki se nanašajo na vodenje, organiziranost, zaposlene, financiranje ter industrijsko politiko v malih in velikih podjetjih. To je pomembno za nadaljnje preučevanje, kjer se ukvarjam s kadrovske funkcije in managementom človeških

virov. Tretjemu poglavju namenjam največ pozornosti. Poskušam ugotoviti razlike oz. podobnosti v izvajanju aktivnosti managementa človeških virov med malimi in velikimi podjetji, kjer povežem svoje znanje iz domače in tuje literature, interneta ter ostalih virov. Posamezna podpoglavja namenjam posameznim aktivnostim managementa človeških virov in prikažem uveljavljenost le-teh v malih in velikih podjetjih. Naslednje (četrto) poglavje posvečam Sloveniji, kjer poskušam ugotoviti, v kakšnem obsegu je management človeških virov uveljavljen v malih in velikih slovenskih podjetjih. V zadnjem delu predvidevam o prihodnjih trendih na kadrovskem področju in morebitnih vplivih na podjetja različne velikosti.

Diplomsko delo temelji na sekundarnih podatkih, kot so dosedanji izsledki iz domače in tuje literature o managementu človeških virov v malih in velikih podjetjih, različnih tujih in domačih raziskavah, internetnih virih; poglavje o Sloveniji pa je obogateno tudi z analizo uradnih statistik, podatkov, pridobljenih s strani Statističnega urada Republike Slovenije. Osnovne metode družboslovnega raziskovanja, ki so uporabljene v diplomskem delu, so zgodovinska analiza, ki sem jo uporabila za kratek prikaz razvoja človeških virov in teorije na tem področju; skozi celotno delo uporabljam primerjalno analizo za ugotavljanje temeljnih podobnosti in razlik med malimi in velikimi podjetji, predvsem glede managementa človeških virov; za predstavitev različnih teorij in temeljnih pojmov s področja managementa človeških virov je v delu uporabljena deskriptivna metoda.

1. TEMELJNI KONCEPTI IN POJMI

1.1. OPREDELITEV PODJETJA

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) je podjetje opredeljeno kot samostojna gospodarska enota z določenimi nalogami na področju proizvodnje, trgovine, storitev (SSKJ, 1979: 677). Ker se pojavlja v socioekonomski literaturi več opredelitev podjetja, v nadaljevanju navajam nekaj opredelitev podjetja posameznih avtorjev.

Kavčič (1991: 17) delovne organizacije definira kot »organizacije, v katerih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode, s katerimi pridobivajo sredstva za zadovoljevanje materialnih potreb«. Podjetja so delovne organizacije na področju gospodarstva (Kavčič, 1991: 17-18).

»Podjetje, kot osnovna celica gospodarjenja, je celota medsebojno povezanih sestavin, ki omogočajo poslovni proces in bolj ali manj vplivajo druga na drugo. Hkrati pa podjetje obravnavamo kot enoto, ki je obdana s svojim okoljem, ki bolj ali manj vpliva nanjo; obravnavati jo je mogoče kot poslovni sistem« (Turk, Kavčič in Kokotec-Novak, 1994: 36).

»Podjetja zaposlujejo produkcijske faktorje in producirajo produkte, ki jih namenjajo menjavi. So produktivni agenti družbe, ki pretvarjajo produkcijske faktorje v produkte in delujejo za lastni račun s ciljem doseganja največjega dobička« (Prašnikar, 1994: 35).

Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93) se izraza podjetje zaradi raznopomenskosti izogiba in ga nadomešča s širšim izrazom gospodarska družba. Gospodarska družba je po Zakonu o gospodarskih družbah (1. člen) pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Pridobitna dejavnost pa se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička.

Če strnemo opredelitve podjetja posameznih avtorjev v eno, sledi:

Podjetje je pravna oseba, ki je sestavljena iz več medsebojno povezanih in usklajenih delov, ki zaposluje produkcijske faktorje in deluje na trgu z namenom pridobivanja dobička. Vendar v tej definiciji zaposleni niso opredeljeni eksplicitno, ampak implicitno, kot sestavina produkcijskih faktorjev.

1.1.1. Opredelitev podjetij glede na velikost

V številnih mednarodnih primerjavah pogosto naletimo na težave zaradi različne opredelitve pojmov malega, srednjega in velikega podjetja. Razlike nastajajo tudi zaradi velike heterogenosti tipov podjetij. Zaradi različnih definicij in opredelitev obstajajo med državami velike razlike v razčlenitvi malih, srednjih in velikih podjetij. Velikost podjetja je seveda odvisna od tega, kako jo merimo.

Američani so leta 1948 prvi definirali malo podjetje.¹ Po tej definiciji lahko kot malo opredelimo podjetje, ki: 1. nima prevladujočega položaja v panogi, kjer posluje, 2. nima več kot 500 zaposlenih in 3. je v neodvisni lasti in individualno vodeno (Rebernik, 1997: 20-21). Podobno je malo podjetje opredeljeno tudi v Veliki Britaniji, kjer za malo podjetje velja, da: ima majhen tržni delež; se upravlja na posebljen način in je v neodvisni lasti (Rebernik, 1997: 21).

V literaturi zasledimo tudi naslednjo delitev (Senjur, 1997: 71; Wilkinson, 1999: 207): Podjetja z več kot 500 zaposlenimi so velika, podjetja z manj kot 500 zaposlenimi pa spadajo v skupino malih in srednjih podjetij, ki se še naprej deli na:

- mikro podjetja z manj kot 10 zaposlenimi;
- mala podjetja, ki zaposlujejo od 10 do 99 ljudi; in
- srednja podjetja s 100 do 499 zaposlenimi.

Priporočilo Komisije Evropskih skupnosti² definira mala podjetja kot podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih oseb, in srednja podjetja kot podjetja, ki imajo manj kot 250 zaposlenih oseb. Komisija je sprejela tudi definicijo razlikovanja med najmanjšimi (*micro enterprises*) in drugimi malimi in srednje velikimi podjetji. Ta podjetja se definirajo kot podjetja z manj kot 10 zaposlenimi osebami.

¹ Anglosaksonski izraz »*small business*« pri nas najpogosteje prevajajo kot »malo gospodarstvo«, »drobno gospodarstvo« ali kar kot »mala podjetja«. Zasledimo lahko tudi pisanje o »malih in srednje velikih podjetjih«, kar je enako kot anglosaksonski SME (*Small and Medium Sized Enterprises*). Termin »malo gospodarstvo« ali celo »drobno gospodarstvo« zavaja, saj gospodarski subjekti, ki sodijo v to kategorijo, predstavljajo v razvitem svetu tudi preko 90 % vseh gospodarskih subjektov, ustvarijo veliko večino nacionalnega produkta in zagotavljajo številna delovna mesta (Rebernik, 1997: 20). V diplomskem delu uporabljam izraz mala podjetja, ki se zdi najbolj ustrezen.

² Priporočilo Komisije z dne 3. aprila 1996 (96/280/ES) se nanaša na definicijo malih in srednje velikih podjetij v politikah Skupnosti, ki se uporabljajo v Skupnosti in v Evropskem gospodarskem prostoru in je naslovljeno na države članice Evropske unije, Evropsko investicijsko banko in Evropski investicijski sklad.

Slovenska zakonodaja v Zakonu o gospodarskih družbah (51. člen) določa, da se družbe razvrščajo na majhne, srednje in velike na podlagi upoštevanja naslednjih meril:

- število zaposlenih,
- ustvarjeni prihodek,
- povprečna vrednost aktive po letnem računovodskem izkazu v zadnjem poslovnem letu.

Za majhno družbo se po Zakonu o gospodarskih družbah iz leta 1993 šteje tista, ki izpolnjuje vsaj dve izmed naslednjih meril: da povprečno število zaposlenih ne presega 50; da so letni prihodki manjši od 200.000.000 tolarjev; da povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ne presega 100.000.000 tolarjev.

Za srednjo družbo velja tista, ki je ni mogoče uvrstiti med majhne, izpolnjuje pa najmanj dve izmed naslednjih meril: da povprečno število zaposlenih ne presega 250; da so letni prihodki manjši od 800.000.000 tolarjev; da povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu leta ne presega 400.000.000 tolarjev.

Vse druge družbe so velike. Velike družbe so tudi banke in zavarovalne organizacije ter povezane družbe, ki so dolžne predložiti konsolidirane letne izkaze.

Z vidika preučevanja kadrovske dejavnosti je pomembna opredelitev podjetij glede na število zaposlenih, zato se bom v diplomskem delu osredotočila predvsem na to merilo za delitev podjetij po velikosti.

1.2. POJEM IN VLOGA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

Avtorji različno opredeljujejo angleški izraz *human resources*.³ V literaturi lahko zasledimo različne pojme: kader⁴ in kadrovske viri⁵ (Možina in dr., 1998), človeške zmožnosti⁶ (Lipičnik, 1998a), človeški viri (Treven, 1998; Lipičnik, 1997).

³ Na tem mestu navajam angleški izraz zaradi različnih prevodov in rabe v slovenskem strokovnem izrazoslovju, ki bo predstavljena v nadaljevanju.

⁴ Kader (SSKJ, 1975: 252): delavci, usposobljeni za določeno področje, stroko.

⁵ Vir (SSKJ, 1991: 441): 2. navadno s prilastkom, navadno stvar, od katere oz. iz katere kaj prihaja, se dobiva.

⁶ Zmožnost (SSKJ, 1991: 917): lastnost, značilnost koga, da more uresničiti, opravljati kako dejanje, dejavnost.

S kadrovskimi viri opredelimo »zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje« (Možina, 1998: 3).

Človeški viri vključujejo znanja, sposobnosti, spretnosti in osebnostne lastnosti individualnih delavcev v podjetju.

Pojem *management*⁷ v literaturi različno prevajajo. Najbolj primerna se zdi Lipičnikova (1998a: 407) opredelitev, po kateri je management »planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji ter v zvezi s tem vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji«. »Manager je oseba, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije« (Lipičnik, 1998a: 408).

Tudi pri pojmu *human resource management*⁸ v slovenski literaturi najdemo različne izraze: ravnanje s človeškimi viri (Zupan, 1999), človeški viri in ravnanje z njimi (Lipičnik, 1997), ravnanje z ljudmi pri delu (Lipičnik, 1998a), upravljanje človeških virov (Černigoj Sadar in dr., 2001), management kadrovskih virov (Možina in dr., 1998), management človeških virov (Treven, 1998).

Kljub različnim mnenjem nekaterih avtorjev se zdi najbolj smiselno uporabljati pojem »management človeških virov«, ki ga lahko utemeljimo tako jezikovno kot tudi vsebinsko. Človeški viri so glede na razlago v SSKJ⁹ ustrezen pojem, saj govori o ljudeh, »od katerih kaj prihaja oz. se kaj dobiva«. Dejansko podjetje od ljudi dobi njihove ideje in energijo, ki izhajajo iz človeških zmožnosti in v procesu dela privedejo do določenih dosežkov. Tako lahko **management človeških virov** opredelimo kot »dejavnost pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter dela z ljudmi, tako, da v skladu z opredeljenim namenom (ciljem podjetja) dosežemo čim boljše rezultate« (Zupan, 1999: 5). Management se nanaša na vodenje, ravnanje, upravljanje človeških virov v organizaciji (Možina, 1998: 3).

⁷ Management (SSKJ, 1975: 683): vodenje podjetja, vodilni uslužbenci.

⁸ Glej op. 3.

⁹ Glej op. 5.

Že sam pojem management človeških virov poudarja »dejstvo, da je z njim povezana kompleksna naloga, vključena v celovit proces managementa« (Thom, 2001: 587). S tem poimenovanjem je poudarjena povezava z drugimi elementi managementa (kot so podjetniški cilji, strategije, planiranje, organizacija).

1.3. RAZMEJEVANJE POJMOV KADROVSKI MANAGEMENT IN MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Za boljše razumevanje celotnega koncepta managementa človeških virov je potrebno najprej na splošno opredeliti kadrovske funkcije in opisati njen razvoj. V diplomskem delu bom pojem kadrovske funkcije uporabljala kot nevtralni splošni izraz za vso dejavnost v podjetju, ki je povezana z zagotavljanjem ustreznih kadrov (oz. v bolj sodobnem jeziku ustreznih človeških virov) in njihove uspešnosti pri delu. Management človeških virov v tem smislu na konceptualni ravni obravnavamo kot današnjo stopnjo v razvoju kadrovske funkcije oz. kot najbolj razviti model izvajanja kadrovske funkcije, ki so ga avtorji raziskav poleg drugih modelov prepoznali pri preučevanju podjetniške prakse.

Zaradi različnih poimenovanj se v praksi zelo pogosto zamenjujeta pojma kadrovskega managementa in managementa človeških virov. Nekateri avtorji (Foot in Hook v Lipičnik, 1998a: 40-41) menijo, da je potrebno management človeških virov ločiti od drugih pogledov, še posebej od kadrovskega managementa, ter ob tem poudarjajo, da pri teh izrazih ne gre za sinonima in probleme prevajanja (*cf.* Možina, 1998: 5). Pogostejši pristop je, da s pojmom personalni in kadrovskega managementa označujemo klasične pristope, s pojmom managementa človeških virov pa sodobne pristope k ravnanju z ljudmi v organizacijah. V nadaljevanju bom uporabila ta pristop in s tega stališča opisala razliko med kadrovskim managementom in managementom človeških virov.

Pomen človeških virov za organizacije se je spreminjal s časom. Najprej so ljudi administrativno vključevali v sistem (*Personnel Administration*), nakar so ugotovili, da je boljše izbirati ljudi, ki so sposobni timskega dela (*Personnel Management*), v zadnjem času pa se vse bolj zanimajo za človeške zmožnosti kot vire in manj za ljudi kot vire (*Human Resource Management*) (Lipičnik, 1998a: 45).

Podjetja, željna uspeha, so se znotraj kadrovske funkcije najprej naslonila na kadrovski management. To je usmeritev, ki teži k čim večjemu prilagajanju zaposlenih že obstoječi tehnologiji v podjetju in organizacijski strukturi podjetja samega. Izobraževanje in usposabljanje znanj, sposobnosti in veščin zaposlenih teče v smeri zagotavljanja uspešnega funkcioniranja podjetja. Glavna značilnost kadrovskega managementa je bila, da se je z njim ukvarjala izključno kadrovska služba. Med **kadrovske službo**, ki si je prizadevala za pridobivanje in ohranjanje ustrezne delovne sile na eni strani in med prizadevanji **proizvodnih managerjev** za doseganje ciljev proizvodnje, **finančnih managerjev** za doseganje finančnih ciljev in **glavnih managerjev** za doseganje ciljev organizacije na drugi strani, ni bilo ustreznih povezav niti ustreznega sodelovanja (Florjančič, Jesenko in Pagon, 1991: 180). Zaposleni v kadrovske službah niso imeli dovolj visoke izobrazbe in so se ukvarjali predvsem s personalno evidenco, sprejemom, nameščanjem in odpuščanjem delavcev, rekreacijo in prehrano, bolezninami in nezgodami pri delu, občasnim obveščanjem in podobnimi dejavnostmi, ki jih managerji oz. druge službe niso želeli opravljati (Možina, 1998: 3). Po klasičnem konceptu kadrovske dejavnosti izvajajo specializirani strokovnjaki. Težišče opravljanja kadrovske funkcije je na specializiranem kadrovskem sektorju (oddelku), ki je v večjih organizacijah neodvisen od drugih sektorjev (Florjančič, 1982: 36-38). Klasični koncepti so poudarjali »skoncentriranost kadrovskega poslovanja na enem mestu, to je v kadrovske službi, na katero so vezali tudi odgovornost za delo z ljudmi in za stanje kadrov v podjetju« (Florjančič, Jesenko in Pagon, 1991: 28).

Kadrovski management se je razvijal in doživel svoj razcvet v obdobju, ko še ni bilo dinamičnih sprememb v okolju podjetja. Beridge (v Zupan, 1999: 21) obdobje kadrovskega managementa deli na *razvojno obdobje kadrovskega managementa* (40. in 50. leta), ko so se v podjetjih razvijale številne kadrovske aktivnosti ter so pod to okrilje sodili tudi odnosi med sindikati in delodajalci ter na *razvito obdobje kadrovskega managementa* (60. in 70. leta), ko je bil poudarek na organizacijskem in managerskem razvoju ter na sistematičnem usposabljanju in načrtovanju kadrov, tehnike pa so postajale vse bolj strokovno izpopolnjene. Ker pa je s časom poslovno okolje podjetja postalo hitro spremenljivo in vedno bolj kompleksno, se je podjetje s svojo rigidno strukturo tem spremembam težko prilagajalo. Hitro so ugotovili, da prilagajanje in kupovanje nove tehnologije ob številnih spremembah ni rešitev. A spremembe so bile potrebne in tako so prišli do ugotovitve, da prednost predstavljajo zaposleni in njihova delovna sila. Človeškim virov se je pričel pripisovati pomen glavnega vira v podjetju. Tako je razvoj počasi potekal v smeri managementa človeških virov,

ki je bil odgovor na dogajanja v okolju. Management človeških virov lahko opredelimo kot »splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi na pridobivanje njegove konkurenčne prednosti« (Treven, 1998: 26).

Rezultati se v podjetju dosegajo preko ljudi, zato je pomembno, da se vodilni zavedajo, da kadrovska služba nima samostojne vloge. Pokazalo se je, da ljudi ni mogoče obravnavati izolirano v kadrovski službi, brez neke povezave z globalnimi poslovnimi cilji (Možina, 1998: 13). Vloga kadrovske službe v luči teh novih spoznanj je pomožna, pospeševalna, saj managementu pomaga, da doseže cilje (Florjančič, Jesenko in Pagon, 1991: 28-29). S tem so tudi funkcije dela poslovnih delavcev kot kadrovskih vodij in kadrovskih strokovnjakov zahtevnejše, odgovornejše in bolj strokovne (Florjančič in Vukovič, 1998: 23). V izvajanje kadrovske funkcije se vključujejo različni nosilci, ki jih organizacijsko ne moremo povezati v eno funkcijo enoto (npr. kadrovska služba). Poleg kadrovskih strokovnjakov morajo namreč številne naloge izvajati tudi managerji na različnih ravneh (npr. spremljanje uspešnosti, komuniciranje), ostali zaposleni (npr. mentorji in sodelavci lahko usposablajo) in sami delavci (npr. sodelujejo pri načrtovanju svojega razvoja) (Zupan, 1999: 18-19). Zaradi vse bolj uveljavljenega projektnega načina dela lahko tako managerji kot tudi ostali zaposleni sodelujejo pri pripravi strokovnih kadrovskih metod (npr. sistemov plač in nagrajevanja, razvoja kadrov) (Zupan, 1999: 19).

V prvi fazi managementa človeških virov (80. leta) je bil poudarek na tem, kako management človeških virov prispeva k uspešnosti podjetja (Beridge v Zupan, 1999: 21). V devetdesetih letih so začeli poudarjati strateški pristop k managementu človeških virov za uspešnost organizacije, čeprav Armstrong (1994: 29) izraža dvome glede sposobnosti kadrovskih delavcev soočati se s takimi izzivi. Tako je ključna naloga managementa človeških virov ukvarjanje s tem, kako naj se posamezniki integrirajo v strategijo¹⁰ in cilje podjetja, kako je v ta namen treba z njimi delati in kako se posamezni procesi managementa človeških virov vključujejo v celoto (Merkač, 1998: 5). Strategija človeških virov je »strategija izkoriščanja znanja in sposobnosti vseh zaposlenih za dobrobit podjetja« (Artač, 1997: 358). Pomembnost

¹⁰ V strokovni literaturi najdemo številne opredelitve strategije, ki povezujejo smoter in vizijo podjetja, poslovno politiko, njegove cilje, vpliv na okolje podjetja, strateške priložnosti v okolju, integriran načrt za doseganje ciljev podjetja. Primerna se zdi opredelitev J. Kralja (v Treven, 1998: 47), po kateri je strategija »določanje pomembnih (strateških) ciljev v okviru smotrov in temeljnih ciljev, izbira smeri delovanja ter dinamično strukturiranje ljudi, sredstev in virov za doseganje ciljev«.

povezovanja kadrovske strategije oz. strategije človeških virov s poslovno strategijo¹¹ poudarjajo mnogi avtorji (Armstrong, 1994: 81; O'Doherty, 1997: 157; Treven, 1998: 55-56; Merkač, 1998: 5-6).

Armstrong (1994: 81) strateški management človeških virov opredeljuje kot oblikovanje in uresničevanje kadrovskih strategij, ki so vključene v poslovno strategijo in omogočajo, da kultura, vrednote in struktura organizacije ter kakovost, motivacija in predanost njenih članov v največji meri prispevajo k doseganju njenih ciljev. Tako je management človeških virov potrebno vključiti v proces strateškega načrtovanja in doseči uporabo postopkov managementa človeških virov s strani linijskih managerjev¹² kot del njihovega vsakdanjega dela (Guest v Armstrong, 1994: 34).

Osnovne naloge kadrovske funkcije avtorji opredeljujejo na različne načine. Armstrong (1994: 72-75) naloge kadrovske funkcije obravnava celovito in jih povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti,
- načrtovanje, privabljanje in izbor zaposlenih,
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj managerjev, management karier,
- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade,
- sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi,
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda,

¹¹ Poslovna strategija zajema vse tiste tržne segmente, ki prinašajo dobiček (Treven, 1998: 48). »Pri oblikovanju poslovne strategije podjetja upoštevajo globalno strategijo, ki določa temeljno usmeritev podjetja in panogo ali tržišča, v katerih bo podjetje tekmovalo s konkurenti« (Wheelen in Hungar v Treven, 1998: 49).

¹² Glede na vloge, ki jih imajo različni deli v podjetjih pri uresničevanju delovnih nalog, Mintzberg (1989: 98) znotraj podjetja razlikuje pet delov: *operativno jedro*, kjer se opravlja glavna dejavnost (npr. proizvodnje izdelkov v proizvodnem podjetju); *strateški vrh* oz. najvišje vodstvo, ki strateško usmerja podjetje; *srednja linija*, ki predstavlja vse vmesne managerske ravni med operativnim jedrom in strateškim vrhom; *tehnostrukturna*, kamor spadajo strokovne službe, analiza in priprava dela, ki načrtujejo in kontrolirajo delovni proces drugih; *podporne službe*, ki vključujejo vse tiste strokovnjake, ki pomagajo opravljati temeljno dejavnost, pa so izven operativnega dela (npr. pravna služba). Predvsem v večjih podjetjih strateški vrh za neposredni nadzor in koordinacijo dela potrebuje linijske managerje, ki imajo formalno avtoriteto za sprejemanje odločitev in nadzor nad določenim številom delavcev. »Linijski managerji imajo pravico odločanja o določenih delih, nalogah, delovnih operacijah in dejavnostih, ki se nanašajo na njemu podrejene sodelavce« (Možina, 1998: 18). Pristop managementa človeških virov poudarja, da naj bi linijski managerji s strokovno pomočjo kadrovskih strokovnjakov sprejemali kadrovske odločitve glede svojih podrejenih.

- izvajanja zaposlitvene in osebne administracije, kadrovske informacijske sisteme, formaliziranje politik in programov.

Novi koncepti managementa človeških virov izhajajo iz sodobnih pogledov na organizacijo kot odprt sistem, ki se nenehno prilagaja spremembam v okolju, zmanjšuje negotovosti v sistemu in s povratnimi dejavnostmi skrbi za svoj razvoj (Možina, 1998: 14). Medtem ko se je po klasičnem pristopu kadrovska dejavnost obravnavala statično in izolirano, namenjena je bila bolj sama sebi, pa jo novejši pristopi povezujejo s celotnim procesom v podjetju in njegovem okolju (Možina, 1998: 14).

Koncept managementa človeških virov je bil ponekod sprejet z navdušenjem, vendar so nekateri avtorji izrazili tudi zadržke. Fowler (v Armstrong, 1994: 36) opozarja, da »obstaja nevarnost posledičnega razmišljanja, da je kultura managementa človeških virov (kot je bila opisana prej, op. B.C.) primerna za vse organizacije«. Tako Armstrong (1994: 43) poudarja *kontingenčno teorijo*, po kateri so definicije ciljev, politik in strategij, nalog in analiz vloge kadrovskega oddelka veljavne samo, če so povezane z okoliščinami organizacije. Avtorji (Claydon, 1997: 115; Fowler v Armstrong, 1994: 36) tudi poudarjajo, da je slabost teorije managementa človeških virov predvsem v pomanjkanju pozornosti, ki jo namenja aktivni vlogi delavcev in njihovih organizacij (sindikatom) pri oblikovanju odnosa do delodajalca, kadrovske politik. Glede na to lahko sklenemo, da morajo biti podjetja previdna glede preveč poenostavljene uporabe »sporočila« managementa človeških virov. Vodilni ga ne smejo vsiljevati tam, kjer ni ustrezen glede na okoliščine, v katerih se nahaja podjetje.

Zavzemam stališče, da se po načini managementa človeških virov zlasti mala in velika podjetja razlikujejo, zato v nadaljevanju opredeljujem glavne značilnosti obeh vrst podjetij. Temu posvečam naslednje poglavje, ki bo pripomoglo k razumevanju delovanja kadrovske funkcije v obeh vrstah podjetij.

2. ZNAČILNOSTI MALIH IN VELIKIH PODJETIJ

Za razlikovanje malih in velikih podjetij so kakovostne značilnosti primernejše od kvantitativnih. Vendar v diplomskem delu bom upoštevala tudi kvantitativni kriterij, število zaposlenih. Obstaja namreč povezanost med prisotnostjo kadrovskih služb oz. oddelkov in velikostjo podjetja. Ta kriterij bom uporabila tudi zaradi lažje primerjave podatkov in ugotovitev iz raziskav malih in velikih podjetij, kjer so podjetja razvrščena v velikostne razrede na podlagi števila zaposlenih. Razen tega so računovodski podatki o poslovanju podjetij težje dostopni.

»Mala /.../ podjetja imajo številne karakteristike, ki jih označujejo kot poseben gospodarski subjekt, ki ga je treba upravljati na drugačen način kot velika podjetja« (Rebernik, 1997: 1). Malo podjetje ni le pomanjšava velikega, temveč ima svoje značilnosti.

V nadaljevanju navajam izbrane značilnosti malih in velikih podjetij, kot jih opredeljujejo različni avtorji.¹³ Osredotočila se bom predvsem na tiste značilnosti, za katere menim, da so bolj pomembne pri preučevanju kadrovske funkcije v podjetjih: vodenje, organiziranost, kadri, financiranje, industrijska politika. V posameznih podpoglavjih so zaradi večje preglednosti razlike med malimi in velikimi podjetji podane tudi v obliki tabel.

2.1. VODENJE

Vodenje lahko opredelimo kot »usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev« (Lipičnik, 1998a: 421). Med načine vodenja sodijo: vodenje s cilji, vodenje z delegiranjem, vodenje z motiviranjem in drugi.¹⁴ Veliko se govori o *vodenju s cilji*, ki je razmeroma pogosto uporabljen način vodenja. V tem primeru gre za »vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev« (Lipičnik, 1997: 120). Uspešnost vodenja se v tem primeru meri po doseženih ciljih. Pri *vodenju z delegiranjem* je bistvo v delegiranju odgovornosti, sodelavci naj bi postali odgovorni za samostojna delovna področja. *Vodenje z motiviranjem* vpliva na človekovo

¹³ Avtorji bodo navedeni tekom celotnega poglavja.

¹⁴ Lipičnik (1997: 119-120) poleg omenjenih navaja še: vodenje z izjemami, vodenje s pravili odločanja, vodenje s soudeležbo.

vedenje tako, da izkorišča njegovo željo po samouresničevanju. Stila vodenja¹⁵ ne smemo zamenjevati z načinom ali modelom vodenja. »Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vodenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi« (Lipičnik, 1997: 121).

Primerjavo vodenja v malih in velikih podjetjih nazorno prikazuje tabela 2.1.

Tabela 2.1: Vodenje podjetja

MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
lastnik / podjetnik	manager
pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja	temeljito znanje o vodenju podjetja
tehniško usmerjena izobrazba	dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih in štabih
informacijski sistem ne zadošča za izrabo obstoječih prednosti fleksibilnosti	zgrajen formaliziran informacijski sistem
patriarhalno vodenje	vodenje po načelih managementa
redke skupinske odločitve	pogoste skupinske odločitve
velik pomen improvizacije in intuicije	majhen pomen improvizacije in intuicije
načrtovanja skoraj ni	obsežno načrtovanje
preobremenjenost zaradi kopičenja funkcij, zato delitev dela po sodelavcih	visoka stopnja delitve dela po projektih
neposredna udeležba pri dogajanju v podjetju	daleč od dogajanja v podjetju
majhne možnosti popravkov pri napačnih odločitvah	dobre možnosti korekture pri napačnih odločitvah
vodstvenega potenciala ni možno zamenjati	vodstveni potencial je možno zamenjati

Vir: Pfohl in Kellerwessel, 1993: 298.

Podjetja poskušajo za svoje vrste dejavnosti najti najustreznejši način vodenja in s tem zagotoviti usklajenost dela različnih oddelkov. Vsako podjetje poskuša najti način, kako bi lahko čim bolj izkoristili človeške vire, kajti mnogo podjetij je že spoznalo, da je v boju s konkurenco to skoraj edino sredstvo, ki ponuja še nešteto neznanih možnosti. Raziskave kažejo, da je uspešnost največja v tistih podjetjih, v katerih vladajo demokratični odnosi, smisel za sodelovanje, zaupanje, ustvarjalna iniciativa in delegiranje poslov ter pooblastil (Andrejčič in dr., 1994: 62).

Lastniki malih podjetij želijo obdržati kontrolo nad podjetjem čim dlje in niso pripravljeni dodeliti odgovornosti in delegirati (MacMahon in Murphy, 1999: 26; Newell, 2002: 86;

¹⁵ Stil vodenja je lahko npr. *birokratski*, kjer vodja zahteva strogo spoštovanje predpisanih postopkov, v skladu s formalno organizacijo; *izvrševalski*, ki poskuša izrabiti skupinske človeške zmožnosti, delo je skupinsko; *avtokratski*, kjer o vsem odloča vodja sam, komunicira le navzdol, običajno se ga ljudje bojijo.

Atkinson in Meager, 1994: 32). Raziskava na vzorcu 6000 podjetij v Veliki Britaniji, ki je bila izvedena v tri-letnem časovnem obdobju (primerjalno raziskovanje malih, srednjih in velikih podjetij) med 1995-1997 je pokazala, da je v malih podjetjih organizacijska kontrola popolnoma v rokah lastnika / managerja (Matlay, 1999: 287). Na drugi strani je raziskava pokazala, da je »/o/rorganizacijska kontrola v velikih podjetjih pri upravi direktorjev in njihovem predsedniku. Različne operacionalne funkcije so prenesene na imenovane *management time* in / ali na posamezne managerje« (Matlay, 1999: 288).

Vendar avtorji (Mugler, 1993: 301; Burstiner, 1994: 98,103) poudarjajo, da z vse večjo velikostjo podjetja ni nujna le delitev nalog (delitev dela), ampak tudi delitev pristojnosti za odločitve (delegiranje). Nadalje Mugler (1993: 302) zatrjuje, da naj bi z delegiranjem vodstveni vrh podjetja razbremenili rutinskih nalog, da bodo imeli več časa za strateško vodenje podjetja. Vendar Mugler (1993: 302) opozarja na nekatere ovire. V malem podjetju je bil podjetnik namreč dolgo časa navajen, da o vsem odloča sam. Delegiranje, do katerega običajno prihaja z rastjo podjetja, ustvarja novo odvisnost (od zaposlenih) in je tako v nasprotju z »neodvisnostjo« kot najmočnejšim motivom za podjetniško dejavnost. Vrsta avtorjev (MacMahon in Murphy, 1999: 26; Mugler, 1993: 302; Florjančič in Vukovič, 1998: 78) kot slabost mnogih malih podjetij navaja tudi pomanjkanje veščin vodenja, ki so potrebne za uspešno vodenje in upravljanje podjetja. Vodje oziroma managerji pogosto niso ustrezno pripravljene za vodenje podjetja in za odgovornost za delovne rezultate. Zaradi sprememb v tehnološkem razvoju in načinih upravljanja nove tehnologije prihaja do »zastarelega« vodenja (Florjančič in Vukovič, 1998: 78). Zaradi tega postaja tudi izobraževanje vodij nuja. Učijo se novih metod in jih nato prenašajo v svoje podjetje. Florjančič in Vukovič (1998: 79) navajata, da imajo formalizirane, kontinuirane programe izobraževanja vodij vsa velika in velik del srednjih podjetij v razvitih državah.

Hunger in Wheelen (v Duh in Belak, 1997: 89) ugotavljata, da so največje prednosti in slabosti malih podjetij vsaj na začetku vezane na lastnika / managerja. Pri tem mislita na njegove osebne značilnosti in s tem povezano osebno (ne)moč: premoženje, izkušnje, sposobnosti in znanje. In tako kot je lahko osebna moč ključnega pomena za uspeh podjetja, je lahko njegova osebna nemoč glavni vzrok za neuspeh podjetja (Duh in Belak, 1997: 89). Mugler (1997: 219) pri tem še dodaja, da je »v malih podjetjih v ospredju podjetnik s svojim mikrosocialnim okoljem, ki ga sooblikujejo razmere v njegovi družini«.

Matlay (1999: 289) trdi, da stil vodenja v podjetju vpliva na odnose znotraj podjetja ter na aktivnosti managementa človeških virov.¹⁶ Zato bom na tem mestu predstavila stile vodenja v podjetjih glede na raziskavo v Veliki Britaniji (glej tabelo 2.2).

Tabela 2.2: Stili vodenja lastnikov / managerjev v Veliki Britaniji med leti 1995-1997 (n=6000)

STIL VODENJA	VELIKOST PODJETJA*			
	mikro podjetja (%)	mala podjetja (%)	srednja podjetja (%)	velika podjetja (%)
formalni	0.00	7.22	21.71	0.00
neformalni	91.53	68.05	24.03	0.00
mešani formalni / neformalni	6.35	24.73	3.00	0.00
profesionalni	0.00	0.00	51.26	100.00
zunanji (agencija zastopstvo)	2.12	0.00	0.00	0.00

Vir: Matlay, 1999: 288.

**Porazdelitev podjetij glede na velikost je v skladu z definicijo Komisije Evropskih skupnosti in sicer: mikro podjetja: 1-9 zaposlenih, mala podjetja: 10-49 zaposlenih, srednja podjetja: 50-249 zaposlenih, velika podjetja: 250 in več zaposlenih.*

Kot prikazuje tabela 2.2 lastniki / managerji v mikro¹⁷ in malih podjetjih najpogosteje uporabljajo neformalni stil vodenja. Ta odstotek se v srednjih podjetjih že zmanjša, saj večina uporablja profesionalni stil vodenja. Neformalni stil je popolnoma odsoten v velikih podjetjih, saj so vsa velika podjetja (iz vzorca) uporabljala profesionalni stil vodenja. Nobeno od malih podjetij ni uporabljalo profesionalnega stila vodenja in le peščica malih podjetij formalni stil vodenja.

Vodenje večjega podjetja ni preprosto, saj mora vsak del organizacijskega sistema delovati usklajeno z ostalimi deli, da bi dajal čim večji prispevek s čim manjšo porabo energije. Vendar tako velike multinacionalne korporacije kot tudi mala podjetja potrebujejo preudarno vodenje ter povezovanje vseh komponent: ljudi, opreme, finančnih sredstev, uporabljenih postopkov in tehnik v vsakdanjem delovanju (Burstiner, 1994: 94).

¹⁶ Ta vpliv bom poskušala poglobljeje pojasniti v tretjem poglavju.

¹⁷ V raziskavi so mikro podjetja z 1-9 zaposlenimi ločili od malih podjetij.

2.2. ORGANIZIRANOST

»Organizacijsko strukturo¹⁸ /.../ oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Seveda pa morajo organizacijske strukture omogočati /.../ doseganje cilja, postavljenega z dolgoročno politiko, letnimi načrti« (Lipičnik, 1998a: 52). Primerjavo organiziranosti malih in velikih podjetij prikazuje tabela 2.3.

Tabela 2.3: Organiziranost

MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
na podjetnika naravnani linijski sistem, nad katerim ima pregled on sam ali ga deli z majhnim številom vodilnih sodelavcev	kompleksna organizacijska struktura, ki je neodvisna od oseb in je objektivno usmerjena
kopičenje funkcij	delitev dela
redko oblikovanje oddelkov	razvito oblikovanje oddelkov
kratke neposredne poti informacij	predpisane poti informacij
močna osebna povezanost	neznatna osebna povezanost
navodila in kontrola z osebnimi stiki	formalizirani brezosebni odnosi glede navodil in kontrole
omejeno delegiranje	delegiranje na mnogih področjih
neznatni koordinacijski problemi	veliki koordinacijski problemi
neznatna stopnja formalizacije	velika stopnja formalizacije
visoka fleksibilnost	neznatna fleksibilnost

Vir: Pfohl in Kellerwessel, 1993: 299.

MacMahon in Murphy (1999: 27) poudarjata, da je prednost enostavne strukture v malih podjetjih zmožnost hitrih odločitev in hitro reagiranje na spremembe v okolju ter večja identifikacija zaposlenih s cilji kot v večjih podjetjih z bolj kompleksno strukturo. Vendar lahko na drugi strani zaposleni klimo občutijo kot omejevalno, kar povzroča frustracijo in stres (Walsh v MacMahon in Murphy, 1999: 27). Tudi negotovost zaposlenih glede vloge in odgovornosti lahko povzroča stres.

Z večanjem podjetja je v organizacijski strukturi več ravni avtoritete: višji, srednji in nižji management. Burstiner (1994: 102) poudarja, da imajo zaradi več hierarhičnih ravni v velikih podjetjih ljudje na vrhu hierarhije ponavadi malo stika z ljudmi na dnu hierarhije. Managerji

¹⁸ S strukturo označujemo »shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila« (Možina v Lipičnik, 1998a: 52).

naj ne bi imeli prevelikega števila podrejenih, da jih lahko vodijo, usmerjajo, usposablajo.¹⁹ Pri večjem številu podrejenih postane za nadrejenega težje posvečati posamezni osebi dovolj pozornosti. Tako Burstiner (1994: 102) pravi, da »povprečen lastnik malega podjetja lahko ponavadi upravlja od 6 do 8 podrejenih, preden postane obseg zanj prevelik«. V malih podjetjih je delitev dela kot kriterij strukturiranja manj izrazita, kar pomeni manj potrebe po koordinaciji, čeprav bo koordinacija predvsem z delitvijo delovnih procesov nujna (Mugler, 1993: 300). Mugler (1993: 300) poudarja, da ima v malih podjetjih poleg oblikovanih koordinacijskih instrumentov veliko vlogo spontana koordinacija, ki jo lahko pospešujejo metaekonomski odnosi (npr. prijateljstva, družinska pripadnost) in pogosti stiki zaradi majhnosti skupine. Vendar je ta neformalna koordinacija omejena glede na velikost podjetja. Z večanjem podjetja se najprej standardizirajo in formalizirajo komunikacijske poti (npr. preko rednih sestankov), kasneje pa vsebina dela (npr. preko opisov delovnih mest oz. opisov dela) (Brytting v Mugler, 1993: 301). V primeru večanja podjetja mora management postopoma uvesti koncept decentraliziranega odločanja (Bragg, 1999: 59). Pri tem Bragg (1999: 60) poudarja, da mora management (pre)oblikovati komunikacijske kanale, da zaposleni dobijo ustrezne informacije, na podlagi katerih nato sprejemajo odločitve. Za velika podjetja je značilno delegiranje, kar pomeni, da je tudi odgovornost porazdeljena. V velikih podjetjih se zaradi velikosti in večjega števila hierarhičnih ravni pogosto pojavijo problemi koordinacije.

Armstrong (1994: 45) je mnenja, da zgoraj omenjene značilnosti organiziranosti (stopnja formalizacije, centralizacija / decentralizacija, število ravni managementa in nadzora) vplivajo na management človeških virov, na način, kako se upravlja s človeškimi viri in vzpostavi komuniciranje.

2.3. KADRI

Pfohl in Kellerwessel opredeljujeta značilnosti zaposlenih v malih in velikih podjetjih, ki jih prikazuje tabela 2.4.

¹⁹ Število oseb, ki jih lahko nadrejeni nadzira in usmerja, je odvisno od različnih dejavnikov: njegovih sposobnosti, zmožnosti in lastnosti podrejenih in narave njihovega dela (Burstiner, 1994: 102).

Tabela 2.4: Zaposleni

MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
majhno število zaposlenih	veliko število zaposlenih
pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile	pogosto velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile
zaposlen komaj kak sodelavec z visokošolsko izobrazbo	zaposlenih veliko sodelavcev z visokošolsko izobrazbo
pretežno široko strokovno znanje	močno izražena tendenca po specializaciji
velik del sodelavcev zadovoljen z delom	malo sodelavcev zadovoljnih z delom

Vir: Pfohl in Kellerwessel, 1993: 298.

Rebernik (1997: 1) poudarja, da je »zlasti za mala podjetja značilno, da je lastnik podjetja največkrat v njem tudi zaposlen«. Ni zaposlenih, ki so zadolženi izključno za poslovodstvo, zato v malih podjetjih direktor pogosto opravlja tudi izvajalske posle (Žabkar, 1995: 36). Za razliko od malih podjetij v velikih podjetjih vodilni kadri dlje ostajajo na svojih položajih. Pogosto namreč na oblikovanje novih vodstvenih kadrov znotraj malega podjetja vpliva patriarhalno obnašanje lastnika / managerja, sovražnega kakršnemukoli delegiranju (Žabkar, 1995: 35).

Newell (2002: 84) navaja, da raziskave kažejo na eni strani pozitiven vidik zaposlitve v malem podjetju, z dokazovanjem, da ljudi privlači delo, kljub manjšim ekonomskim nagradam, zaradi boljših medsebojnih odnosov in bolj zanimivega dela. Manjša podjetja nudijo manj formalno, bolj osebno delovno okolje. Drugi avtorji pa so nasprotnega mnenja. Ugotovitve iz ZDA, ki jih opisujejo Brown, Hamilton in Medoff, kažejo, da je kakovost delovnih mest v malih podjetjih na splošno manjša kot tistih v velikih podjetjih (Atkinson in Storey, 1994: 9). Velika podjetja nudijo višje plače (Glasmeier in Jensen, 2001: 58-59), zaposlujejo visoko usposobljene delavce (Glasmeier in Jensen, 2001: 69), zaposleni so deležni različnih ugodnosti, podjetja jim zagotavljajo varno zaposlitev. Na drugi strani ugotovitve kažejo na visoko stopnjo fluktuacije²⁰ in željo po sindikalni organiziranosti v malih podjetjih, kar kaže na manjšo kakovost delovnih mest v primerjavi s tistimi v velikih podjetjih (Atkinson in Storey, 1994: 9-11). Do podobnih ugotovitev so prišli nekateri avtorji²¹ v Veliki Britaniji. Poudarjajo, da značilna potreba po tesni integraciji delavcev in lastnika v malem podjetju ne pomeni nujno harmoničnega delovnega okolja (Atkinson in Storey, 1994: 9).

²⁰ Fluktuacija v splošnem pomeni odhajanje delavcev iz podjetja.

²¹ Scott, Roberts, Holroyd in Sawbridge, več glej Atkinson in Storey, 1994: 9.

2.4. FINANCIRANJE

Mala podjetja so glede financiranja v slabšem položaju kot velika podjetja (glej tabelo 2.5). Mala podjetja imajo na voljo manj finančnih sredstev in so bolj podvržena spremembam v okolju, vendar se jim lahko istočasno tudi hitreje prilagajajo.

Tabela 2.5: Financiranje

MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
v družinski lasti	praviloma široko razpršena lastnina
ni dostopa na anonimni trg kapitala, torej zato le omejene možnosti financiranja	neoviran dostop na anonimni trg kapitala, zato veliko različnih možnosti financiranja
nikakršna neposredna, neznatna splošna državna podpora v krizi	verjetno neposredna državna podpora v krizi

Vir: Pfohl in Kellerwessel, 1993: 300.

Mala podjetja najpogosteje naletijo na naslednje težave (Rebernik, 1997: 70):

- Medtem ko si velika in dobro organizirana podjetja običajno lahko privoščijo dobro upravljanje proizvodnje in specializirano osebje, je manager malega podjetja sorazmerno izoliran posameznik, ki se je prisiljen istočasno ukvarjati s politiko in razvojnimi strategijami podjetja kot z vsakodnevnimi opravili, ne oziraje se na njegova osebna nagnjenja in omejitve.
- Managerji malih podjetij pogosto varčujejo pri informacijskih sistemih, da bi ohranili stroške poslovanja čim nižje. Gre za slabost, ki postane očitna, zlasti kadar podjetje preide v fazo rasti.
- Malo podjetje običajno lahko plačuje le minimalne plače, ima le malo posebnih dodatkov k plači, zagotavlja slabšo socialno varnost in trajnost delovnega mesta ter ponuja male možnosti napredovanja, zato je smiselno pričakovati težave pri najemanju visoko usposobljenih delavcev.
- Managerji malega podjetja se srečujejo z resnimi ovirami pri pridobivanju začetnega kapitala. Zelo pogosto je problem še večji, kadar podjetje preide v fazo rasti ali zaide v poslovne težave in mora manager pridobiti dodatni kapital, potreben za financiranje rasti ali odstranitev krize v poslovanju.
- Finančni obstoj malega podjetja »iz rok v usta« ne omogoča priložnosti za izobraževanje in razvoj zaposlenih, kar ima za posledico slabše izkoriščanje človeških virov v podjetju.

- Malo podjetje težko dosega visoko ekonomsko učinkovitost, saj ne more izkoriščati učinkov ekonomije velikega obsega do te mere kot jih lahko veliko podjetje. To lahko npr. dobiva popuste za nabavo velikih količin, uporablja sofisticiran marketinški in distribucijski sistem ali pritegne lastne raziskovalne time.

2.5. INDUSTRIJSKA POLITIKA

V osemdesetih letih, ko je prišlo v Evropi do množične reorganizacije in tudi zapiranja velikih podjetij ter naraščanja brezposelnosti, so delodajalci v okviru ideologije managementa človeških virov začeli spodbujati neposredne oblike participacije zaposlenih (kakovostne krožke, diskusijske skupine, konzultacije ipd.) (Stanojević, 1996: 40-41). Poudarjanje neposrednega povezovanja med delavci in delodajalci je bila tudi tipična značilnost koncepta managementa človeških virov, ki se je nekako v istem času uveljavljal v ZDA (Stanojević, 1996: 65). Pristop managementa človeških virov je osredotočen na spodbujanje interakcij med managementom in posameznimi delavci, zato Stanojević (1996: 70) poudarja, da je management človeških virov na konceptualni ravni mogoče razumeti tudi kot alternativo sindikatom. Visoka raven managementa človeških virov zmanjšuje potrebo po bojevitim delovanju sindikatov in večja potrebo po ustanavljanju in delovanju neposrednih delavskih predstavništev v podjetjih (Vodovnik, 1998: 311). To omogoča, da se v podjetjih razvijajo sodelovalna in nekonfliktna razmerja, interesno različna problematika pa se seli na različne ravni kolektivnih pogajanj zunaj podjetij.

Evropske posebnosti, kot so tradicija močnega sindikalizma, institucionalne rešitve, ki favorizirajo sisteme kolektivnega predstavljanja ter močno državno korigiranje tržnih regulacij se s konceptom managementa človeških virov ne ujemajo (Stanojević, 1996: 71). Zato je vpliv politik managementa človeških virov v evropskih podjetjih verjetno manjši od vpliva, ki ga imajo te politike v ameriških podjetjih (Stanojević, 1996: 71). Za Evropo je na splošno značilna kombinacija panožnih kolektivnih pogajanj s podjetniškimi, notranjimi regulacijami (Stanojević, 1998: 394). Delodajalec praviloma strogo upošteva panožno kolektivno pogodbo, ob tem pa sklepa z zaposlenimi dopolnilne dogovore o nagrajevanju, dopustih, dodatnem zavarovanju, nadurah ipd. (Stanojević, 1998: 394). »To pomeni, da so plače v osnovi regulirane s širšo kolektivno pogodbo, znotraj določenega podjetja pa se lahko dodatno regulirajo z lastnim sistemom nagrajevanja« (Stanojević, 1998: 394). V Evropi

obstaja izrazit pluralizem modelov kolektivnih pogajanj, ki ga lahko označimo v terminih panožnih in centraliziranih splošnih pogajanj (Stanojević, 1996: 92). Za Evropo je značilen korporativni nadzor plač, ki pa ni v skladu z osebnim nagrajevanjem.

Glavna značilnost industrijskih odnosov v ZDA so podjetniška pogajanja (Stanojević, 1996: 92). Za ameriška podjetja je tako značilno, da ima delodajalec bolj »proste roke« pri določanju plač ter odločanju o ostalih kadrovskih vprašanjih.

Mala podjetja niso sindikalizirana, medtem ko je za velika podjetja značilna visoka stopnja sindikalizacije zaposlenih. »Čim večje je podjetje, tem večja je tudi verjetnost sindikaliziranja; v večjih podjetjih je tudi (praviloma) število sindikalnega članstva večje« (Price in Bain v Stanojević, 1996: 12).

Z vidika industrijske politike lahko sklepamo, da so delavci v malih podjetjih v slabšem položaju (ob dejstvu, da niso sindikalizirani) kot delavci v velikih podjetjih. Zaposleni v malih podjetjih večinoma nimajo predstavnika interesov delavcev. Zaradi tesnih medsebojnih odnosov v malem podjetju pogosto prihaja do konfliktov, ki pa se izražajo predvsem na individualni ravni posameznega delavca, v obliki absentizma²² oz. fluktuacije (Wilkinson, 1999: 208). V malem podjetju se posamezni delavec »pogaja« glede plače z lastnikom / managerjem podjetja (Matlay, 1999: 291). Pogajanja o plači so v malih podjetjih večinoma neformalne narave. V velikih podjetjih so sindikati dobro organizirani. Tako lahko zaposleni v velikih podjetjih preko predstavništva delavskih interesov v določeni meri vplivajo na plače in druge pogoje dela.

Stanojević (1996: 99) poudarja, da je na ravni podjetij v tržnem gospodarstvu običajno največ participacije na socialnem in kadrovskem področju, odločanje o ekonomskih vprašanjih (npr. odločanje o finančah in trženju) pa je običajno v rokah managementa. V velikih podjetjih je večja možnost participacije zaposlenih, še posebej v primerjavi z malimi podjetji, kjer lastniki večino odločitev sprejmejo sami, zato je participacija zaposlenih pri odločanju neznatna.

²² Pojem absentizem se nanaša na izostajanje delavcev od dela.

3. MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MALIH IN VELIKIH PODJETJIH

Ljudje so pomemben dejavnik v sleherni organizaciji, še posebej pa so pomembni za mala podjetja. V teh mora vodstvo optimalno izkoristiti znanja, sposobnosti in spretnosti majhnega števila zaposlenih. Če želi podjetje, malo ali veliko, doseči konkurenčno prednost na podlagi človeških virov, si mora zastaviti cilje, izvajati določene aktivnosti in meriti njihove rezultate. Vloga managerjev pri vsem tem je, da človeške vire v podjetju prepoznajo, razvijejo in uporabijo. Le malo drugih virov je v podjetju pod tako neposredno kontrolo managerjev kot so ljudje. Prednost človeških virov je v tem, da jih je težje posnemati kot druge vire (Pfeffer, 1994: 63). Posamezno podjetje ima edinstven razvoj in zgodovino, v teku katerega se razvijejo kultura in norme. Če bi podjetje želelo posnemati konkurenčne prednosti drugega podjetja, bi moralo posnemati tako kulturo, norme in specifični človeški kapital²³ podjetja (Žabkar, 1995: 39).

Bistveni del modela ravnanja z ljudmi pri delu je razvoj strokovne strategije managementa človeških virov in skupne vizije. Temu morajo v želji za uspešnostjo precej pozornosti posvetiti tako velika kot tudi mala podjetja. Uspešen sistem managementa človeških virov vključuje predvidevanje sprememb v prihodnosti, sposobnost ugotavljanja novih smernic in razvoj novih programov v skladu s pričakovanimi spremenjenimi okoliščinami. Glavna naloga managementa človeških virov je zagotavljanje optimalnega števila ustreznih in uspešnih ljudi. Ko podjetje pridobi ljudi, mora nadaljevati njihov razvoj z namenom, da bi doseglo visoko stopnjo uspešnosti. Bistven element pri razvoju uspešnih sistemov je poznavanje in uporabljanje motivacijskih vzvodov, ki vodijo k večji produktivnosti (Lipičnik, 1998a: 42). Tako mala kot velika podjetja morajo razviti *sistem plač*, ki spodbuja ljudi k ustreznemu, za podjetje koristnemu vedenju in omogoča primerljivost s plačami pri konkurenci. Plače in druge ugodnosti pri delu je potrebno usmeriti predvsem na uspešnost posameznika, tima in podjetja kot celote. Managerji, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, morajo vzdrževati odkrite in poštene odnose z zaposlenimi. Odnosi med sindikatom in delodajalci se

²³ Za podjetje specifičen človeški kapital so znanja, sposobnosti in medsebojni odnosi, ki povečujejo produktivnost zaposlenih v njihovi sedANJI zaposlitvi, v drugem podjetju pa so manj uporabni. Dolgoročno zaposlovanje tako spodbuja razvoj produktivnega človeškega kapitala, ki je specifičen za podjetje (Žabkar, 1995: 39).

odražajo na številnih ravneh. Zato bodo pogovori in pogajanja vse pogostejši in obsežnejši, pravila vedenja pa bodo v teh procesih izredno pomembna.

Uspešna podjetja so vedno v središču pozornosti, saj se od njih želijo učiti tako akademiki kot praktiki. Celovito študijo najboljših praks managementa človeških virov je izdelal Pfeffer in je predstavljena v njegovi knjigi *Competitive Advantage through People*. Povzamemo lahko sedem najboljših praks managementa človeških virov, ki jih navaja Pfeffer (1994: 30-59): varnost zaposlitve, selektivno zaposlovanje novih sodelavcev, samovodeni timi in decentralizacija odločanja, razmeroma visoke plače, ki so v veliki meri odvisne od uspešnosti, obsežno usposabljanje, zmanjševanje statusnih razlik, obsežno komuniciranje. Vendar je večina učbenikov na področju managementa človeških virov usmerjena na velika podjetja in posebej ne obravnava malih podjetij (Beardwell in dr., 1997; Armstrong, 1994; Pfeffer, 1994).

Posebna znanja s področja managementa človeških virov so v malih podjetjih praviloma skromnejša kot v velikih podjetjih (Žabkar, 1995: 36). V manjšem podjetju je možno, da dobro usposobljeni in pripravljeni vodje po končanem ustreznem dodatnem izobraževanju (razni tečaji, seminarji) sami opravljajo kadrovske funkcije (Andrejčič in dr., 1994: 184-185). Čim bolj se povečuje podjetje, tem bolj narašča tudi potreba po kadrovskih opravilih in z njimi povezanem specializiranem znanju. To lahko po mnenju Florjančiča in Vukoviča (1998: 45) zagotavlja »poseben *kadrovski referat* (1-2 zaposlena v podjetjih s 100 do 200 delavci), *kadrovska služba* (2-7 zaposlenih v podjetjih z 200 do 600 delavci) ali *kadrovski sektor* (od 4 zaposlenih pa do števila, ki je izračunano iz razmerja 1 kadrovske strokovnjak na 120-200 delavcev – v organizacijah z več kot 600 delavci)«. Prisotnost kadrovske službe oz. oddelkov za človeške vire je torej povezana z velikostjo podjetja. V nadaljevanju na podlagi rezultatov iz različnih raziskav podajam nekaj ugotovitev. Opozoriti velja na njihove različne metodologije in vzorce, vendar se raziskave večinoma nanašajo na opredelitev malih podjetij kot tistih, ki imajo manj kot 50 zaposlenih, in velikih kot tistih, ki imajo 250 in več zaposlenih. V primerih, kjer temu ni tako, bom na to posebej opozorila.

Različni avtorji na podlagi raziskav navajajo, da mala podjetja ponavadi nimajo specializiranega kadrovskega oddelka. Atkinson in Meager (1994: 99) na podlagi podatkov iz raziskave, ki je bila izvedena na vzorcu 3289 manjših podjetij²⁴ v Veliki Britaniji leta 1990

²⁴ Raziskava je vključevala podjetja, ki imajo do 200 zaposlenih.

ugotavljata, da je izjemno redko, da imajo mala podjetja specializirano kadrovske funkcije. Ugotovitve iz poročila *Workplace Employee Relations Survey* iz leta 1998 kažejo, da večina malih podjetij v **Veliki Britaniji** (91 %) ni imelo kadrovskega delavca oz. strokovnjaka za človeške vire (Newell, 2002: 86). Tudi raziskave iz **ZDA** kažejo, da v malih podjetjih ponavadi ni zaposlenih kadrovske strokovnjakov.²⁵ V večini primerov lastnik malega podjetja sam opravlja kadrovske funkcije (Hornsby in Kuratko, 2003: 74). Hornsby in Kuratko (2003: 77) na podlagi podatkov iz raziskave na vzorcu 262 podjetij v ZDA ugotavljata, da odstotek podjetij, ki imajo kadrovske oddelke, narašča z večanjem velikosti podjetja.²⁶ Miller domneva, da je mnogo podjetij bodisi premajhnih, da bi imeli specializirano kadrovske funkcije, ali pa ni pripravljenih dodeliti teh funkcij strokovnjaku (Cassell in dr., 2002: 675-676). Kadrovske oddelke oz. sektorje so ponavadi bolj razviti v velikih podjetjih, z večjim številom zaposlenih. V malih podjetjih skorajda nimajo niti kadrovskega referenta. V velikih podjetjih se kadrovske službe oz. oddelki ukvarja s pridobivanjem zaposlenih, izobraževanjem, nagrajevanjem, napredovanjem, kadrovske evidenco, medtem ko mora vodja malega podjetja opravljati vse, od nabave do prodaje, pa tudi pridobivanja novih sodelavcev ter ostale aktivnosti managementa človeških virov. Mnogi avtorji torej poudarjajo skladen razvoj kadrovske funkcije z rastjo podjetja. Predvidevamo lahko, da je v velikih podjetjih management človeških virov bolj uveljavljen. V velikih podjetjih kadrovske delavci pomagajo neposrednim vodjem s svetovanjem, posebno pri dejavnostih, ki so povezane z zakonsko ureditvijo in zahtevajo strokovno znanje. Zato te naloge lažje opravljajo ustrezni strokovnjaki na kadrovske področju. Osnovne, primarne dejavnosti povezane z delom in zaposlenimi pa opravljajo linijske managerji (Možina, 1998: 18). Sekundarne dejavnosti, ki se nanašajo na vse zaposlene v zvezi s pridobivanjem, izobraževanjem, nagrajevanjem, pa se opravljajo v kadrovske oddelkih (Možina, 1998: 18). V večini podjetij je temeljna naloga managerjev človeških virov štabne, tj. svetovalne narave.²⁷ »V malih podjetjih lastnik pogosto nima znanj s področja managementa človeških virov« (Golhar in Deshpande, 1997: 32) in opravlja le tiste kadrovske aktivnosti, ki so nujne za delovanje podjetja in ki jih predpisuje zakonodaja. Tako se mala podjetja ne vedejo ravno v skladu »s pristopom managementa človeških virov, ki

²⁵ Little je preučeval kadrovske funkcije v 275 manjših podjetjih v ZDA in ugotovil, da je v podjetjih z manj kot 50 zaposlenimi lastnik opravljal kadrovske funkcije, medtem ko je 62 % podjetij z 51 do 100 zaposlenimi že imelo zaposlenega kadrovskega managerja (Hornsby in Kuratko, 2003: 75).

²⁶ Podjetja so bila razdeljena v tri velikostne razrede: mala podjetja z 1 do 50 zaposlenimi, »srednja« podjetja z 51 do 100 zaposlenimi in »velika« s 101 do 150 zaposlenimi. Kadrovske oddelke oz. oddelke za človeške vire je imelo 10 % malih podjetij, 28 % srednjih podjetij in 57 % velikih podjetij iz vzorca (Hornsby in Kuratko, 2003: 76-79).

²⁷ Štabni managerji delujejo kot svetovalci linijskim in drugim vodstvenim delavcem.

poudarja potencial posameznega zaposlenega v pomenu investicije in ne kot stroška« (Beardwell in Holden, 1997: 24).

V velikih podjetjih so značilni **kadrovski specialisti**, ki so bolj ozko naravnani na opravljanje posameznih nalog v zvezi s človeškimi viri, kot npr. specialist za izobraževanje, zaposlovanje, varnost, delovne odnose (Možina, 1998: 19). V malih podjetjih pa, v kolikor imajo kadrovskega strokovnjaka, najdemo večinoma **kadrovskega generalista**, ki ima široko kadrovske izobrazbo, ki praktično ve po malem o vsem, kar se tiče človeških virov (Možina, 1998: 19).

Med malimi in velikimi podjetji so tudi razlike pri sprejemanju kadrovskih odločitev. Tabela 3.1 prikazuje mesto sprejemanja kadrovskih odločitev glede na velikost podjetja.²⁸ V mikro in malih podjetjih odločitve glede človeških virov sprejema lastnik podjetja. Le 11,32 % lastnikov / managerjev malih podjetij je preneslo odgovornost za sprejemanje kadrovskih odločitev na kadrovske managerje. V velikih podjetjih ima funkcija razvoja človeških virov poseben oddelek in imenovanega managerja (Matlay, 1999: 288). Iz tabele 3.1 je razvidno, da v velikih podjetjih kadrovske odločitve sprejemajo managerji za razvoj človeških virov.

Tabela 3.1: Nosilci kadrovskih odločitev v Veliki Britaniji med leti 1995-1997 (n=6000)

VELIKOST PODJETJA*	NOSILEC KADROVSKIH ODLOČITEV			
	lastnik / manager	kadrovski manager	manager za razvoj človeških virov	drugi managerji
mikro podjetja	100.00	0.00	0.00	0.00
mala podjetja	88.68	11.32	0.00	0.00
srednja podjetja	14.95	65.78	19.27	0.00
velika podjetja	0.00	0.00	100.00	0.00

Vir: Matlay, 1999: 287.

**Porazdelitev podjetij glede na velikost je v skladu z definicijo Komisije Evropskih skupnosti in sicer: mikro podjetja: 1-9 zaposlenih, mala podjetja: 10-49 zaposlenih, srednja podjetja: 50-249 zaposlenih, velika podjetja: 250 in več zaposlenih.*

Kot je bilo omenjeno v prejšnjem poglavju, je za velika podjetja značilna formalizacija, medtem ko je za mala podjetja značilna visoka neformalnost, ki se kaže tudi v neformalnem

²⁸ Podatki se nanašajo na raziskavo v Veliki Britaniji med leti 1995-1997.

stil u vodenja. Hornsby in Kuratko (2003: 75) na osnovi raziskave iz leta 1990, ki je vključevala 247 podjetij v ZDA, ugotavljata, da so imela podjetja z do 50 zaposlenimi zelo malo formalnih kadrovskih praks. Njuna ugotovitev je, da je »velikost podjetja značilno vplivala na uporabo formalnih kadrovskih praks, še posebno na analizo dela, pridobivanje delavcev, plače, ugodnosti in motiviranje« (Hornsby in Kuratko, 2003: 75). »Neformalni pristop k managementu človeških virov je pravilo v malih podjetjih,« trdi Jameson (2000: 43). Hornsby in Kuratko (2003: 77) sta primerjala rezultate novejše raziskave, izvedene deset let kasneje na vzorcu 262 manjših podjetij, s tistimi iz leta 1990. Ugotovila sta, da so rezultati raziskav podobni. Zato Hornsby in Kuratko (2003: 89) poudarjata, da morajo lastniki malih podjetij spoznati vrednost zaposlovanja strokovnjakov s področja managementa človeških virov, ki bodo oblikovali politiko, programe in strategije managementa človeških virov.

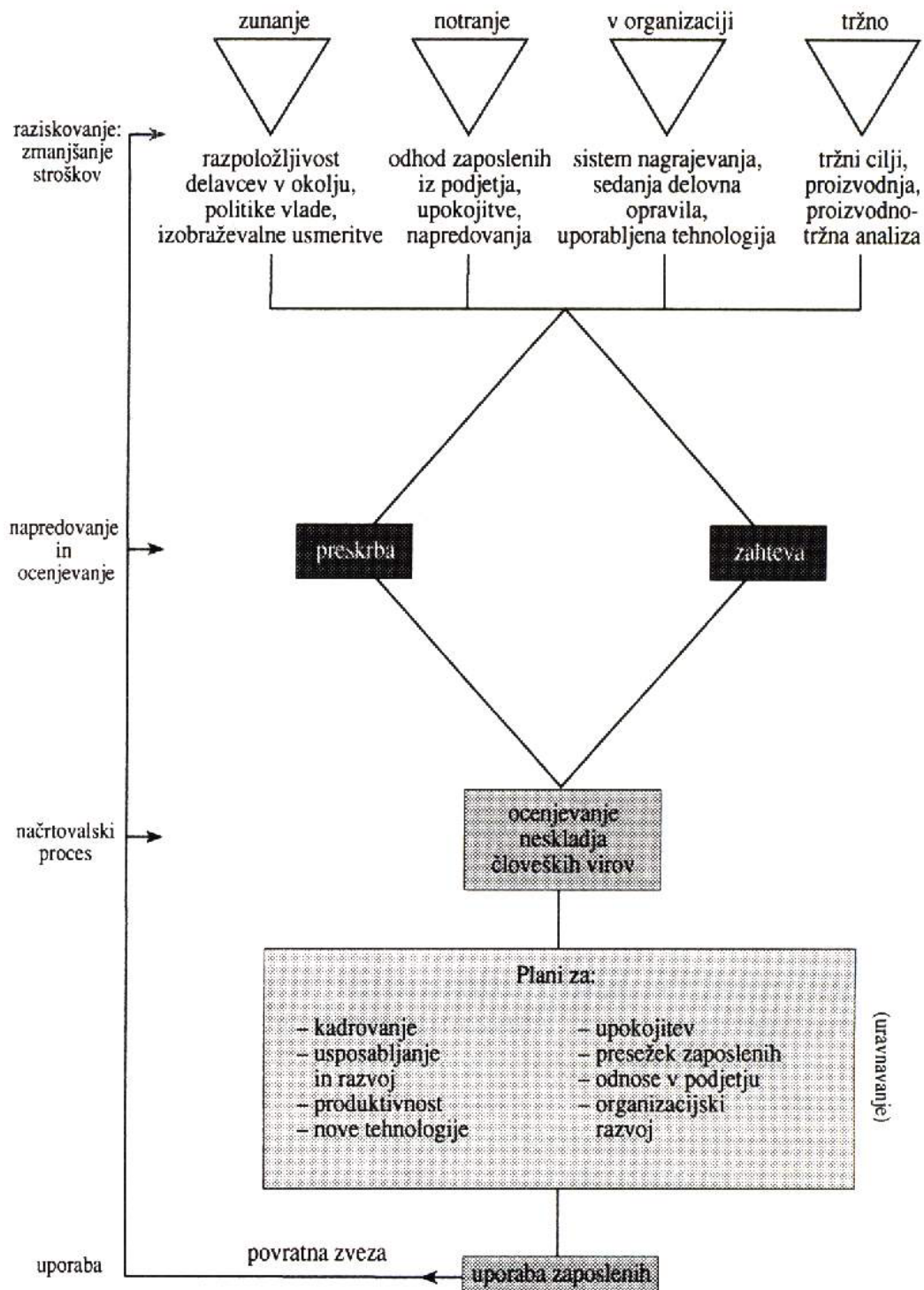
V nadaljevanju bom predstavila glavne aktivnosti managementa človeških virov ter primerjavo izvajanja teh aktivnosti v velikih in malih podjetjih.

3.1. NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

V dinamičnem okolju lahko prav načrtovanje človeških virov zelo vpliva na razvoj in uspeh podjetja ali na njegovo neuspešnost in propad (Treven, 1998: 171). Načrtovanje človeških virov je pomembno za vsa podjetja zaradi različnih razlogov (Anderson v Treven, 1998: 172). Zaposleni so za podjetja precejšen strošek, vendar njihovo načrtovanje omogoča večji nadzor in vpliva na višino teh stroškov. Poslovno načrtovanje je ključni element za uspeh podjetja, ki mora biti dopolnjen tudi z načrtovanjem človeških virov. Zaradi sprememb v okolju, ki se nanašajo na tehnološko, politično in ekonomsko področje, je upravljanje podjetja ter načrtovanje kot pomembna dejavnost upravljanja nujno potrebno. Spreminjajoče se zahteve po novih proizvodih in postopkih za njihovo izdelavo pogosto povzročajo potrebo po dodatnem usposabljanju zaposlenih ali po njihovem odpustu. Načrtovanje pomaga uskladiti omenjene zahteve s potrebo po zaposlenih in njihovih spretnostih.

Slika 3.1 prikazuje proces načrtovanja človeških virov, ki je sestavljen iz štirih faz, ki si na sliki navpično sledijo.

Slika 3.1: Načrt človeških virov



Vir: Treven, 1998: 173.

Prva faza vključuje analizo stanja človeških virov v organizaciji, naslednje tri faze pa so namenjene analizi prihodnjih načrtov in zahtev, ki izhajajo iz poslovanja podjetja.

V prvi fazi se analiza nanaša predvsem na naslednja področja: razpoložljivost človeških virov v podjetju; morebitne izgube teh virov zaradi odhoda zaposlenih; morebitne spremembe teh virov zaradi napredovanja zaposlenih; učinek spremenjenih delovnih razmer in izostajanje z dela; viri preskrbe z notranjega trga delovne sile, ki se nanašajo na razpoložljive delavce v podjetju; viri preskrbe z zunanjega trga delovne sile, ki vključujejo lokalne, regionalne, državne in mednarodne trge (Treven, 1998: 174). Trevnova (1998: 174) poudarja, da mora podjetje s temeljno analizo, ki preučuje zaposlene v podjetju, te razvrstiti po funkcijah, ki jih opravljajo, ali po oddelkih, po njihovem poklicu, stopnji izobrazbe in statusu. Prav tako je pomembna tudi analiza zaposlenih po starosti, ker pomaga rešiti probleme, ki izhajajo iz nepričakovanih upokojitev, zastojev pri določanju napredovanja zaposlenih ali prevladujočega števila starejših delavcev v podjetju. »V podjetju je treba analizirati odhode zaposlenih, da bi lahko napovedali izgube v prihodnosti in ugotovili vzroke za odhod zaposlenih iz podjetja« (Treven, 1998: 174). Odhodi zaposlenih iz podjetja ali njihovo napredovanje vplivajo na nastanek prostih delovnih mest, ki jih je treba zapolniti, da bi zadovoljili zahteve po človeških virih v podjetju. Zato mora analiza vključevati tudi premeščanje zaposlenih med posameznimi oddelki ali enotami.

V drugi fazi procesa načrtovanja človeških virov je mogoče na podlagi učinkovite analize v prvi fazi tega procesa dokaj uspešno napovedati, koliko ljudi bo verjetno na voljo v podjetju in njegovem okolju (notranji in zunanji trg delovne sile), kateri zaposleni delavci bodo verjetno zapustili podjetje, v katerih oddelkih so ti delavci zaposleni, stopnjo odhodov zaposlenih iz podjetja in potrebe po usposabljanju novih delavcev, ki bodo nadomestili svoje predhodnike (Treven, 1998: 176). V tej fazi lahko načrtovalci človeških virov predvidijo tudi prihodnje število potrebnih ljudi in tudi spretnosti in sposobnosti, potrebne v podjetju.

Tretja faza procesa načrtovanja človeških virov se nanaša na dejavnost usklajevanja. To je treba opraviti zaradi neskladja med zahtevo po zaposlenih, ki temelji na načrtih in predvidevanjih, in stanjem zaposlenih v podjetju.

Zadnja, četrta faza procesa načrtovanja človeških virov vključuje dejavnost oblikovanja različnih načrtov, ki bodo, če bodo uresničeni, uskladili presežke in primanjkljaje zaposlenih. Iz teh načrtov izhajajo spremembe, ki bodo potekale v podjetju v zvezi z iskanjem in izbiro novih delavcev, usposabljanjem in razvojem ter presežki in upokojevanjem zaposlenih.

Trevnova (1998: 177) poudarja, da morajo biti »načrti človeških virov /.../ fleksibilni in najpogosteje kratkoročni, ker je težko predvidevati zahteve po novih delavcih v času hitrih in nepričakovanih sprememb, ki so značilne za sodobno tržno okolje«. Pri oblikovanju načrtov, ki se nanašajo na človeške vire, morajo v podjetju, poleg rezultatov analize zahtevanega in trenutnega stanja zaposlenih, upoštevati tudi strategijo človeških virov (Treven, 1998: 177).

V velikem podjetju je na splošno več načrtovanja kot v malem podjetju. Zaradi velikega števila zaposlenih so v velikih podjetjih premestitve med oddelki pogoste, več je tudi upokojitev, odhodov ter posledično tudi zaposlovanja novih delavcev. Velika podjetja imajo načrte človeških virov. Za uspešno načrtovanje človeških virov je potrebna podpora managementa. V malih podjetjih se skoraj ne ukvarjajo z načrtovanjem človeških virov. Matlay (1999: 288) navaja, da rezultati raziskave na vzorcu 6000 podjetij²⁹ različnih velikosti kažejo, da je načrt človeških virov imelo le 3,18 % mikro podjetij in 4,82 % malih podjetij. Na drugi strani imajo velika podjetja načrte človeških virov kot del širše poslovne strategije (Matlay, 1999: 288). Julien na osnovi različnih raziskav na Nizozemskem ugotavlja, da je formalnost pri načrtovanju potreb po človeških virih v malih podjetjih manjša v primerjavi z velikimi podjetji (Brand in Bax, 2002: 453).

3.2. ANALIZA DELA IN DOLOČANJE LASTNOSTI DELAVCEV

Za učinkovit management človeških virov znotraj podjetja, tako velikega kot malega, je potrebno najprej natančno opredeliti delovni proces. Kadrovski delavec mora poznati naloge in opravila, ki jih izvajajo zaposleni pri svojem delu. Le tako jim bo lahko pomagal razvijati njihove sposobnosti in omogočal učinkovitejšo organiziranost dela. Za pridobitev teh informacij je potrebna analiza dela.

»Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka« (Singer v Svetlik, 1998a: 80). Analiza dela se najpogosteje uporablja za pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev, ker nam pokaže značilnosti dela, za katero podjetje išče primerne kandidate, hkrati pa opredeli lastnosti, ki naj bi jih imel delavec za uspešno opravljanje dela (Svetlik, 1998a: 80). Uporablja se tudi za uvajanje in usposabljanje zaposlenih, ker se morajo seznaniti z organizacijo, z

²⁹ Glej op. 28.

delom in delovnim okoljem, predvsem pa z delovnimi nalogami in delovnimi postopki (Svetlik, 1998a: 81). Analiza dela je uporabna za vrednotenje dela in nagrajevanje, ker morajo v podjetju vsakemu delu določiti njegovo denarno vrednost (Svetlik, 1998a: 81). Prav tako je uporabna za ocenjevanje delovne uspešnosti, ker morajo tako podrejeni kot nadrejeni, ki prve ocenjujejo, poznati zahteve dela in pričakovane delovne rezultate (Svetlik, 1998a: 81). Podjetja pa opravljajo analizo dela tudi zaradi zdravstvenega varstva in varstva pri delu, saj mora biti zaščita delavcev na prvem mestu, kadar so le-ti izpostavljeni nevarnim okoliščinam ali preobremenjenim delovnim nalogam. Analiza dela omogoča »načrtovanje poti za napredovanje in premestitve, saj pokaže, na katerih delovnih mestih posamezniki pridobijo ustrezna znanja in izkušnje, ki so potrebna za prevzem zahtevnejših del« (Svetlik, 1998a: 81). Analiza dela pomaga pri urejanju odnosov med delavci in vodstvom podjetja, predvsem glede plač, delovnega časa in drugih pogojev zaposlovanja (Svetlik, 1998a: 81). Obstaja več metod za analizo dela: opazovanje delavca pri njegovem delu, intervju, vprašalnik in dnevnik dela. Gre za metode zbiranja podatkov (Svetlik, 1998a: 83). Druga vrsta metod za analizo dela so metode za analizo podatkov: analiza funkcij dela, metoda kritičnih dogodkov³⁰ in analiza zahtev dela (Svetlik, 1998a: 83).

Potrebno je ugotoviti, katere lastnosti mora imeti posameznik za uspešno opravljanje delovnih nalog, ki mu bodo hkrati omogočale zadovoljevanje lastnih potreb in osebno zadovoljstvo. Določitev lastnosti delavca pomeni opredeljevanje »idealnega delavca« za analizirano delo (Svetlik, 1998a: 101). »Vsebuje zlasti opredelitev njegovih vrednot, interesov, ciljev, znanja in sposobnosti ter drugih osebnostnih lastnosti in socialnih vezi« (Svetlik, 1998a: 101).

Rezultat analize dela je »opis dela«, ki je »lista delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka delo« (Dessler v Svetlik, 1998a: 99). Opis dela običajno sestavljajo: naziv dela, organizacijski kontekst, povzetek opisa dela, delovne naloge, delovne razmere, standardi opravljanja dela in lastnosti delavca (Svetlik, 1998a: 101). V zadnjem času se vse več govori o **kompetencah**, ki obsegajo tako znanja kot veščine, spretnosti, motive, vrednote, samopodobo ipd. (Gruban, 2003: 49). Preprosto bi jih lahko definirali kot »nekakšen vedenjski zapis vlog, ki jih ljudje imajo v delovnih procesih« (Gruban, 2003: 49). Tako bodo opisi dela v podjetju temeljili na kompetencah, ki so zahtevane za izbrano delovno mesto oz. vlogo. Nekatera podjetja se že

³⁰ Metoda temelji na zbiranju zaznanih dogodkov, ki so se izkazali za zelo pomembne oz. kritične za opravljanje določenega dela. Iščejo se dogodki, ki pokažejo razliko med uspešnim in neuspešnim delom.

zavedajo, da se bo pri opisu delovnih mest potrebno premakniti od tradicionalnih zahtev, kot so stopnja zahtevane šolske izobrazbe in leta delovnih izkušenj, k vedenjskemu opisu pričakovanih vlog v delovnih procesih.

V velikih podjetjih večinoma uporabljajo analizo dela. Opisi delovnih mest so ponavadi zbrani za vsako sistematizirano delovno mesto, ker je zaradi več organizacijskih ravni in kompleksne organizacijske strukture to nujno, saj se na tej podlagi lažje določijo premestitve, napredovanja, plačilo. Burstiner (1994: 111) poudarja, da je tudi v malem podjetju potrebno pripraviti opise za vsa delovna mesta, zapisati nazive delovnih mest, pripisane naloge in odgovornosti ter druge relevantne podrobnosti. K tem informacijam naj dodajo še zahtevano stopnjo izobrazbe in zahtevane izkušnje ter druge zahteve s strani delodajalca.

Hornsby in Kuratko (2003: 79-80) sta v raziskovanju manjših podjetij v ZDA ugotovila, da so mala podjetja, ki so uporabljala analizo dela, najpogosteje uporabljala opazovanje, sledili so intervjuji in vprašalniki. Tudi študije primerov 40 manjših podjetij³¹ v Veliki Britaniji, izvedenih v letu 1998, so pokazale, da nobeno od podjetij ni uporabljalo oz. imelo analize dela (Carrol in dr., 1999: 242): 24 podjetij je imelo neke opise dela, ki pa so služili bolj kot vir informacij za obstoječe delavce in se niso uporabljali v fazi kadrovanja. Kot glavni razlog, zakaj nimajo opisov dela, so navedli fleksibilnost ter mnenje, da so taki opisi preveč rigidni.

3.3. PRIDOBIVANJE DELAVCEV

Zahteve po novih virih in določanje prostih delovnih mest izhajajo predvsem iz ciljev podjetja in potreb, ki jih ti cilji povzročajo (Treven, 1998: 183). Največkrat se to zgodi, kadar nekdo od zaposlenih zapusti organizacijo, napreduje na višje delovno mesto ali pa se poveča obseg dela v podjetju.

»Kadrovanje ali pridobivanje kandidatov se nanaša na vsako aktivnost, katere namen je, da vpliva na: 1. število ljudi, ki zaprosijo za delo, 2. vrsto prosilcev za delo in 3. verjetnost, s katero bodo prosilci sprejeli zaposlitev, če bo ta na voljo« (Breugh v Treven, 1998: 181).

³¹ Podjetja so imela od 7 do 207 zaposlenih. 12 podjetij je imelo manj kot 25 zaposlenih, 11 podjetij od 25-49 zaposlenih, 11 podjetij od 50-99 zaposlenih ter 6 podjetij je imelo 100 in več zaposlenih (Carroll in dr., 1999: 241).

Podjetje se najprej odloči, kako bo pridobilo kandidate za neko delovno mesto. Lahko se odloči za notranje kadrovanje, ki je usmerjeno k delavcem, ki so že zaposleni v podjetju in bi se želeli zaposliti na prostih delovnih mestih. Za notranje pridobivanje delavcev lahko podjetje uporabi objave na tablah, v okrožnicah ali v glasilih podjetja (Svetlik, 1998b: 110). Notranje kadrovanje spodbuja moralo in delovno uspešnost zaposlenih (Dessler v Svetlik, 1998b: 110). Stroški in čas se lahko pri uporabi notranjega kadrovanja precej omejijo. Notranje kadrovanje za zapolnitev prostih delovnih mest se lahko uporabi kot sredstvo za razvoj kariere in spodbujanje motivacije zaposlenih v podjetju. Pomembne prednosti, ki jih prinaša notranje kadrovanje, so tudi lažja ocena kandidata ter manj uvajanja in usposabljanja (Dessler v Svetlik, 1998b: 110). Dessler navaja tudi nekatere negativne plati oz. slabosti notranjega kadrovanja (Svetlik, 1998b: 110). Poudarja, da lahko zaposleni, ki kandidirajo na prosta delovna mesta, postanejo nezadovoljni, v primeru, da niso izbrani (Dessler v Svetlik, 1998b: 110). Pogosto se dogaja, da podjetje pri notranjem kadrovanju izbere delavca, ki je »na vrsti« za napredovanje in ne tistega, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu.³² Lahko pride tudi do težav pri vzpostavljanju avtoritete izbranega notranjega kandidata, saj ga sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega. Glavne prednosti pridobivanja kadrov z zunanjega trga dela pa so, »da so neobremenjeni z zgodovino in vzorci vedenja v podjetju, da so lahko vir novih idej in da lahko obvladajo različne nove specialnosti« (Merkač, 1998: 61).

Podjetje se lahko odloči za pridobivanje delavcev od zunaj (z zunanjega trga dela). Obstaja več metod: metoda neformalnega pridobivanja (poizvedovanje pri prijateljih, znancih, sorodnikih, profesionalnih kolegih), neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih, stik s šolami, štipendiranje, posredovanje javnih služb za zaposlovanje oz. lokalnih uradov za delo, najetje zasebne agencije za zaposlovanje, objave na javnih oz. vidnih mestih, oglasi v javnih medijih, internet (Svetlik, 1998b: 111-113). Pri privabljanju kandidatov morajo podjetja upoštevati načelo javnosti, kot pri nas imenujemo načelo, po katerem mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje (Lipičnik, 1997: 83).

Medtem, ko predvsem v večjih podjetjih poskušajo vzpostaviti učinkovito delovanje notranjega trga dela, malim podjetjem ta možnost ponavadi ne ustreza in se morajo pri iskanju novih sodelavcev opirati predvsem na zunanji trg dela. Mugler (1993: 284) poudarja, da je

³² Pogosto se to dogaja v podjetjih, ki nimajo dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov (Dessler v Svetlik, 1998b: 110).

notranje kadrovanje oz. kadrovanje med obstoječimi delavci v malih podjetjih v primerjavi z velikimi manj možno. Število internih kandidatov je seveda manjše in sprememba delovnih mest oz. premestitev na drugo delovno mesto lahko v malih podjetjih povzroči več problemov in negotovosti kot v velikih podjetjih (Mugler, 1993: 284). Zato morajo nove zaposlene pridobiti preko zunanjega trga dela. Mala podjetja imajo kot povpraševalec na trgu delovne sile bistveno manjšo moč kot velika podjetja (Žabkar, 1995: 36).

Podjetja se najpogosteje poslužujejo objav v sredstvih javnega obveščanja, ker naj bi se tako seznanilo največ možnih kandidatov (Lipičnik, 1997: 83). Pri iskanju delavcev pa so mala podjetja v primerjavi z velikimi v slabšem položaju. Velika podjetja lahko svoja prosta delovna mesta na trgu delovne sile predstavijo bolj privlačno, ker imajo več možnosti za oglaševanje in ker so praviloma bolj poznana (Žabkar, 1995: 34). V malem podjetju lastnik oziroma manager sam oblikuje oglas za prosto delovno mesto. V malih podjetjih se pogosto en delavec razporedi na dve različni delovni mesti (npr. receptor in hkrati telefonist).

Atkinson in Meager (1994: 41) poudarjata, da je z večanjem podjetja značilen prehod od neformalnih metod kadrovanja k bolj formalnim. Podjetja morajo oblikovati bolj sistematične pristope. Medtem ko je za velika podjetja značilna uporaba formalnih metod in birokratskih postopkov preko posebnih kadrovskih oddelkov, lastniki / managerji v malih podjetjih sami opravijo kadrovanje (Millward in dr. v Jameson, 2000: 44). Tako v malih podjetjih večinoma uporabljajo neformalne metode kadrovanja (Jameson, 2000: 44; Matlay, 1999: 289; Atkinson in Meager, 1994: 69; Newell, 2002: 86; Wilkinson, 1999: 209-210; Wright in Storey, 1997: 234). Matlay (1999: 289) zatrjuje, da je ta neformalnost pri kadrovanju posledica neformalnega stila vodenja lastnikov / managerjev v malih podjetjih. Tako so intervjuji s 540 lastniki / managerji ter tudi z zaposlenimi v malih podjetjih v Veliki Britaniji pokazali, da so postopki kadrovanja vključevali družinske člane, prijatelje, sorodnike, sosede, nekdanje delavce. Tudi dobavitelje in stranke so včasih vprašali za informacije o ustrezno usposobljenih in izkušenih posameznikih za določeno delovno mesto. Tisti managerji, ki pa so uporabljali mešani formalno / neformalni stil vodenja, so tudi pri procesu kadrovanja uporabili tako formalne kanale kot neformalne mreže stikov. Malim podjetjem pogosto kot vir pridobivanja delavcev služijo priporočila zaposlenih, pogosto je tudi zaposlovanje prijateljev in družinskih članov. Atkinson in Meager (1994: 41) poudarjata, da je »za mala podjetja velikokrat razpoložljivost znanega posameznika (družinski člani, znanci, prijatelji) predpogoj za kadrovanje,« kar je ravno obratno kot v velikem podjetju. Med malimi podjetji je »ustna

metoda«, tj. poizvedovanje pri prijateljih, znancih, zaposlenih, najpogosteje uporabljena metoda (Jameson, 2000: 45; Carroll in dr., 1999: 236-237; Cassel in dr., 2002: 686). Atkinson in Meager (1994: 69-72) sta z raziskavo ugotovila, da je uporaba neformalne metode kadrovanja v malih podjetjih odvisna od vrste kadrov, in navajata, da se je uporaba bolj formalnih metod pokazala pri iskanju pisarniških in tehničnih / strokovnih delavcev. Od bolj »odprtih« metod kadrovanja je v malih podjetjih najpogostejša uporaba (javnih) uradov za delo in oglaševanja v lokalnem tisku (Carroll in dr., 1999: 243-244; Jameson, 2000: 45; Atkinson in Meager, 1994: 69-73). Te ugotovite podpirajo nasvet iz literature, ki predlaga, da naj mala podjetja pridobijo kandidate iz lokalnega trga dela in obdržijo stroške kadrovanja na najnižji ravni (Jameson, 2000: 45). Oglaševanje prostih delovnih mest v časopisih narašča z večanjem podjetja (Atkinson in Meager, 1994: 69-72), kar je najverjetneje povezano s precejšnjimi stroški, ki si jih mala podjetja ne morejo privoščiti. Podatki iz raziskave iz leta 1990 na vzorcu 3289 manjših podjetij³³ ter kvalitativnih intervjujev z managerji v 120 manjših podjetjih v Veliki Britaniji so pokazali, da se približno dve tretjini podjetij ni nikoli obrnilo na zunanje agencije za pomoč pri kadrovanju (Atkinson, 1994: 151). Ta podatek je zanimiv ob dejstvu, da je polovica podjetij navajala težave pri pridobitvi ustreznih kandidatov v letu pred izvedbo raziskave. Na kadrovske agencije so se mala podjetja obrnila predvsem pri iskanju managerjev oz. ključnih delavcev, podobno so pri iskanju teh delavcev oglaševala v medijih (Matlay, 1999: 290). Raziskava je pokazala, da se uporaba storitev kadrovskega agencij povečuje z večanjem števila zaposlenih v podjetju. Z večanjem podjetja in števila zaposlenih postanejo podjetja tudi bolj vidna za kadrovske agencije (Atkinson, 1994: 153). Kadrovske agencije so lahko zelo učinkovit način za pridobitev usposobljenih kandidatov (Bragg, 1999: 259). Glede na britansko raziskavo (100 podjetij različne velikosti) e-zaposlovanju velika podjetja namenjajo precej večji delež kadrovskega proračuna kot srednja in mala podjetja (v povprečju nekaj več kot tretjino celotnega kadrovskega proračuna), pričakujejo pa tudi, da se bo delež še povečeval (Turk, 2004a).

Uporaba metod pridobivanja delavcev se med malimi in velikimi podjetji kar precej razlikuje. V malih podjetjih pridobivajo delavce večinoma na neformalni način, velika podjetja pa pri pridobivanju kandidatov uporabljajo bolj sistematične, formalne metode. Medtem ko mala podjetja uporabljajo predvsem neformalne metode, ki niso povezane s stroški, velika podjetja zaradi večjih finančnih sredstev lahko uporabljajo drago oglaševanje v javnih medijih,

³³ Glej op. 24.

štipendiranje, pomoč zasebne agencije. Zasebne agencije in javni mediji so stroškovno najmanj ugodni, zato jih mala podjetja ne uporabljajo veliko, mogoče le v primerih potreb po managerjih in v primerih pomanjkanja ustreznih kandidatov za posebna delovna mesta. Prednost specializiranih zasebnih agencij je v tem, da podjetju lahko ponudijo ravno želeno število kandidatov, med katerimi se podjetje odloča v nadaljnjem postopku. Mala podjetja bi lahko uporabljala spletno kadrovanje, ki ni prostorsko in časovno omejeno, glavna prednost pa je velik odziv kandidatov, preprost pregled prispelih prijav, prihranek časa (portali omogočajo hitrejšo komunikacijo z iskalci) in nižja cena v primerjavi s tiskanimi oglasi (Turk, 2004b).

Mala podjetja bi se morala zavedati, da je vsako kadrovanje za njih zelo pomemben dogodek, ravno zaradi dejstva, da vsak posamezni delavec v malem podjetju predstavlja precejšen delež delovne sile. Za velika podjetja predstavlja kadrovanje z zunanjega trga dela rutinski proces, ki temelji na nenehnemu toku delavcev v in iz podjetja. Če je res, da mala podjetja nudijo manj ugodno zaposlitev v primerjavi z velikimi, to predstavlja problem tako za podjetnika kot za zaposlene. Mala podjetja si na konkurenčnem trgu delovne sile ne morejo pridobiti visoko usposobljenih delavcev, saj se le-ti raje zaposlijo v velikih podjetjih, ki jim nudijo boljše možnosti. Omejen dostop do najboljših človeških virov tako sam po sebi oklene malo podjetje v krog nizke produktivnosti, majhnih dobičkov in tako nižjih ponujenih plač.

3.4. IZBIRANJE DELAVCEV

Izbiranje kadrov je proces določanja, kateri kandidati za delo najbolj ustrezajo potrebam podjetja (Merkač, 1998: 32). Izbira je dvosmerni proces, značilen za trg dela. Izbira in odloči se podjetje – za kandidata. Izbira in odloči pa se tudi kandidat – za podjetje. Podjetja se morajo, da bodo čim bolj konkurenčna, vedno potruditi, da med ponudniki izberejo najboljše ljudi. Postopke privabljanja, izbire in zaposlovanja novih sodelavcev pa morajo prilagoditi razmeram na trgu dela (Zupan, 2001: 44). Če povpraševanje presega ponudbo, je predvsem pomembno, da znajo privabiti najboljše delavce. V nasprotnem primeru je pomembnejše, da znajo med številnimi kandidati izbrati najboljše.

Najpogosteje uporabljene metode izbiranja so: pisne prijave, dokazila o izpolnjevanju pogojev, ki jih za zaposlitev postavlja podjetje, priporočila, obrazec za prijavo, testi, intervjuji

in zdravniški pregled (Svetlik, 1998b: 141). Poleg pisnih prijav, ki so lahko formalne in kratke, lahko podjetje od kandidatov zahteva tudi podrobne življenjepise in dokazila, ki potrjujejo predvsem kandidatovo formalno izobrazbo. Podjetja lahko zahtevajo tudi priporočila s strani prejšnjega delodajalca, profesorja, profesionalne organizacije, ipd. Namesto pisnih prijav lahko podjetja uporabijo tudi obrazec za prijavo, ki omogoča pridobivanje strukturiranih informacij o kandidatu (Svetlik, 1998b: 121). S testi,³⁴ kot objektivnimi in standardiziranimi merili za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznikov (Singer v Svetlik, 1998b: 123), lahko podjetje ugotavlja primernost kandidatov za nadaljnjo obravnavo. Pomembno je, da testiranja izvajajo za to usposobljeni delavci ter da so testi veljavni³⁵ in zanesljivi.³⁶ Intervju³⁷ je ena najpogosteje uporabljenih metod izbiranja delavcev, hkrati pa je pogosto tudi »edina metoda, ki se uporabi v procesu izbire« (Treven, 1998: 188). Z intervjujem podjetje dobi veliko informacij o kandidatu, ki jih težko razkrije iz testov oz. na listu papirja. Pomembno je, da intervjuje vodi strokovni delavec, ki je usposobljen za to in ima posebno znanje in spretnosti. Podjetje lahko na podlagi predhodnih faz izbirnega postopka, kot so obrazec za prijavo, življenjepis in testi, nekatere kandidate že izloči iz nadaljnje obravnave. Za izbirnim intervjujem sledi še zdravniški pregled. Običajno pošljejo le tiste kandidate, ki jih izberejo, saj je drag. Včasih lahko razkrije določene težave, ki jih je kandidat prikril (npr. prikriti alkoholizem, slabše duševno zdravje) in tako lahko pripomore h končni izbiri kandidata (Svetlik, 1998b: 138). V izbirnem postopku naj bi sodeloval neposredni vodja, ki opravi razgovore s primernimi kandidati. Končna izbira je običajno prepuščena vodji, ki naj bi upošteval mnenje kadrovske službe.

Podjetja uporabljajo različne kriterije pri izbiranju delavcev. Tako Florjančič in Vukovič (1998: 60) navajata naslednje kriterije izbora: »izobrazba in nivo strokovne usposobljenosti, delovne izkušnje, osebnostne lastnosti in različne veščine oz. specifična znanja«. Podjetje za različne kandidate uporabi različne metode izbire. Odločitev o metodah izbire je odvisna tudi

³⁴ Obstajajo različne vrste testov: inteligenčni testi, testi posebnih sposobnosti, testi dosežkov, osebnostni testi, testi interesov, testi sposobnosti učenja, vzorci dela, poskusno delo, testi odločanja, diskusije brez vodij, ocenjevalni centri (Svetlik, 1998b: 124-125).

³⁵ Veljavnost testa pove, koliko podjetje z njim res meri tisto, kar namerava. Test ni veljaven sam zase, ampak se njegova veljavnost ocenjuje v odnosu na to, kar meri (Svetlik, 1998b: 126).

³⁶ Test je zanesljiv, »če pri ponovni uporabi na istih osebah v enakih okoliščinah da enake rezultate« (Svetlik, 1998b: 126).

³⁷ Podjetje lahko izbira med različnimi vrstami intervjujev. Tako razlikujemo, glede na to, v kolikšni meri so vprašanja vnaprej določena, *strukturirani* in *nestrukturirani* intervju; glede na to, koliko spraševalcev in spraševanih sodeluje v intervjuju: *individualni*, *skupinski*, *panelni*; ter glede na to, kako oz. o čem teče pogovor: *zaporedni*, *problemski* in *stresni* intervju (Svetlik, 1998b: 128-129).

od velikosti podjetja in usposobljenosti tistih delavcev, ki vodijo izbirni postopek (Svetlik, 1998b: 120). Intervjuje uporablja večina podjetij, tako velikih kot malih (Hornsby in Kuratko, 2003: 80; Golhar in Deshpande, 1997: 34). Mugler (1993: 288) poudarja, da v malih podjetjih kot metoda izbire prevladujejo razgovori. Uporaba priporočil v izbirnem postopku se med malimi in velikimi podjetji bistveno ne razlikuje (Atkinson in Meager, 1994: 79; Hornsby in Kuratko, 2003: 80). Velika in uspešna podjetja imajo izdelane obširne psihološke teste,³⁸ ki jim dejansko omogočijo vpogled v kandidatov profil (Merkač, 1998: 45). Uporaba pisnih testov velikim podjetjem omogoča, da pri velikem številu kandidatov razvijejo standardizirane postopke, poleg tega pa jim uporabo testov omogočajo večja finančna sredstva. Testiranje v večjih podjetjih opravijo strokovnjaki v podjetju, sicer pa se podjetja odločijo za zunanje svetovalce, ki jih uporabijo predvsem za izbor ključnih sodelavcev (Zupan, 2001: 53). V velikih podjetjih v primerjavi z malimi torej pogosteje uporabljajo pisne teste in panelne intervjuje, kjer več spraševalcev sprašuje kandidata (Golhar in Deshpande, 1997: 36-37; Julien v Brand in Bax, 2002: 453). Razen tega Merkačeva (1998: 52) navaja, da »/r/aziskave v velikih tujih organizacijah kažejo, da večina kandidatov za delo pride vsaj dvakrat na pogovor pred dokončno odločitvijo. Prvi intervju opravi profesionalec, kadrovik, drugega pa manager v oddelku / enoti, kjer je na voljo delovno mesto.«

Podatki iz raziskave uporabe metod izbire, ki temeljijo na vzorcu 888 podjetij v Veliki Britaniji kažejo, da mala podjetja pri izbiri največ uporabljajo razgovore (82 % jih vedno opravi razgovore), 52,9 % jih vedno uporabi prijave oz. obrazce za prijavo, približno četrtina pa si vedno pridobi priporočila (Atkinson in Meager, 1994: 79). Podatki kažejo, da mala podjetja skoraj ne uporabljajo formalnega testiranja. Vendar pa v primerjavi z velikimi podjetji več malih podjetij vedno uporablja neformalne metode izbire kot je npr. neformalni pogovor.³⁹ Mala podjetja razširjeno uporabljajo poskusno delo, ki omogoča ocenitev dejanskega ujemanja osebe z zahtevami delovnega mesta (Duberley in Walley v Brand in Bax, 2002: 453; Golhar in Deshpande, 1997: 34). Delodajalčeva ocena kandidata kot osebe je poleg zahtevane usposobljenosti, izobrazbe in izkušenj eden izmed pomembnejših »kriterijev« izbire v malem podjetju (Carroll in dr., 1999: 239; Curran in Stanworth v Atkinson in Meager, 1994: 77). Za mala podjetja je to še bolj razumljivo zaradi majhnega števila zaposlenih, saj bo vsak novi zaposleni neizogibno vplival na klimo in kulturo v

³⁸ Ta dejavnost izvajanja psiholoških testov je izjemno okrepila pomen psihologije kot profesije, aktivne na trgih dela.

³⁹ Podatki o neformalnih metodah temeljijo na vzorcu 1260 podjetij.

podjetju. Mugler (1993: 288) poudarja, da je izbira ustreznega delavca med kandidati v malih podjetjih posebej pomembna.

Atkinson in Meager (1994: 80) poudarjata, da »pride z velikostjo podjetja ne le do prehoda na bolj formalne postopke izbire, ampak tudi na bolj sistematično in konsistentno izvajanje letih«.

Na podlagi podatkov iz različnih raziskav in ugotovitev avtorjev lahko sklepamo, da se v malih podjetjih tudi pri metodah izbire kaže precejšnja neformalnost. Manjša uporaba testov v malih podjetjih kaže na stroške, ki si jih mala podjetja verjetno ne morejo privoščiti. Razen tega mala podjetja nimajo ustrezno usposobljenega kadrovskega strokovnjaka, ki bi se ukvarjal s testiranjem in z izbiro kandidata. Tudi izbiro delavca ponavadi opravi lastnik / manager. Pri izbiranju pridobijo predvsem priporočila, opravijo razgovor. Velika podjetja pa običajno opravljajo testiranja, da lahko zožijo krog velikega števila kandidatov. Zaradi velikega števila prijavljenih kandidatov, velika podjetja pogosto uporabijo najprej teste, ki omogočajo vpogled v zahtevane lastnosti kandidata, nato pa ustrezne in mogoče tudi manj ustrezne povabijo na razgovor. V razgovorih ponavadi sodeluje kadrovik in neposredno nadrejeni. Pogosto opravijo več razgovorov, preden izberejo kandidata.

3.5. UVAJANJE DELAVCEV

Po podpisu pogodbe o zaposlitvi morajo v podjetju novega delavca uvesti v delo in delovno okolje. Uvajanje lahko opredelimo kot aktivnosti kadrovskega strokovnjakov in vodij, katerih namen je, da se na novo sprejeta oseba seznani s podjetjem in njegovimi cilji, z opravi in nalogami ter z delovno skupino in vodji (Florjančič in Vukovič, 1998: 65). Razkazati mu je potrebno tudi fizično okolje oz. prostore ter opremo, s katero bo razpolagal. Cilj uvajanja je, da delavec čim prej začne delati s polno storilnostjo in hkrati pri tem doseže tudi osebno zadovoljstvo (Svetlik, 1998b: 140). Z učinkovitim uvajanjem lahko podjetja zmanjšajo fluktuacijo delovne sile, povečajo proizvodnjo oz. rezultate, ustvarijo dobre odnose med sodelavci (Lipičnik, 1997: 94). Uvajanje lahko traja le nekaj dni, pri delavcih s poskusnim delom pa lahko traja nekaj mesecev (Svetlik, 1998b: 140).

Uvajanje v večjih podjetjih je formalizirano. Formalizirani program uvajanja ponavadi vsebuje predstavitev zgodovine podjetja in njegovih osnovnih aktov, opis proizvodov oz. storitev, seznanitev z organiziranostjo podjetja, ukrepi zdravstvene zaščite in varstva pri delu, kadrovska politiko, sistemom nagrajevanja, ocenjevanja in napredovanja ter delovnimi predpisi (Florjančič in Vukovič, 1998: 65-66). Načini priprave programov uvajanja so lahko različni. V velikih podjetjih jih lahko za nove delavce pripravijo v obliki priročnika s tiskanimi navodili, predavanja z diapozitivi (Florjančič in Vukovič, 1998: 66). Raziskava med podjetji v Kanadi je pokazala, da je uvajanje novih delavcev, po pomembnosti med različni aktivnostmi managementa človeških virov, v velikih podjetjih na tretjem mestu,⁴⁰ kot pomembnejše aktivnosti managementa človeških virov v velikih podjetjih ocenjujejo odprto komuniciranje in spodbujanje participacije zaposlenih (Golhar in Deshpande, 1997: 35). V raziskavi v Veliki Britaniji, ki je bila izvedena na vzorcu 1103 malih podjetij, se je pokazalo, da je 28 % malih podjetij v letu dni pred raziskavo nudilo uvajanje delavcev (Jameson, 2000: 46). Za uvajanje v malih podjetjih je značilna manjša formalnost v primerjavi s tistim v velikih podjetjih (Julien v Brand in Bax, 2002: 453; Jameson, 2000: 46-47).

3.6. OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Z ocenjevanjem delovnih dosežkov želi management v podjetju doseči cilje podjetja, ki so lahko izraženi z različnimi ekonomskimi in drugimi kategorijami (Jamšek, 1998: 219). Uspešnost podjetja je namreč odvisna od delovne uspešnosti posameznikov. Cilji podjetja morajo biti za vse tiste organizacijske ravni, strukture in posameznike, pri katerih se namerava ocenjevati delovne dosežke, pripravljene v obliki standardov delovnih dosežkov (Jamšek, 1998: 239). Namen ocenjevanja delovne uspešnosti je zagotoviti zaposlenim povratno informacijo o izvajanju dela in o rezultatih dela. Tako želi management vplivati na vedenje zaposlenega in na njegove prihodnje delovne dosežke. Namen postopka ocenjevanja delovnih dosežkov je motivirati zaposlenega k še večji delovni uspešnosti.

⁴⁰ Predstavljenih je 17 različnih aktivnosti managementa človeških virov. Vendar je bil vzorec velikih podjetij majhen, vključenih je bilo le 32 podjetij (z več kot 500 zaposlenimi).

Ocenjevanje delovnih dosežkov oz. uspešnosti se povezuje tudi z drugimi dejavnostmi v podjetju. Ocenjevanje delovnih dosežkov je namenjeno predvsem za (Jamšek, 1998: 219-220):

- določanje povečanja plač in različnih nagrad za zaposlene,
- sprejemanje odločitev o odpuščanju, napredovanju ali premestitvi delavcev, na podlagi prednosti in slabosti, ki jih oseba ima,
- določanje potreb za izobraževanje in usposabljanje,
- uspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi,
- izpolnjevanje zakonskih določil.⁴¹

Pričakovani delovni dosežki so pogosto razvidni iz opisov delovnih mest, v kolikor jih podjetja imajo. Standardi dosežkov so lahko določeni za različne poslovne funkcije in za različne ravni managementa. Standardi delovnih dosežkov so lahko izraženi tudi opisno, kjer gre za določeno vrsto vedenja, ki ga v podjetju želijo spremljati, razvijati in motivirati (Jamšek, 1998: 226). Ti standardi delovnih dosežkov se glede na izkušnje velikih tujih podjetij uporabljajo predvsem za ocenjevanje uspešnosti managerjev (Jamšek, 1998: 226). Tako je lahko »/n/apredovanje posameznega managerja najtesneje povezano z njegovimi sposobnostmi motiviranja sodelavcev, z možnostjo uvajanja sprememb v poslovne procese« (Jamšek, 1998: 226).

Podjetja lahko pri ocenjevanju delovne uspešnosti uporabijo naslednje tehnike: ocenjevalne lestvice,⁴² rangiranje,⁴³ primerjanje v parih,⁴⁴ označevalne liste,⁴⁵ metoda kritičnih dogodkov,⁴⁶ vodenje s cilji (Jamšek, 1998: 226-231). Zaradi majhnosti je v malem podjetju med sistemi neposrednega primerjanja primeren način ugotavljanja uspešnosti primerjava v parih. V velikih podjetjih je način primerjave v parih zaradi velikega števila zaposlenih neprimeren.

⁴¹ Prilagajanje zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

⁴² Lahko so *številčne*, *grafične* ali *opisne*; namenjene so ocenjevanju lastnosti delavcev.

⁴³ Ta metoda se uporablja, če zaposleni opravljajo enako delo. Pri tej metodi neposredno primerjajo osebe po dosežkih med seboj.

⁴⁴ Ocenjuje se dva delavca hkrati. Primernejše je za manjše skupine oz. takrat, ko se ocenjuje manjše število standardov uspešnosti.

⁴⁵ So spiski različnih načinov vedenja. Ocenjevalec le presodi, katera napisana trditev ustreza ocenjevanču.

⁴⁶ Gre za zapisovanje nestandardnih dogodkov, pozitivnih ali negativnih. Najpogosteje se uporablja, ko gre za delavce, ki opravljajo predvsem nevarna in odgovorna dela. Ocenjevalec mora sistematično zapisovati dogodke, ki vplivajo na dvig ali zmanjšanje dosežkov zaposlenih.

Pri ocenjevanju delovnih dosežkov pogosto prihaja do napak. Ocenjevalne tehnike in metode zahtevajo kar nekaj priprav in usposobljene ocenjevalce. Pri ocenjevanju pogosto pride do naslednjih napak: nejasni standardi vedenja, napaka halo efekta,⁴⁷ težnja k povprečju, nizki ali visoki kriteriji ter pristranskost. Ocenjevalec se mora zavedati, da ocenjevanje delovnih dosežkov ne pomeni ocenjevanje delovnih sposobnosti delavca ali njegovih osebnih karakteristik. V podjetjih delovne dosežke običajno ocenjuje predpostavljeni manager. Vendar včasih poleg managerja v ocenjevalnem intervjuju sodeluje tudi strokovnjak za management človeških virov ali pa zunanji svetovalec (Jamšek, 1998: 234-235).

Povečanje uspešnosti pri delu lahko podjetje doseže tudi z ustrezno motivacijo zaposlenih.⁴⁸ Podjetje lahko uporabi tudi različne načine oblikovanja dela, ki vodijo k povečevanju delovne uspešnosti kot tudi k povečevanju zadovoljstva delavcev. Tako lahko uporabi kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti,⁴⁹ širitev delovnih nalog,⁵⁰ obogatitev dela,⁵¹ gibljivi delovni čas (Svetlik, 1998c: 159-161).

V raziskavi v Veliki Britaniji so managerje v 100 malih in srednjih podjetjih⁵² povprašali, ali uporabljajo sisteme ocenjevanja delovne uspešnosti. Podatki kažejo, da 42 podjetij iz vzorca uporablja sisteme ocenjevanja, kar 39 malih in srednjih podjetij pa sploh ne uporablja ocenjevanja uspešnosti pri delu (Cassell in dr., 2002: 680). Podatki nadalje kažejo, da 51 % podjetij, ki so uporabljali sisteme ocenjevanja, meni, da so dosegli svoj namen (Cassell in dr., 2002: 681). Nadalje so izvedli intervjuje v 22 podjetjih, ki so pokazali, da so v polovici podjetij uporabljali različne neformalne sisteme ocenjevanja (Cassell in dr., 2002: 683). V večini primerov je bilo ocenjevanje popolnoma *ad hoc* narave. V nekaj podjetjih pa so imeli formaliziran sistem ocenjevanja delovnih dosežkov (Cassell in dr., 2002: 683). V podjetjih so poudarili, da so imeli težave pri vpeljavi ocenjevanja delovnih dosežkov v praksi. Podobno se je pokazalo v podjetjih iz ZDA. Podatki na vzorcu 262 podjetij kažejo, da mala podjetja

⁴⁷ Pri tej napaki se dosežki ocenjevanca presojujejo pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima ocenjevalec o njem (Jamšek, 1998: 233). Tovrstnim napak se podjetja lahko izognejo le, če imajo konkretno izdelana merila.

⁴⁸ Obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki skušajo določiti motivatorje oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih. Zbirne prikaze motivacijskih teorij najdemo v številnih knjigah s področja managementa, na primer v Lipičnik, B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

⁴⁹ Delavci zamenjujejo svoje delovne naloge, ki so si po zahtevnosti podobne.

⁵⁰ Ta pristop k oblikovanju dela predvideva, da delavcu na določenem delovnem mestu dodajajo nove naloge, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim.

⁵¹ Naloge, ki jih dodajajo delavcu, so drugačne od obstoječih (npr. naloge načrtovanja dela, razporejanja delovnega časa in usklajevanja delovnih dejavnosti, ki jih sicer opravljajo vodje) (Svetlik, 1998c: 160).

⁵² Podjetja iz vzorca so imela manj kot 250 zaposlenih.

redkeje uporabljajo ocenjevanje delovnih dosežkov, medtem ko je bilo le-to pogostejše v podjetjih, ki so imela od 101-150 zaposlenih (Hornsby in Kuratko, 2003: 82).

Predvsem mala podjetja bi se morala bolj zavedati pomena ocenjevanja uspešnosti pri delu, da bi lahko povezala uspešnost z nagrajevanjem in razvojem zaposlenih.

3.7. IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH

»Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad« (Jereb, 1998: 177). Glede na cilje in vsebino se deli na **splošno** (oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih človek nujno potrebuje za življenje) in **strokovno oz. poklicno izobraževanje** (razvijanje znanj, spretnosti, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za strokovno opravljanje poklicnega dela) (Jereb, 1998: 177). Jereb (1998: 178) **usposabljanje** opredeljuje kot »proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti«. **Razvoj kadrov** je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih« (Florjančič in Jereb, 1998: 45).

Danes se vse več govori o konceptu **uččega se podjetja**, v katerem poteka nenehno učenje, ki zajame vse njegove dele. Učeče se podjetje se od klasične organizacije razlikuje po tem, da je sposobno sistematično reševati probleme, da sistematično išče, pridobiva in preskuša nova znanja, da se uči iz lastnih uspehov in napak ter tujih izkušenj, sposobno pa je tudi hitrega pretoka znanja med zaposlenimi (Volk, 2002: 19).

V podjetjih, ki so prevzela koncept managementa človeških virov, razvoj in usposabljanje zaposlenih nista zanemarjeni področji, temveč sta deležni, tako kot druga področja, ki spadajo v omenjeni koncept, kar precej pozornosti. V teh podjetjih so namreč spoznali, da so vlaganja v razvoj in usposabljanje zaposlenih, način izvedbe ter pomen kakovosti in učinkovitosti teh dejavnosti zelo pomembni za pridobivanje in ohranjanje njihove konkurenčne prednosti. Za proces napredovanja zaposlenih je nujno, da ima podjetje izoblikovan socialni prostor, kjer so delovna mesta razporejena vertikalno in horizontalno. Znotraj tega prostora se nato določijo smeri napredovanja, ki določajo prehode znotraj podjetja. Pomembna naloga kadrovske

službe v tem procesu je prepoznati tiste kadre, ki jih je treba vključiti v ta razvojni cikel podjetja.

Alternativa zapolnjevanju delovnih mest z novim zaposlovanjem je razvoj obstoječih zaposlenih za dano delovno mesto (Mugler, 1993: 291). Ta možnost deluje tudi kot motivacija, saj osebni razvoj za veliko ljudi predstavlja zaželen cilj oz. dejavnik zadovoljstva pri delu (Pleitner v Mugler, 1993: 291).

V podjetju lahko uporabijo naslednje metode izobraževanja: študijske sestanke,⁵³ krožke za izboljšanje proizvodnje oz. krožke za kakovost,⁵⁴ programsko usmerjene krožke,⁵⁵ simulacijske metode,⁵⁶ metode opazovanja in posnemanja,⁵⁷ delovno mesto za urjenje, menjavanje dela, sodelovanje s šolami (Jereb, 1998: 190-192). Za izobraževanje in usposabljanje se lahko podjetja obrnejo tudi na univerze, zunanje izobraževalne institucije, združenja delodajalcev ipd. V podjetju morajo najprej ugotoviti, kakšne so potrebe zaposlenih po novem znanju. Sledi faza načrtovanja izobraževanja ter organizacija in izvedba izobraževanja. Zadnja faza je vrednotenje rezultatov izobraževanja, kjer je potrebno zbrati podatke o učinkih in posledicah izobraževanja, o doseženi stopnji uresničenih izobraževalnih ciljev (Jereb, 1998: 204). Pozitivni učinki izobraževanja se lahko pokažejo pri uspešnosti opravljanja dela zaposlenih, večji fleksibilnosti, ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih.

Usposabljanje zaposlenih je v malih podjetjih v primerjavi z usposabljanjem, ki ga svojim zaposlenim nudijo velika podjetja, manj pogosto (Julien v Brand in Bax, 2002: 453; Holliday v Wilkinson, 1999: 210). »V velikih podjetjih ima funkcija usposabljanja in razvoja človeških virov svoj oddelek in imenovanega managerja,« trdi Matlay (1999: 288). Glede na podatke iz raziskave Matlay (1999: 288) navaja, da so načrte usposabljanja in razvoja človeških virov v velikih podjetjih oblikovali rutinsko kot del širše poslovne strategije.

⁵³ Na študijskih sestankih izbrane skupine sodelavcev obravnavajo določene aktualne teme in probleme, povezane z delovnimi zahtevami, izkušnjami in potrebami. Vodja študijskega sestanka posreduje udeležencem nove informacije, teorije, zametke rešitev problemov, tuje izkušnje in praktične nasvete (Jereb, 1998: 190).

⁵⁴ Namen je izboljšati organizacijo dela, izrabo delovnega časa, materiala za delo in delovnih sredstev ter boljša kakovost izdelkov (Jereb, 1998: 190).

⁵⁵ Ti krožki delajo po vnaprej opredeljenem programu dela. Posamezen krožek deluje le toliko časa, dokler ne izpolni svoje naloge, npr. priprava skupine sodelavcev na strokovni izpit, uvajanje nove tehnologije v določenem oddelku (Jereb, 1998: 191).

⁵⁶ Za didaktične namene v podjetju vstavijo v praktične situacije poenostavljene probleme, shematizirane situacije, v katerih s pomočjo modela oz. simulatorja oponašajo delovanje originalnega sistema.

⁵⁷ Posameznik se postopoma nauči opravljanja nekega dela, tako da pri delu opazuje nekega že usposobljenega delavca in ga posnema.

Izobraževanje zaposlenih izven podjetja je za malo podjetje lahko precej draga investicija. V malih podjetjih praviloma lažje uporabijo manj formalizirane metode usposabljanja, učni procesi pa so močnejše integrirani v delovni proces kot v velikih podjetjih (Mugler, 1993: 294-295). Na podlagi kvalitativnih intervjujev z managerji 120 manjših podjetij⁵⁸ v Veliki Britaniji Atkinson in Meager (1994: 83) navajata, da je skoraj polovica sodelujočih podjetij priznala, da njihovo podjetje ni nudilo možnosti napredovanja in razvoja njihovih zaposlenih. Avtorja (Atkinson in Meager, 1994: 83) poudarjata, da »večje kot je podjetje, bolj verjetno je, da bo zaposlenim nudilo razvoj in napredovanje. Rast podjetja namreč prinaša možnosti in mogoče tudi potrebo po razvoju zaposlenih.« 65,6 % manjših podjetij se je za aktivnosti usposabljanja odločilo predvsem zaradi trenutne potrebe in nujnosti usposabljanja in 16 % takrat, ko so si to lahko privoščili (Atkinson in Meager, 1994: 84). Analiza izjav managerjev podjetij je pokazala, da »pri prevladujočih aktivnostih ne gre za pojmovanje usposabljanja kot sistematičnega formalnega pridobivanja znanj in veščin; ukvarjajo se predvsem z uporabo obstoječih veščin in znanj ter s širjenjem veščin, ki jih nekateri zaposleni že imajo na zaposlene, ki le-teh nimajo« (Atkinson in Meager, 1994: 85). Tako avtorja poudarjata, da so za mala podjetja značilne predvsem naslednje vrste usposabljanja (Atkinson in Meager, 1994: 85-86): **uvajanje na delovnem mestu**, ki vključuje učenje postopkov in organizacijsko učenje, ki je značilno za posamezno podjetje (*»our way of doing things«*); **seznanjanje z delom**, ki vključuje pridobitev glavnih veščin in znanj ter usposabljanje na delovnem mestu, ki ga ponavadi izvajajo sodelavci; **širitev delovnih nalog**; **kroženje med delovnimi nalogami oz. delovnimi mesti**, ki vključuje pridobitev širšega obsega znanj in veščin na različnih delovnih mestih in za različna dela. Na podlagi rezultatov raziskave je razvidna glavna razlika v načinih usposabljanja med malimi in velikimi podjetji. Pri usposabljanju v malem podjetju gre predvsem za širjenje in »razporeditev« obstoječih veščin ter znanj med delovno silo, in to predvsem z neformalnimi metodami (molčeče, »tacitno« znanje). V nasprotju s tem, pa je za velika podjetja značilno pridobivanje znanj in veščin s formalnimi metodami usposabljanja (eksplicitno znanje). Model usposabljanja se v velikih podjetjih bolj približuje tistemu, kar običajno pojmuje kot »usposabljanje«.

V raziskavi na vzorcu 1103 malih podjetij v Veliki Britaniji se je pokazalo, da je imelo formalno napisani načrt usposabljanja le 11 % malih podjetij, neformalni nenapisani načrt

⁵⁸ Glej op. 24.

usposabljanja pa 25 % podjetij (Jameson, 2000: 45). V letu pred izvedbo raziskave je bila najpogosteje uporabljena metoda v teh podjetjih usposabljanje na delovnem mestu (57 %), sledilo je izobraževanje / usposabljanje izven podjetja (32 %) in uvajanje (28 %) (Jameson, 2000: 46). Ta podatek ne preseneča ob dejstvu, da mala podjetja raje uporabljajo neformalne metode usposabljanja in cenijo usposabljanje, ki je specifično za posamezno delovno mesto. Tretjina podjetij iz vzorca je merila učinkovitost usposabljanja znotraj podjetja. Rezultati novejših raziskav na vzorcu več kot 350 manjših podjetij⁵⁹ v Kanadi so pokazali, da je le 29 % podjetij imelo formalno usposabljanje (Wagar in Langrock, 2003: 5). Obstoj formalnega programa usposabljanja je bil močno povezan z bolj razvito strategijo človeških virov.

Različne raziskave kažejo na neformalnost v metodah usposabljanja v malih podjetjih (Jameson, 2000: 43, 47; Wagar in Langrock, 2003: 5; Matlay, 1999: 290; Atkinson in Meager, 1994: 85-87). Curran (v Jameson, 2000: 44) trdi, da »imajo mala podjetja težave pri zagotavljanju usposabljanja tako za lastnike / managerje kot delavce«. Potrebe po usposabljanju v malih podjetjih ocenjujejo večinoma na neformalni način, na osnovi osebnih zaznav in pričakovanj (Holliday v Wilkinson, 1999: 210; Matlay, 1999: 290). Tudi za ocenjevanje in evalvacijo usposabljanja je značilna manjša formalnost v malih podjetjih v primerjavi z velikimi (Julien v Brand in Bax, 2002: 453). Potrebno se je namreč zavedati, da je učinkovito samo tisto usposabljanje, ki prinese preskok in spremembe v dejanskem delovanju in vedenju na delovnem mestu, ki ga zaznajo tudi sodelavci, nadrejeni, podrejeni (Planko, 2003: 25). Ugotovitve raziskav tudi kažejo, da je izmed metod usposabljanja v malih podjetjih najpogostejše *usposabljanje na delovnem mestu* (Wagar in Langrock, 2003: 5; Hornsby in Kuratko, 2003: 82; Burstiner, 1994: 117; Jameson, 2000: 46). V raziskavah so ugotovili povezanost formalnega usposabljanja z velikostjo podjetja (Wagar in Langrock, 2003: 5; Cassell in dr., 2002: 672). S tem, ko se podjetje večja, bo verjetno formaliziralo usposabljanje zaposlenih.

Matlay (1999: 289) poudarja, da stil vodenja vpliva na stopnjo formalnosti metod usposabljanja ter razvoja človeških virov. Tako neformalni stil vodenja v malih podjetjih pomeni tudi neformalni pristop k usposabljanju zaposlenih. Za velika podjetja je na drugi strani značilna formalna struktura ter profesionalni stil vodenja, zato je usposabljanje bolj sistematično in formalno.

⁵⁹ Podjetja, vključena v raziskavo so imela manj kot 100 zaposlenih.

»Razpon usposabljanja zaposlenih v malih podjetjih je praviloma zelo ozek, premalo časa je posvečenega spretnostim, ki niso neposredno uporabne« (Žabkar, 1995: 35). V malem podjetju je malo izobraževanja, še manj je izobraževanja izven podjetja. Nezadostne možnosti diferenciacije se v malih podjetjih kažejo pri oblikovanju karier. V malih podjetjih je razdalja med vodstvom podjetja in drugimi zaposlenimi majhna, tako so tudi možnosti napredovanja omejene. To pa ima za posledico višjo stopnjo fluktuacije, ker nudijo manj možnosti za razvoj kariere (Brand in Bax, 2002: 453). Bolje usposobljeni zaposleni bodo možnost za razvoj kariere poiskali drugje. Mugler (1993: 311) poudarja, da so zaposleni, ki želijo napredovati na vodstvene položaje, pogosto prisiljeni zamenjati podjetje. Kot nadomestilo za pomanjkanje napredovanja v hierarhiji lahko mala podjetja ponudijo »napredovanje na delovnem mestu«, pri katerem se obseg nalog horizontalno ali vertikalno razširi (Wübbenhorst v Mugler, 1993: 311). Bolj kot v malih podjetjih so v velikih podjetjih pogosti programi štipendiranja in načrtovanja karier. Zaposlenim v velikih podjetjih nudijo izobraževanje, pogosto tudi zunaj podjetja. Pri razvoju karier izdelajo posebne programe planiranja karier, npr. sheme posameznih delovnih mest in relacije v določenih smereh. V velikih podjetjih poskušajo vzpostaviti učinkovito delovanje notranjega trga dela, zato so tu možnosti za razvoj in napredovanje večje. Značilna je ozka usmeritev na posameznih področjih dela.

Tako kot za mala podjetja tudi za velika predstavljajo sposobnosti, znanja in veščine zaposlenih pomembno konkurenčno prednost. Velika podjetja imajo že v fazi uvajanja skrb za razvoj spretnosti zaposlenih. V velikih podjetjih se lahko poslužujejo različnih načinov usposabljanja za delo, saj jim to omogočajo finančna sredstva. Mala podjetja pa znotraj omejenih finančnih sredstev le malo teh namenijo usposabljanju. Vendar nekako morajo usposobiti zaposlene, da bodo lahko opravljali različna dela. Kot je bilo že omenjeno pri značilnostih malih podjetij, je zanje značilna precejšnja fleksibilnost zaposlenih ter široko strokovno znanje. Vendar je za zagotavljanje konkurenčnosti malega podjetja učenje ključni element (Svetic, 2001: 145), saj lahko le na ta način konkurirajo velikim podjetjem, ki zaposlujejo bolj usposobljene delavce. Glede odhajanja kadrov iz malih podjetij, predstavlja usposabljanje na delovnem mestu z vidika vodje mogoče »rešitev« tega problema, zaradi podjetniško specifičnega usposabljanja, ki ima v drugih podjetjih malo vrednosti.

3.8. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Plače in nagrajevanje so le eno od področij v okviru ravnanja s človeškimi viri, ki pa je povezano z zaposlovanjem in varnostjo zaposlitve, z usposabljanjem in razvojem sodelavcev ter z odnosi med managementom in sodelavci (Zupan, 2001: 124). Za učinkovito delovanje morajo biti vse dejavnosti medsebojno usklajene.

Sistem nagrajevanja⁶⁰ vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu (Lipičnik, 1998a: 191). Vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj) in pogosto tudi sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, 1998a: 191). Glavni dodatki k osnovni plači so: plačilo individualne uspešnosti, bonusi,⁶¹ nagrada za storilnost, provizije,⁶² plačilo za zmožnosti (plačilo za izobrazbo), plačilo pristojnosti, plačilo za osebni razvoj,⁶³ dodatki za nadurno delo, za delo v izmenah (Lipičnik, 1998b: 248-249). »Ugodnosti so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočajo zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo. Te ugodnosti so v prvi vrsti namenjene kot obramba proti naključnim situacijam v življenju, kot so: bolezen, delovna nezmožnost, starost in smrt« (Lipičnik, 1998b: 285). Ugodnosti, ki jih imajo zaposleni, so večinoma predpisane in z zakoni urejene na državni ravni. Ugodnosti za zaposlene so npr. prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, pokrivanje stroškov za čas nezmožnosti za delo, službeni avtomobil (Lipičnik, 1998b: 249, 285). Tu pa govorimo o bistveni razliki med ZDA in Evropo. V Evropi predstavljajo prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje ter pokrivanje stroškov za čas nezmožnosti za delo stroške dela za delodajalca. V ZDA pa so različna zavarovanja privatno urejena, kar pomeni, da delavec deloma oz. sam plačuje prispevke za zavarovanja. Na drugi strani danes podjetja v ZDA ponujajo zaposlenim različne vrste ugodnosti, kot so plačane počitnice, rekreacijski programi za zaposlene, varstvo otrok, pomoč pri skrbi za starejše (Lipičnik, 1998b: 285).

⁶⁰ Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong v Lipičnik, 1998b: 247).

⁶¹ Nagrade za uspešno delo, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali podjetje.

⁶² So posebne oblike nagrade za storilnost, po kateri so pogosto nagrajeni prodajalci, ki tako dobijo delež od prodaje, ki so jo dosegli.

⁶³ Je plačilo, ki ga ponavadi dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli s svojim napredovanjem.

V strokovni literaturi in v raznih člankih pogosto zasledimo pisanje o nagrajevanju uspešnosti.⁶⁴ Nagrajevanje uspešnosti je lahko pravično, saj uspešnejši zaposleni za večji prispevek upravičeno prejmejo višjo nagrado (Zupan, 2001: 18). Vendar pod pogojem, da so vsem zagotovljene enake možnosti za uspešno delo. Sistem nagrajevanja mora biti podrejen zakonodaji s tega področja v posamezni državi, mora biti pravičen, hkrati pa oblikovan tako, da prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih.

S slike 3.2 je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejeni strukturi plač. Drugi deleži plače odpadejo na druge, za podjetje pomembne dejavnosti, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinke, nagrada za dobiček (Lipičnik, 1998a: 208).

Slika 3.2: Struktura plač v podjetju⁶⁵



Vir: Davis in Newstrom v Lipičnik, 1998a: 208.

⁶⁴ Že dejstvo, da je nagrajevanje uspešnosti ena izmed dolgoletnih in najbolj prepoznavnih praks v uspešnih podjetjih, zadošča za utemeljevanje njegove smiselnosti.

⁶⁵ Slika prikazuje elemente plač v ZDA, kjer npr. prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje ne predstavljajo stroškov dela za delodajalca.

Zaželeno je, da vsako podjetje na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač, kot kaže primer na sliki 3.2.

Kadrovska služba in podjetje nasploh se morata zavedati dejstva, da predstavlja denar oz. plača in druge ugodnosti zelo pomemben dejavnik motivacije zaposlenih. Tako je po mnenju Lipičnika (1998a: 208) potrebno posebno pozornost posvetiti prav sistemu plač.⁶⁶ Gre za nagrado, s katero lahko podjetje vpliva na vedenje zaposlenih. Vendar pa bi bilo zmotno plačo uporabljati samo kot socialno kategorijo, ker se v tem primeru izgubi njena motivacijska moč.

Podatki raziskave v Veliki Britaniji v malih in srednjih podjetjih⁶⁷ kažejo, da je nagrajevanje zaposlenih najmanj uporabljena aktivnost managementa človeških virov. 67 % podjetij zelo malo ali pa sploh ne uporablja nefinančnih ugodnosti in 58 % podjetij zelo malo ali pa sploh ne uporablja plačila povezanega z uspešnostjo (Cassell in dr., 2002: 680). Za mala podjetja so pogosto značilni neformalni načini določanja plač (Matlay, 1999: 290-291; MacMahon in Murphy, 1999: 33). Matlay (1999: 290-291) poudarja, da je vzrok iskati v neformalnem stilu vodenja, ki je v malih podjetjih pogosto. Raziskave v ZDA in v Veliki Britaniji kažejo, da mala podjetja običajno nimajo sistematičnega pristopa k nagrajevanju in plačam (Amba-Rao in Pendse v Hornsby in Kuratko, 2003: 75; Newell, 2002: 86). Povezovanje plač z uspešnostjo je v malih podjetjih redko (MacMahon in Murphy, 1999: 33). Hornsby in Kuratko (2003: 75) poudarjata, da je v malih podjetjih zaradi neusposobljenosti managerja na področju managementa človeških virov pogosto primanjkovalo ugodnosti, spodbud za večjo storilnost, posledica pa so bile tudi nepravične plače. Raziskava je tudi pokazala, da »velikost podjetja značilno vpliva na uporabo formalnih praks na področju nagrajevanja« (Hornsby in Kuratko, 2003: 75). Raziskava na vzorcu 262 podjetij je glede vrst ugodnosti pokazala, da je več kot polovica malih podjetij uporabljala zdravstveno zavarovanje, življenjsko zavarovanje in plačani dopust, ostale ugodnosti, kot so plačana bolniška odsotnost, pokojnina, plačilo za odsotnost zaradi nezmožnosti za delo je nudilo zelo malo podjetij (Hornsby in Kuratko, 2003: 81).

Poročila o zadovoljstvu zaposlenih z delom v ZDA kažejo, da so delavci v velikih podjetjih bolj zadovoljni z ugodnostmi kot tisti v malih. Glede na raziskavo *Society of Human Resource*

⁶⁶ V raziskavah so ugotovili, da je sestava plače (plačilo po uspešnosti) povezana s povečevanjem uspešnosti podjetja, medtem ko sama višina plače tega učinka nima (Milkovich in Bloom v Zupan, 2001: 18).

⁶⁷ Podatki temeljijo na vzorcu 100 podjetij z manj kot 250 zaposlenimi.

Management je skoraj tri četrtine zaposlenih v velikih podjetjih, v primerjavi s 47 % zaposlenih v malih podjetjih, zadovoljnih s svežnjem ugodnosti, ki jim ga nudijo podjetja (*Benefits Satisfaction Higher at Larger Businesses*). Zaposleni so ocenili ugodnosti kot drugo najpomembnejšo sestavino zadovoljstva z delom, takoj za varnostjo zaposlitve. Raziskava v Kanadi je pokazala, da mala podjetja skupinskim ali individualnim sistemom nagrajevanja uspešnosti ne dajejo večje pomembnosti (Golhar in Deshpande, 1997: 37). Plače in ugodnosti so manjše v malih podjetjih v primerjavi z velikimi (Julien v Brand in Bax, 2002: 453). Z vidika motivacije gre v manjših podjetjih za pozitivni učinek, saj je nagrajevanje bolj neposredno povezano z individualno uspešnostjo zaposlenih (Zenger v Brand in Bax, 2002: 453).

V velikih podjetjih imajo sistematično izdelane plačilne sisteme. Vsa delovna mesta so razporejena glede na različne vrste in ravni dela v hierarhijo glede na raven avtoritete in odgovornosti. Delovna mesta nato primerjajo s podobnimi delovnimi mesti v določeni panogi. Za delovna mesta določijo plačilne lestvice (Burstiner, 1994: 118). Velika podjetja delavcem nudijo višje plače, prav tako jim nudijo boljše ugodnosti v primerjavi z malimi podjetji (Brown, Hamilton in Medoff v Atkinson in Storey, 1994: 9). MacMahon in Murphy (1999: 29, 33-34) poudarjata, da bi mala podjetja morala vpeljati sisteme plač, ki bi bili povezani z uspešnostjo. Tak sistem bi bil rešitev za nizko produktivnost ter učinkovit management človeških virov.

4. MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MALIH IN VELIKIH PODJETJIH V SLOVENIJI

V preteklosti so v Sloveniji prevladovala velika podjetja. V mestih so bile razširjene obrtne delavnice (krojaštvo, čevljarstvo, mizarstvo ipd.), na kmetih pa rokodelstvo (Matjašič, 2002: 4-11). Velika kapitalistična industrijska podjetja so z modernejšim načinom proizvodnje, serijsko proizvodnjo in nižjo ceno izdelkov povzročila propad malih obrtnikov iz nekaterih obrtnih panog (npr. tkalstvo, klobučarstvo) (Matjašič, 2002: 9-10). V času socialističnega gospodarskega planiranja je obstajalo le nekaj malih podjetij. Z osamosvojitvijo je Slovenija izgubila tradicionalne trge. Senjur (1997: 74) je mnenja, da so velika podjetja, ki so imela prej primerno velikost, postala prevelika za pomanjšan gospodarski prostor. Senjur (1997: 68) tako pravi, da je »v/ Sloveniji v času od 1991 do 1994 z istočasnim krčenjem povprečne velikosti velikih podjetij, delež malih in srednjih podjetij bistveno narasel.« Razen tega hitri razvoj storitvenih dejavnosti v Sloveniji pospešuje tovrstna mala podjetja. Senjur zatrjuje (1997: 71), da je bila posledica tega dokaj hitra rast zaposlenih v malih in srednjih podjetjih ter zmanjševanje velikih podjetij. Senjur (1997: 68) poudarja, da tranzicija v Sloveniji pomeni tudi tranzicijo iz velikih v mala podjetja. Kot del ekonomskega prestrukturiranja je pomembno vlogo pri tem odigrala tudi privatizacija.

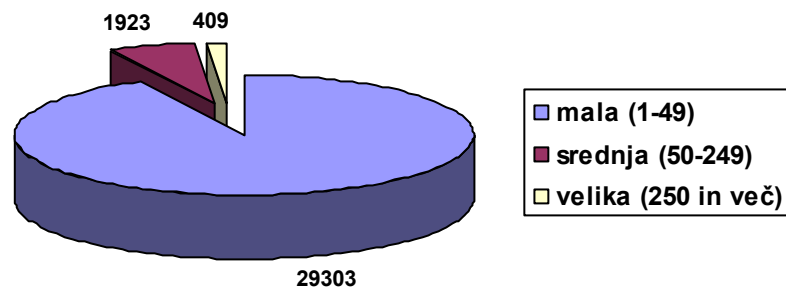
Management človeških virov se je v podjetjih razvitih držav že dodobra uveljavil (Zupan, 1999: 1). V prejšnjem poglavju sem primerjala uveljavljenost managementa človeških virov v velikih in malih podjetjih na osnovi ugotovitev nekaterih tujih avtorjev in raziskav. Različni avtorji poudarjajo, da management človeških virov prispeva k večji uspešnosti in k povečevanju konkurenčnosti tako velikih kot tudi malih podjetij. Ob tem pa se postavlja vprašanje, kako uspešna so bila mala in velika podjetja v Sloveniji pri preoblikovanju kadrovske funkcije v smeri managementa človeških virov. Obstaja nekaj raziskav, katerih ugotovitve bodo predstavljene tekom poglavja. Opozoriti velja, da je preučevanje managementa človeških virov v Sloveniji v tem diplomskem delu omejeno, saj raziskovanja na tem področju praktično še ni (ali pa so raziskave zasebne narave in javno niso dostopne).

V podjetjih, ki imajo do 80 zaposlenih nimajo sistematiziranega in zasedenega delovnega mesta kadrovskega delavca (Ivanuša-Bezjak, 1999: 33). Za operativna dela je v manjših podjetjih ponavadi zadolžena poslovna sekretarka, ostali postopki in aktivnosti pa so v

domeni direktorja (Ivanuša-Bezjak, 1999: 33). Velika podjetja v Sloveniji v večini imajo kadrovske službe oz. oddelke, kjer je zaposlenih več kadrovskih delavcev, medtem ko v malih podjetjih nimajo kadrovskih oddelkov in skoraj tudi ne zaposlenih strokovnjakov na kadrovskem področju. Mala podjetja v Sloveniji bi na področju kadrovske funkcije potrebovala brezplačne informacijske servise za pomoč pri izpeljavi administrativnih postopkov ter kadrovske svetovanje npr. s strani določenih institucij, ki pokrivajo področje malega gospodarstva (Gospodarske zbornice, Obrtne zbornice, Zavoda RS za zaposlovanje, Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstva za malo gospodarstvo) (Ivanuša-Bezjak, 1999: 33).

V nadaljevanju bom najprej predstavila podatke, ki sem jih pridobila na Statističnem uradu Republike Slovenije. Želela sem dobiti podatke o številu zaposlenih kadrovikov po velikostnih razredih podjetij v Sloveniji. Najprej bom predstavila podatke o številu podjetij, družb in ostalih organizacij⁶⁸ po velikostnih razredih (glej sliko 4.1), saj se podatki o kadrovskih delavcih nanašajo na vsa ta podjetja.

Slika 4.1: Podjetja glede na število zaposlenih, 31.12.2002



Vir: Statistični letopis 2003.

V Sloveniji glede na podatke za leto 2002 prevladujejo mala podjetja, v katerih je skupno število zaposlenih 169873 (tabela 4.1). V velikih podjetjih je bilo na dan 31.12.2002 289440 zaposlenih.

⁶⁸ V nadaljevanju je pri podatkih, ki se nanašajo na število teh podjetij, družb in ostalih organizacij uporabljen izraz podjetja.

Tabela 4.1: Podjetja po velikosti glede na število zaposlenih, 31.12.2002

VELIKOST	ŠTEVILO	ZAPOSLENI
mala (1-49)	29303	169873
srednja (50-249)	1923	188620
velika (250 in več)	409	289440

Vir: Statistični letopis 2003.

Število zaposlenih, ki delajo na področju kadrovske dejavnosti v podjetju prikazuje tabela 4.2.

Tabela 4.2: Število zaposlenih kadrovskih delavcev v malih in velikih podjetjih, 31.12.2002

NAZIV POKLICA*	MALA PODJETJA	VELIKA PODJETJA
menedžer / menedžerka kadrovske enote družbe	228	324
vodja splošno kadrovskega sektorja	25	39
organizator / organizatorica izobraževanja zaposlenega osebja v podjetjih	23	57
svetovalec / svetovalka za kadrovanje	54	218
kadrovski referent / kadrovska referentka	156	642
uradnik / uradnica za kadrovske evidence	162	395
SKUPAJ	648	1675

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Statistični register delovno aktivnega prebivalstva.

* Podatke o številu zaposlenih delavcev na področju kadrovske dejavnosti v podjetju so na Statističnem uradu pripravili glede na nazive poklicev po Standardni klasifikaciji poklicev, ki se za kodiranje poklicev uporablja od 1.1.1999.

Iz tabele 4.2 lahko razberemo, da je v velikih podjetjih skupno zaposlenih več kadrovskih delavcev. Vendar nam samo število kadrovskih delavcev ne pove veliko. Potrebno ga je primerjati s številom podjetij. V velikih podjetjih v Sloveniji so bile (na dan 31.12.2002) na področju kadrovske dejavnosti zaposlene povprečno štiri osebe na podjetje. Pri ugotavljanju povprečnega števila kadrovskih delavcev v malih podjetjih pa je, kot je bilo pričakovati, to število izjemno majhno (povprečno 0,02 kadrovika na podjetje). Tudi za Slovenijo velja splošna ugotovitev, da mala podjetja ponavadi nimajo zaposlenih strokovnjakov s kadrovskega področja. Treba je opozoriti, da je tako majhno povprečno število kadrovskih delavcev tudi posledica tega, da v malih podjetjih ponavadi nimajo sistematiziranega delovnega mesta kadrovskega delavca oz. kadrovika. Splošno pravilo kodiranja po Standardni klasifikaciji poklicev je, da se za osebe, ki opravljajo več različnih poklicev kodira poklic po pretežnosti del. Tako je lahko npr. oseba, ki opravlja tajniška, splošna in tudi kadrovska dela,

kodirana kot tajnica (4115.02). Kadrovska opravila pogosto opravlja računovodja, tajnica, včasih pa tudi kar direktor podjetja. Tako s podatki o številu kadrovcov, pridobljenih na Statističnem uradu, ne moremo zajeti vseh zaposlenih, ki v podjetjih dejansko opravljajo kadrovske dejavnosti. Vseeno pa je pomembna ugotovitev, da mala podjetja v Sloveniji običajno nimajo posebej zaposlenih oseb za kadrovske področje. Zato domnevam, da je management človeških virov v malih podjetjih na splošno manj uveljavljen v primerjavi z velikimi podjetji.

Pri razlagi, zakaj je management človeških virov v praksi v nekaterih podjetjih manj uveljavljen, kot bi pričakovali, nekateri avtorji⁶⁹ kot vzrok pogosto navajajo pomanjkanje usposobljenosti in strokovnosti kadrovcov delavcev. Zato predpostavljam, da bo model managementa človeških virov bolj uveljavljen v podjetjih, kjer so kadrovske delavce bolj usposobljeni. Za zahtevne in odgovorne naloge na področju kadrovske funkcije v podjetjih so potrebni strokovnjaki in managerji s sodobnimi in sistematičnimi strokovnimi znanji in sposobnostmi (Kapun, 1999: 34). Na podlagi podatkov o zaposlenih kadrovcov v malih in velikih podjetjih lahko primerjamo kadrovske delavce po stopnjah izobrazbe v obeh vrstah podjetij.

Tabela 4.3: Kadrovske delavce po stopnjah izobrazbe, 31.12.2002

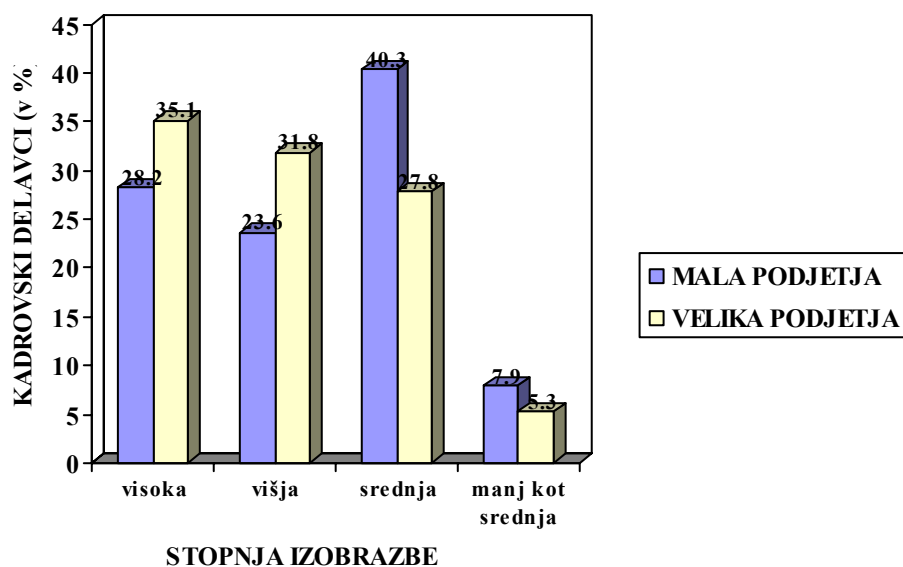
STOPNJA IZOBRAZBE	MALA PODJETJA		VELIKA PODJETJA	
	število	odstotek	število	odstotek
visoka	183	28,2	587	35,1
višja	153	23,6	533	31,8
srednja	261	40,3	466	27,8
manj kot srednja	51	7,9	89	5,3
SKUPAJ	648	100,0	1675	100,0

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Statistični register delovno aktivnega prebivalstva.

Iz tabele 4.3 in slike 4.2 lahko razberemo, da ima največ kadrovcov delavcev v velikih podjetjih visoko izobrazbo (35,1 %), medtem ko ima večina kadrovcov delavcev v malih podjetjih srednjo izobrazbo (40,3 %).

⁶⁹ Zupanova navaja naslednje avtorje in njihova dela: Millward in dr. (1992): Workplace Industrial Relations in Transition; Mirvis (1993): Building the Competitive Workforce. Več o tem v Zupan, 1999: 110.

Slika 4.2: Kadrovske delavce po stopnjah izobrazbe, 31.12.2002



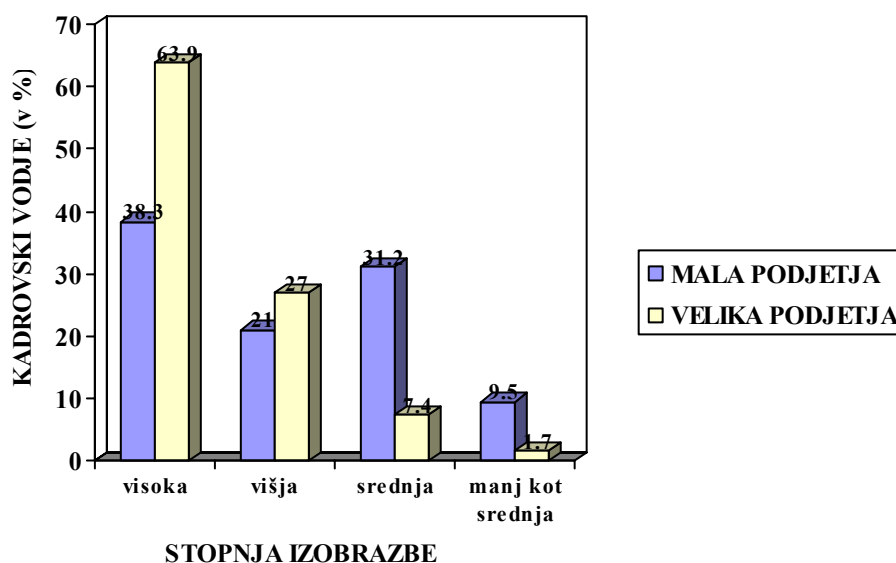
Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Statistični register delovno aktivnega prebivalstva.

Pomembno vlogo pri izvajanju aktivnosti managementa človeških virov ima vodja kadrovske službe oz. oddelka. Pri podatkih iz Statističnega urada sem glede na Standardno klasifikacijo poklicev kot »vodjo« smiselno upoštevala naziv poklica *vodja splošno kadrovskega sektorja* in *menedžer / menedžerka kadrovske enote družbe*. V velikih podjetjih v Sloveniji so kadrovske vodje bolj izobraženi v primerjavi z malimi (glej sliko 4.3). Na sliki 4.3 lahko vidimo, da ima 63,9 % kadrovskih vodij v velikih podjetjih visoko izobrazbo,⁷⁰ sledijo vodje z višjo izobrazbo (27 %). Po podatkih iz Statističnega registra delovno aktivnega prebivalstva ima le 38,3 % kadrovskih vodij v malih podjetjih visoko izobrazbo,⁷¹ katerim sledijo vodje s srednjo izobrazbo (31,2 %). V malih podjetjih je bilo 9,5 % kadrovskih vodij, ki so imeli manj kot srednjo izobrazbo, medtem ko je teh v velikih podjetjih precej manj, le 1,7 %.

⁷⁰ Pri visoki izobrazbi so upoštevani tudi en doktor in devet magistrov.

⁷¹ V malih podjetjih so bili med vodji trije doktorji in pet magistrov, ki so upoštevani v odstotku visoke izobrazbe.

Slika 4.3: Kadrovske vodje po stopnjah izobrazbe, 31.12.2002



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Statistični register delovno aktivnega prebivalstva.

Podatki o izobrazbi kadrovskih delavcev kažejo na to, da je v velikih podjetjih izobrazbena struktura kadrovskih vodij, kot tudi ostalih kadrovskih delavcev, veliko boljša v primerjavi z izobrazbeno strukturo kadrovskih delavcev v malih podjetjih. Na podlagi tega dejstva lahko sklepamo, da imajo velika podjetja boljše pogoje za uvajanje in uporabo managementa človeških virov kot mala podjetja, kjer imajo bolj skromna znanja. Tu je treba poudariti, da le na podlagi stopenj izobrazbe ne moremo sklepati o uveljavljenosti managementa človeških virov, saj bi bilo potrebno upoštevati še druga usposabljanja, seminarje, ki se jih udeležujejo kadrovski delavci, vendar teh podatkov ni na voljo.

Če primerjamo razmere, ki so v razvitih državah pripeljale do uveljavljanja managementa človeških virov, lahko ugotovimo, da so se slovenska podjetja s podobnimi zahtevami po povečevanju inovativnosti in kakovosti, po povečevanju produktivnosti in zniževanju stroškov, začela resneje soočati šele z gospodarsko in politično krizo v osemdesetih letih, dokončno pa z osamosvojitvijo in s prehodom v tržno gospodarstvo. Zaradi večjih konkurenčnih zahtev bi torej lahko v devetdesetih letih pričakovali, da se bodo slovenska podjetja ob iskanju izvorov konkurenčnosti usmerila na ljudi in njihove zmožnosti ter bodo kadrovske funkcije razvijala v smeri managementa človeških virov. Vendar ob tem ne smemo zanemariti dejstva, da se je kadrovska funkcija v Sloveniji do leta 1990 razvijala v okviru

sistema socialističnega samoupravljanja, v katerem je bila povezava kadrovske funkcije z uspešnostjo podjetja manj pomembna. »Navkljub vsem težavam in pretresom so se kadrovske službe (v obdobju tranzicije) v srednjih in večjih podjetjih ohranile, čeprav v okrnjeni obliki« (Ivanuša-Bezjak, 1999: 32). Nadaljevale so operativno delo ter v večjih podjetjih začele dobivati novo vlogo. Osrednja naloga managerjev vseh ravni in strokovnih delavcev kadrovske službe je postalo področje managementa človeških virov (Ivanuša-Bezjak, 1999: 32).

Nada Zupan, docentka za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, je v svoji doktorski disertaciji *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih* predstavila rezultate raziskave o managementu človeških virov v slovenskih podjetjih, ki je potekala v okviru raziskovalnega projekta »Obnašanje slovenskih podjetij in finančnih institucij v obdobju prehoda v tržno gospodarstvo«, ki ga na Ekonomski fakulteti v Ljubljani izvajajo od leta 1996. Iz vzorca izbranih 200 podjetij jim je do konca septembra 1998 za sodelovanje uspelo pridobiti le 74 podjetij, med katerimi jih je 68 dovolj popolno izpolnilo kadrovske vprašalnik.⁷² V vzorcu prevladujejo velika podjetja, manjših podjetij z do 250 zaposlenimi je dve desetini (Zupan, 1999: 119-120). Podjetja iz vzorca so iz različnih gospodarskih panog. Skupno število zaposlenih v 68 podjetjih je 57906 (Zupan, 1999: 120). V nadaljevanju povzemam ugotovitve glede organiziranosti kadrovske funkcije, njenega delovanja in kadrovske strategije (Zupan, 1999: 146-158; Zupan in Ograjenšek, 1999: 205).

Strokovne (kadrovske) službe so večinoma organizirane samostojno (ali v okviru splošno-kadrovskega sektorja) in so večinoma podrejene glavnemu direktorju ali drugemu članu uprave. Kadrovske strategije ima zapisano 35 od 68 podjetij, praviloma kot del poslovne strategije. Izdelava kadrovske strategije je povezana predvsem z višjo izobrazbo vodje kadrovske službe. Managerji so vključeni v proces odločanja o kadrovske zadevah, vendar gre pri vrhnjem managementu za bolj formalno vlogo, managerji na nižjih ravneh pa so vključeni predvsem v tiste odločitve, ki se nanašajo neposredno na delo, precej manj pa sodelujejo pri odločitvah glede razvoja delavcev in oblikovanja sistemskih rešitev. Večina nalog kadrovske funkcije je usmerjena predvsem v povečevanje človeških zmognosti, precej manj pozornosti pa namenjajo uporabi teh zmognosti pri delu (npr. motiviranju zaposlenih).

⁷² Kadrovske vprašalnike so izpolnjevali vodje kadrovske službe. Vprašanja so se nanašala na splošne podatke o zaposlenih, na različne kadrovske aktivnosti (zaposlovanje, izobraževanje in usposabljanje, plače in nagrajevanje, napredovanje ter odnosi z zaposlenimi) ter na organiziranost kadrovske funkcije in v tem okviru tudi kadrovske službe (Zupan, 1999: 111-113).

Strateško usmerjene naloge najdemo predvsem v podjetjih, kjer so vodje kadrovskih služb bolj izobraženi. Vodje kadrovskih služb največ svojega časa porabijo za pripravo strokovnih metod ter za svetovanje vodjem in zaposlenim, drugi delavci v kadrovskih službah pa se največ ukvarjajo z administrativnimi nalogami in s svetovanjem zaposlenim. V raziskavi so ugotavljali povezanost med različnimi spremenljivkami. Ugotovili so, da je izobrazba vodje kadrovske službe pozitivno povezana z velikostjo podjetja (Zupan, 1999: 162). Pokazala se je »pozitivna povezava med zapisom kadrovske strategije in uporabo nekaterih strokovnih metod (uvajanje na delovno mesto, načrtovanje karier, letni ocenjevalni razgovori in ugotavljanje individualne uspešnosti pri določanju variabilnega dela plač)« (Zupan, 1999: 160). Tudi pri strokovnih metodah so ugotovili nekatere povezave. Tako je za načrtovanje karier in letne razgovore značilna pozitivna povezava z velikostjo podjetja, kar pomeni, da omenjene metode bolj uporabljajo v velikih podjetjih. Nekatere strokovne metode, kot so načrtovanje karier, letni razgovori in ugotavljanje individualne uspešnosti, so pozitivno povezane tudi z izobrazbo vodje kadrovske službe (Zupan, 1999: 163). Podatki iz raziskave le delno potrjujejo tezo, da bo management človeških virov bolj uveljavljen tam, kjer je višja izobrazbena raven kadrovskih delavcev (Zupan, 1999: 172). Poudariti je treba, da samo stopnja izobrazbe kadrovskih delavcev ni zadostno zagotovilo, da se bo management človeških virov uveljavljal. Pomembna je tudi njihova dejanska strokovnost ter zavzetost za uveljavljanje strateške usmerjenosti in strokovnih metod.

Rezultati raziskave kažejo tudi na to, da slovenska podjetja uporabljajo različne modele kadrovske funkcije. Model »*k posamezniku usmerjen management človeških virov*«, za katerega so značilni decentralizirano odločanje o kadrovskih zadevah (med nosilci odločanja – glavni direktor, neposredni vodja, kadrovik – nihče nima prevladujoče vloge), strateška usmeritev in uporaba strokovnih metod, se pojavlja predvsem v večjih podjetjih (Zupan, 1999: 165-168). Značilnosti tega modela so precej podobne značilnostim teoretičnega modela managementa človeških virov. Za teoretični model managementa človeških virov (Zupan in Ograjenšek, 1999: 206) je značilna izdelana kadrovska strategija, večje število strokovnih metod, decentralizirano odločanje o kadrovskih zadevah. Razen tega ima vodja kadrovske službe pomembno vlogo pri sprejemanju strateških odločitev podjetja in je neposredno podrejen direktorju. Zanj je značilno tudi, da med nalogami v okviru kadrovske službe prevladujejo strateške in strokovne naloge ter da je med zaposlenimi v kadrovski službi razmerje med strokovnimi in administrativnimi delavci v korist strokovnim delavcem. Velika slovenska podjetja se v izvajanju managementa človeških virov približajo opisanemu

teoretičnemu modelu. Zupanova (1999: 165-169) nadalje ugotavlja, da je za večja podjetja značilen tudi model »strokovna podpora vodjem«. V tem modelu o kadrovskih zadevah odloča vodja ob podpori kadrovika, glavni direktor pa se ne vključuje. Značilna je uporaba strokovnih metod, pri katerih je pomembna vloga kadrovika in vodje. Med strokovnimi metodami je najbolj poudarjeno načrtovanje karier, kjer je neposredna strokovna vloga kadrovske službe precej pomembna, hkrati pa zahteva aktivno vlogo neposrednih vodij. Za ta model je tudi značilno, da je razmerje med zaposlenimi v kadrovski službi v korist strokovnjakom.

Zupanova (1999: 170) navaja, da je raziskava pokazala pozitivno povezanost managementa človeških virov z velikostjo podjetij. Management človeških virov je bolj uveljavljen v večjih slovenskih podjetjih. Večja podjetja se pri uveljavljenosti managementa človeških virov v praksi zelo približajo teoretičnemu modelu managementa človeških virov. V teh podjetjih je tudi uporaba strokovnih metod najbolj izrazita. Rezultati do določene mere potrjujejo, da so nekatera (predvsem večja) podjetja razvijala kadrovske funkcije v smeri večje strokovnosti in tudi strateške usmerjenosti. »Nasplošno (v slovenskih podjetjih, op. B.C.) še vedno prevladujejo bolj tradicionalni pristopi k izvajanju kadrovske funkcije« (Zupan in Ograjenšek, 1999: 209).

V nadaljevanju bom povzela nekatere novejša ugotovitve, ki se nanašajo na mednarodno primerjalno študijo Upravljanje človeških virov.⁷³ V Sloveniji so bile v raziskavo, ki je potekala v februarju in marcu 2001 vključene vse tiste organizacije, ki zaposlujejo 200 ali več oseb ter organizacije, ki po Standardni klasifikaciji dejavnosti sodijo v skupino dejavnosti javne uprave in zaposlujejo več kot 100 oseb. Na povabilo za sodelovanje se je od 539 odzvalo 209 organizacij, v analizo je bilo vključenih 205 organizacij, ki so ustrezno izpolnile vprašalnik. Poudariti velja, da je potrebno rezultate raziskave interpretirati ob dejstvu, da so bila v raziskavo vključena predvsem večja podjetja oz. organizacije, mala podjetja pa so bila izvzeta. V raziskavi so ugotovili, da ima 89,7 % organizacij v Sloveniji, ki so bile vključene v raziskavo, kadrovske oddelke oziroma oddelke za človeške vire (Černigoj Sadar in dr., 2001: 6). Organizacije se zunanjih storitev najpogosteje poslužujejo za področje usposabljanja in izobraževanja (kar 62,3 % organizacij) (Černigoj Sadar in dr., 2001: 7). Raziskava kaže, da

⁷³ V obdobju 1999 do 2001 je bilo v raziskavo vključenih 22 evropskih držav. V skupini držav Evropske unije so vključene naslednje države: Velika Britanija, Francija, Nemčija, Švedska, Španija, Danska, Nizozemska, Italija, Norveška, Švica, Irska, Portugalska, Finska, Grčija, Avstrija, Belgija in Severna Irska. Skupino tranzicijskih držav predstavljajo Češka, Bolgarija in Estonija.

imajo oddelki za človeški vire največkrat zapisano kadrovske politiko na področjih plačne politike (77,3 % vseh organizacij), usposabljanja in razvoja (71,1 %) ter pridobivanja in izbire kadrov (48 %). Največ nenapisane politike je na področju pridobivanja in izbire kadrov (44 %), razvoja managementa (42,1 %) in komuniciranja z zaposlenimi (39,5 %). Kadrovske oddelki največkrat nimajo nobene politike na področjih usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti (69,8 %), različnosti in enakih možnosti (53,3 %) in fleksibilnih načinov dela (39,8 %). Napisano poslovno strategijo ima velika večina organizacij (88 %), strategijo za človeške vire pa 53,8 % organizacij.

Linijski vodje so največkrat odgovorni za odločitve glede plačne politike in politike industrijskih odnosov. »Posvetovanje z oddelki za človeške vire linijski vodje največkrat uporabljajo za odločitve glede plačne politike, pridobivanja in izbora kadrov, povečevanja in zmanjševanja števila zaposlenih in usposabljanja in razvoja« (Černigoj Sadar in dr., 2001: 32). Oddelki za človeške vire sprejemajo odločitve po posvetovanju z linijskimi vodji na področju usposabljanja in razvoja kadrov, nato pridobivanja in izbire kadrov, redkeje pa na področjih povečevanja in zmanjševanja števila zaposlenih ali plačne politike (Černigoj Sadar in dr., 2001: 32). Podatki iz raziskave kažejo, da oddelki za človeške vire najbolj samostojno sprejemajo odločitve glede politike industrijskih odnosov, saj je tu zaslediti najnižje stopnje posvetovanja med linijskimi vodji in oddelki za človeške vire. »Te odločitve so bodisi v pristojnosti linijskih vodij ali oddelkov za človeške vire« (Černigoj Sadar in dr., 2001: 32).

V nadaljevanju so navedene še nekatere ugotovitve glede različnih aktivnosti managementa človeških virov. Tudi v Sloveniji velike organizacije najpogosteje zapolnijo vodstveno delovno mesto na vseh nivojih s kadri, ki so že v organizaciji. Manj kot polovica poroča o oglaševanju v časopisih, kateremu sledi zapolnitev vodstvenih mest na podlagi priporočil. Pokazale so se tudi statistično značilne razlike, saj notranje kadrovanje najbolj pogosto uporabijo organizacije z velikim številom zaposlenih (Černigoj Sadar in dr., 2001: 48). Organizacije z večjim številom zaposlenih pri zapolnitvi praznih srednjih vodstvenih delovnih mest pogosteje uporabljajo kadrovske agencije ali svetovalce (Černigoj Sadar in dr., 2001: 49). Podatki kažejo, da je najbolj pogosto uporabljena metoda izbire kandidatov individualni intervju, sledi obrazec za prijavo in intervju pred komisijo. Teste uporabljajo predvsem v organizacijah z velikim številom zaposlenih, vendar običajno samo za nekatera delovna mesta (Černigoj Sadar in dr., 2001: 55). V povprečju je bila v organizacijah v letu pred izvedbo raziskave na usposabljanju (internem ali eksternem) skoraj polovica vseh zaposlenih. Izrazito

višji je bil tudi delež zaposlenih na usposabljanju v večjih organizacijah (Černigoj Sadar in dr., 2001: 93). »Velike organizacije (s 500 in več zaposlenimi) precej bolj pogosto analizirajo potrebe po usposabljanju kot manjše organizacije« (Černigoj Sadar in dr., 2001: 95). »V večjih organizacijah (z več kot 500 zaposlenimi) statistično značilno bolj pogosto spremljajo uspešnost usposabljanja kot v organizacijah z manj kot 500 zaposlenimi« (Černigoj Sadar in dr., 2001: 101). Velika večina organizacij uporablja sisteme ocenjevanja uspešnosti za svoje zaposlene. Sisteme ocenjevanja uspešnosti uporabljajo tako za vodje, strokovnjake in tehnike, režijske delavce ter proizvodne / fizične delavce. Organizacije, ki imajo sistem ocenjevanja uspešnosti, le-tega najpogosteje uporabljajo za določanje deleža plače za delovno uspešnost in za določanje možnosti posameznikov za napredovanje (Černigoj Sadar in dr., 2001: 125). Osnovna plača večine slovenskih managerjev se določa po individualni pogodbi, osnovne plače ostalih zaposlenih pa se večinoma določajo na osnovi splošne, panožnih in podjetniških kolektivnih pogodb (Černigoj Sadar in dr., 2001: 126-130). Najbolj razširjena oblika dodatnega nagrajevanja managerjev je plačilo po zaslugah / uspešnosti ter udeležba na dobičku, pri strokovnjakih plačilo po zaslugah / uspešnosti, pri dodatnem nagrajevanju režijskih delavcev in delavcev v administraciji ter proizvodnih in fizičnih delavcev pa poleg plačila po zaslugah / uspešnosti še skupinski dodatki (Černigoj Sadar in dr., 2001: 133-136). Stopnja sindikaliziranosti v organizacijah je precej visoka, saj v 74,2 % organizacij presega 51 % vseh zaposlenih (Černigoj Sadar in dr., 2001: 139). Glede na podatke iz raziskave lahko sklepamo, da je management človeških virov v velikih slovenskih podjetjih precej uveljavljen.

Delovanje malih podjetij je na zahodu Evrope in v ZDA predmet številnih raziskav s področja managementa človeških virov. V nadaljevanju bo na kratko predstavljena še raziskava, ki se nanaša na povezavo med človeškimi viri in konkurenčno prednostjo v malem gospodarstvu v Sloveniji. Raziskava⁷⁴ je vključevala vzorec 151 malih podjetij v Sloveniji, ki so štela do 50 zaposlenih v vseh sektorjih gospodarstva razen kmetijstva. Od maja do avgusta 1993 so izvedli intervjuje z lastniki oz. lastniki – managerji podjetja. Avtorji (Ferligoj, Prašnikar in Jordan, 1994: 22) ugotavljajo, da začetek večine malih podjetij v Sloveniji sega v čas, ko se je sedanji podjetnik odločil, da bo zapustil delovno mesto v srednjem ali velikem podjetju in ustanovil lastno podjetje. Z uporabo omejenega fizičnega kapitala, ki ga je financiral z lastnimi prihranki ali prihranki družine ter človeškega kapitala je vstopil na lokalni trg. Tržni

⁷⁴ Raziskava je bila del večje raziskave »*Small Firms in South East Europe: New Forms of Ownership and Control*«. Naključni vzorec je bil oblikovan na bazi podatkov Gospodarske zbornice Slovenije ter Obrtne zbornice Slovenije. Izmed 200 izbranih podjetij jih je 151 privolilo v sodelovanje (Ferligoj, Prašnikar in Jordan, 1994: 22).

delež podjetja na izbranem trgu je najprej visok, potem pa se zaradi relativno nizkega kapitalskega vložka ter privlačnih začetnih dobičkov pojavlja vse več posnemovalcev, konkurentov (Ferligoj, Prašnikar in Jordan, 1994: 22). Sčasoma tako začetni nivo dobička pade in podjetje, usmerjeno v rast, je prisiljeno razširiti svojo dejavnost še na nacionalni trg in druge mednarodne trge. »Mala podjetja, usmerjena v rast, kmalu spoznajo, da so aktivnosti managementa človeških virov odločilne za dosego boljšega konkurenčnega položaja in večjih dobičkov« (Ferligoj, Prašnikar in Jordan, 1994: 22).

V nadaljevanju povzemam nekatere ključne ugotovitve raziskave (Ferligoj, Prašnikar in Jordan, 1994: 30-33). Analiza malih podjetij je pokazala, da bolj kot so mala podjetja proizvodno usmerjena in močnejše kot je v njih angažiran podjetnik z lastnim delom, bolj je pomembno stabilno zaposlovanje in naraščajoči dohodki zaposlenih v podjetju. Bolj kot je podjetje proizvodno usmerjeno in več časa posveča podjetnik svojemu podjetju, več je nagrajevanja in novega zaposlovanja v podjetju. Hkrati se je pokazalo, da imajo jasno opredeljeni cilji managementa človeških virov pozitiven učinek na aktivnosti. Prav tako, bolj kot so jasno postavljeni cilji v zvezi s človeškimi viri v malem podjetju in več kot je nagrajevanja, bolj človeški viri prispevajo k rezultatom v podjetju. To pomeni, da so v takem podjetju bolj pomembni dobri odnosi med zaposlenimi, sposobnosti zaposlenih in vodstvenih kadrov za rezultate v podjetju in da so večje možnosti za konkurenčno prednost podjetja na osnovi človeških virov. Bolj kot je malo podjetje proizvodno usmerjeno in več aktivnosti managementa človeških virov izvaja, večji je delež, ki ga uresničuje na nacionalnem in tujih trgih.

Rezultati raziskave kažejo, da do določene mere obstajajo vzročne povezave med managementom človeških virov in konkurenčno prednostjo na tej osnovi (Ferligoj, Prašnikar in Jordan, 1994: 33). Malo podjetje lahko na osnovi človeških virov razvije svoje konkurenčne prednosti in se uveljavi na bolj konkurenčnih trgih. Na podlagi rezultatov raziskave so ugotovili nekaj možnih pravil glede obnašanja malih podjetij. Podjetniki v malih podjetjih se zavedajo, da bodo kvalitetno delovno silo lahko obdržali predvsem z ustreznim nagrajevanjem. Bolj kot je podjetnik zavzet za delo v podjetju, bližje kot je svojim zaposlenim in več ima neposrednih odnosov z zaposlenimi, več je ustreznega kadrovanja in razvoja kadrov. Tu je izjemnega pomena izobraževanje podjetnikov na področju managementa človeških virov. V primeru rasti podjetja bo prišlo do novega zaposlovanja in poznavanje ter uporaba učinkovitega managementa človeških virov bo imela še večji pomen.

Avtorji (Ferligoj, Prašnikar in Jordan, 1994: 33) poudarjajo, da veliko število novoustanovljenih storitvenih podjetij v Sloveniji vodijo mlajši podjetniki z visokimi pričakovanji glede materialnega bogastva, ki naj bi jim ga podjetje prineslo. Taki mladi podjetniki pa verjetno nimajo ne znanj ne izkušenj s področja managementa človeških virov. V kolikor ta podjetja ne bodo zavestno gradila konkurenčnih prednosti na človeških virih, bo njihovo poslovanje slej ali prej ogroženo. Podjetja, ki izvajajo več aktivnosti managementa človeških virov so starejša podjetja, ki so že dobro pozicionirana na trgu in imajo več znanja glede konkurenčnih strategij (Ferligoj, Prašnikar in Jordan, 1994: 33).

Poznavanje pomena človeških virov za uspešnost podjetja je še zlasti pomembno za mala podjetja, kjer se ocene dejavnikov uspešnosti velikokrat zmotno prevešajo na stran finančnih kazalnikov (Svetic, 2001: 143), smotrnost kadrovske odločitve pa pogosto podreja kratkoročnim ciljem. Mala podjetja se še premalo zavedajo pomembnosti kadrovske funkcije in le-tej znotraj podjetniških aktivnosti namenjajo premalo pozornosti, sredstev in časa.

Pod vodstvom Marjane Merkač je bila decembra 2001 in januarja 2002 izvedena raziskava *Dejavniki podjetniškega dela v Sloveniji*, v okviru katere so analizirali tudi naravo kadrovske dejavnosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji.⁷⁵ Vključena so bila 102 mala in srednja podjetja, ki so imela od enega do največ 189 delavcev. V analizi kadrovske dejavnosti v podjetjih so morali anketiranci (managerji) oceniti, koliko časa⁷⁶ porabijo za naslednje aktivnosti: kadrovsko-administrativna opravila, analiziranje dela in določanje lastnosti delavcev, načrtovanje in organiziranje izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih, načrtovanje potreb po novih delavcih, načrtovanje razvoja zaposlenih v podjetju, pridobivanje in izbiro novih zaposlenih, urejanje odnosov med zaposlenimi, uvajanje participacije zaposlenih ter dejavnosti v okviru sistema nagrajevanja (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 461). Anketirani managerji so morali tudi oceniti, koliko časa bi za iste aktivnosti po njihovem mnenju morali porabiti. Rezultati raziskave kažejo, da v malih in srednjih podjetjih največ časa porabijo za **kadrovsko-administrativne naloge**, kamor štejemo urejanje prijave in odjave delavcev, pravno ureditev zaposlovanja in dela, spremljanje bolniške odsotnosti zaposlenih in druge administrativne evidence povezane z zaposlenimi (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 463). Pri tem pa avtorji (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 463) opozarjajo na velik standardni odklon

⁷⁵ Anketni vprašalnik s 181 vprašanji, med katerimi je bil tudi vprašalnik o naravi kadrovske dejavnosti, je bil namenjen managerjem v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 462).

⁷⁶ Managerji so svoje odgovore označevali tako, da je bil seštevek posameznega časa enak stotim odstotkom časa, ki ga porabijo za izvajanje kadrovske funkcije.

od povprečja, kar pomeni, da v nekaterih podjetjih tej dejavnosti posvečajo izredno veliko časa.⁷⁷ Po porabljenem času sledijo dejavnosti v okviru sistema nagrajevanja (kamor sodijo opravila pri določanju osnovne plače in stimulacije in postopki pri napredovanju zaposlenih), urejanja odnosov med zaposlenimi ter pridobivanja kandidatov za zaposlitev, njihovega izbora ter uvajanja v delo. Najmanj časa pa posvečajo načrtovanju potreb po novih zaposlitvah, načrtovanju razvoja zaposlenih v podjetju ter uvajanju participacije zaposlenih pri upravljanju raznih organizacijskih dejavnosti (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 463).

V obravnavanih malih in srednjih podjetjih avtorji (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 465) opazajo »izrazito neskladnost med **dejansko porabo časa** za posamezne kadrovske dejavnosti in **pomenom**, ki ga managerji pripisujejo tem dejavnostim«. Pri dejanski porabi časa najbolj izrazito izstopajo kadrovsko-administrativna opravila, ki jim sedaj v povprečju namenjajo največ časa, hkrati pa managerji ocenjujejo, da bi morali tem opravilom namenjati bistveno manj časa (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 465). Managerji bi želeli namenjati več časa predvsem analiziranju dela in določanju lastnosti delavcev ter načrtovanju in organiziranju izobraževanja in usposabljanja delavcev (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 465). Trend pomembnosti posameznih dejavnikov kadrovske dejavnosti se bo po mnenju managerjev v malih in srednjih podjetjih nadaljeval tudi v prihodnosti, saj bo izobraževanje in usposabljanje z razvojem zaposlenih v podjetju postalo najpomembnejše. Takšna ocena pomembnosti kadrovske aktivnosti v današnjem času in ocena prihodnosti je z vidika managementa malih in srednjih podjetij izjemno zanimiva. Po eni strani raziskava kaže na to, da se ne glede na velikost podjetja managerji zavedajo strateškega pomena človeških virov, ki jih imajo (oz. jih bodo imeli) v svojem podjetju. Poudarek na pomenu analize dela, določanju lastnosti delavcev, razvoju posameznikov in usposabljanju, kaže tudi na to, da je za podjetje zelo pomembno, da ima ustrezne in usposobljene kadre (Lobnikar, Merkač in Svetic, 2002: 465). Po drugi strani pa se postavlja pomembno vprašanje: kako bodo podjetja premostila razliko med sedanjim stanjem in potrebami v prihodnosti? Količina časa, ki je namenjena posameznim opravilom danes, je gotovo povezana tudi s pomenom, ki ga managerji sedaj pripisujejo kadrovskega področju, saj mu očitno skladno s tem namenjajo tudi čas, denar in izvajalce. Verjetno lahko del odgovora na prej zastavljeno vprašanje najdemo v znanju in usposobljenosti managerjev malih podjetij. Ko bodo slednji bolj usposobljeni na področju kadrovske dejavnosti in managementa človeških virov, bodo lahko čez leta kadrovsko-

⁷⁷ V analiziranih podjetjih je maksimalna vrednost kar 80 % vsega časa, ki ga porabijo za izvajanje kadrovske funkcije.

administrativnim opravilom namenjali manj, ostalim pa več časa. Potem bodo ugotovili tudi to, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši ustvarjalec nove vrednosti.

Del raziskave *Dejavniki podjetniškega dela v Sloveniji* je bil tudi vprašalnik z 21 spremenljivkami o dejavnikih preživetja in uspeha v poslovnem svetu. Rezultati opozarjajo na pomen nekaterih ključnih veščin managerja malega podjetja kot so veščine komuniciranja, dela z ljudmi, izbire sodelavcev, upravljanja stresa, poslovno-tehniške veščine, ki jih managerji lahko razvijejo z ustreznimi programi usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja (Lobnikar in Pagon, 2002: 474).

V Sloveniji žal ni raziskave, ki bi omogočala primerjavo kadrovske funkcije v velikih in malih podjetjih na istem vzorcu in z isto metodologijo. Pridobila sem lahko samo raziskave, ki ločeno obravnavajo mala in velika podjetja. Zato je potrebno opozoriti na previdnost pri primerjanju zaradi različne metodologije in vzorca. Vendar sem kljub temu mnenja, da lahko podam neke splošne ugotovitve in razmišljanja. Sklepam lahko, da je management človeških virov v velikih slovenskih podjetjih bolj uveljavljen, kjer s strani kadrovskega oddelka strokovno izvajajo vse pomembnejše aktivnosti managementa človeških virov. Mala podjetja bi se morala več posvečati nekaterim aktivnostim, ki so ključnega pomena za uspešnost podjetja kot tudi za zadovoljstvo zaposlenih v podjetju (npr. usposabljanju zaposlenih, nagrajevanju uspešnosti in različnim ugodnostim za zaposlene, motiviranju zaposlenih). Le tako jim bo uspelo zadržati ključne delavce, kar je za njih izjemnega pomena.

5. PRIHODNJI TRENDI RAZVOJA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

V prihodnje bodo postali cilji podjetja zaradi nenehnih sprememb na trgu še bolj in hitreje spremenljivi. V tem primeru bo postala vsakršna ideja o stabilni in dolgotrajni organizaciji nesmiselna. Na področju pridobivanja kadrov Thom (2001: 588) meni, da se bodo v prihodnosti podjetja vse bolj vključevala v raziskave trga dela, zato da bi bila sposobna hitro prepoznati priložnosti, ki jih ponujajo zunanji in notranji trgi delovne sile. Nekatera podjetja že veliko investirajo v področje elektronskega pridobivanja kadrov in v prihodnosti bo pomen tega še večji. Pri selekciji kadrov so trendi usmerjeni bolj proti večdimenzionalni podpori procesa izbire. Thom (2001: 589) poudarja, da en sam instrument izbire ne bo več dovolj zanesljiv. Sistematizacija delovnih mest bo postala samo začasna in bo lahko opredelila le cilje, ki jih bo moral posameznik pri svojem delu doseči (Lipičnik, 1998a: 36). Individualnih rezultatov dela po Lipičnikovem (1998a: 36) mnenju sploh ne bo mogoče predvidevati. Ugotavljati bo mogoče le rezultate skupnega dela. Plačilo bo odvisno predvsem od uspešnosti projektov. Delovna mesta se bodo med sabo tako prepletala, da bo težko ugotoviti, katere naloge posameznik opravlja. Zato Lipičnik (1998a: 36) poudarja, da bo delovno mesto v klasičnem smislu izginilo. Zato tudi analitično preučevanje in primerjanje človekovih lastnosti z zahtevami delovnih mest ne bo več primerno. Kot prognostični elementi se bodo verjetno uveljavili le celotno človekovo vedenje, njegova fleksibilnost in kreativnost (Lipičnik, 1998a: 37). Uveljavile se bodo vedenjske sistematizacije, iz katerih bo razvidno, kakšno vedenje delavca bo za določeno delo najbolj ustrezno (Lipičnik, 1998a: 37). Tudi načrtovanje poklicne poti oz. kariere se spreminja. Ob klasičnih hierarhičnih poklicnih poteh bodo napredno usmerjeni delodajalci ponujali prav tako privlačne alternative v obliki specializacij ali projektnih možnosti (Thom, 2001: 589). Tako bodo zaposlenim omogočili več možnosti, da si razširijo področja svoje usposobljenosti in da ne omejujejo svojih poklicnih možnosti le na napredovanje po hierarhični lestvici. Dinamike zaposlovanja podjetja ne bodo mogla predvidevati. Vse bolj se bodo uveljavljale fleksibilne oblike dela kot so delo s krajšim delovnim časom, fleksibilni delovni čas, začasno / priložnostno delo, delo na daljavo, oddajanje dela drugim izvajalcem, projektno delo.

S temi spremembami se slovenska podjetja že srečujejo, vendar ne v vseh delih gospodarstva enako. Za uspešno soočanje podjetij s temi spremembami bo morala kadrovska funkcija kot

tudi management podjetja veliko storiti. Verjetno se bodo v velikih podjetjih na zahtevane spremembe lažje odzvali, predvsem s pomočjo ustrezno usposobljenih strokovnjakov s področja managementa človeških virov. Mala podjetja pa se bodo, ob dejstvu, da jim že trenutno v praksi ne uspeva najbolje izvajati pristopa managementa človeških virov, tem zahtevam in spremembam težje prilagajala.

Iz tipologije Davida Ulricha (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kadrovski-delavci/>, 24.2. 2003) so bodoče vloge kadrovskih delavcev predvsem:

- strateški partner managementu (svetovalska vloga),
- agent, manager in upravljaec sprememb,
- zastopnik zaposlenih,
- funkcionalni strokovnjak.

V veliki meri so te iztočnice potrdili tudi na Dnevih kadrovskih delavcev v Portorožu, kjer so navedli kar 15 možnih bodočih vlog kadrovskih delavcev (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kadrovski-delavci/>, 24.2. 2003). Klasična kadrovska opravila prevzemajo linijski vodje in kadrovski delavci morajo postati povsem drugačni upravitelji intelektualnega potenciala podjetij. Osrednje naloge postajajo motiviranje delavcev znanja, sprememba anahronističnega sloga vodenja, odprava že kar dramatične vrzeli med obstoječimi in potrebnimi znanji ter veščinami, upravljanje zadovoljstva zaposlenih in utrditev novih meril in upravljanja delovne uspešnosti nasploh (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kadrovski-delavci/>, 24. 2. 2003). »Vodja kadrovske službe (seveda v tistih podjetjih, ki le-te imajo, op. B.C.) bo imel vedno pomembnejšo vlogo v vodstvu podjetja« (Weber, 2001: 15), kar bo verjetno privedlo do vedno večjega vključevanja kadrovskih strokovnjakov v strateško načrtovanje od samega začetka.

Vse bolj pogosto se pojavljajo tudi razmišljanja, ali v podjetjih sploh potrebujejo posebno strokovno službo (Lipičnik, 1998a: 63-64). Sodobne organizacijske oblike podjetij opuščajo tradicionalno povezovanje funkcij v službe oz. oddelke in jih nadomeščajo s timi, ki obvladujejo poslovne procese. Če managerji prevzamejo odgovornost za management človeških virov, potem bi bilo smiselno, da se tudi ustrezno usposobijo in sami izvajajo aktivnosti managementa človeških virov. Informacijska tehnologija na tem področju nudi

vrsto pripomočkov.⁷⁸ Nastaja vse več računalniško podprtih strokovnih metod, ki jih managerji lahko uporabljajo, čeprav nimajo specializiranega znanja s področja managementa človeških virov (Zupan, 1999: 49). Vendar se ob tem zastavlja vprašanje, kako bo ob prepuščanju managementa človeških virov posameznim managerjem oz. timom delovala strateška usmerjenost in medsebojna usklajenost aktivnosti. Zato Zupanova (1999: 49) domneva, da bodo, vsaj v velikih podjetjih, še vedno uporabljali strokovne službe. Thom (2001: 588) poudarja, da bo potrebno v bodoče bolj vztrajati, da bi management človeških virov dobil priložnost in da bi bil vključen v strateška razmišljanja že na samem začetku. Da bi imeli pomembnejšo vlogo pri strateškem oblikovanju procesov, bi si morali ustrezni ljudje (generalni direktorji, managerji človeških virov) pridobiti ustrezne kvalifikacije. Kljub temu, da se je ideja o managementu človeških virov in o potrebi po preoblikovanju kadrovske službe že uveljavila, še vedno obstaja razkorak med pričakovanimi in dejanskimi spremembami. Eden izmed razlogov je zagotovo v sami zgodovini kadrovske dejavnosti, ki je bila pri nas pretežno administrativna funkcija (Zupan, 1996: 112). Pričakovati je, da bodo tudi mala podjetja, v kolikor še niso, v prihodnosti spoznala, kako pomembna je strokovnost pri izvajanju aktivnosti managementa človeških virov in bodo le-tim namenila več pozornosti ter v skladu s tem tudi zaposlila ustrezne strokovnjake.

Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo je za slovenska podjetja začela veljati zakonodaja in pravila notranjega trga Evropske skupnosti. Vstop na evropski trg svobodnega pretoka kapitala, ljudi, blaga in idej predstavlja tako za velika kot mala podjetja velik izziv. Pri položaju slovenskih podjetij »je še največ problemov z nizkim deležem dobičkonosnih podjetij in nizkim deležem podjetij z višjo stopnjo inovativnosti« (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004: 104). Tomašič (2002: 299) navaja, da imajo slovenska mala podjetja starejšo proizvodno tehnologijo, nižjo dodatno vrednost na zaposlenega in so manj konkurenčna na tržišču. Zato so zdaj ob uveljavitvi prostega pretoka blaga, storitev in ljudi mala podjetja v Sloveniji mnogo bolj izpostavljena konkurenčnim pritiskom (Tomašič, 2002: 299). Slovenska podjetja bodo morala več pozornosti nameniti tehnološkemu razvoju, investicijam v razvoj in raziskave, usposobljenosti delovne sile, organizaciji proizvodnje, cenam, razvoju znanja in

⁷⁸ S pojavom računalnikov so se najprej začeli razvijati različni kadrovske informacijske sistemi, ki so omogočali oblikovanje podatkovnih baz o zaposlenih. Nato pa so ti sistemi omogočali obdelavo podatkov in pripravo ustreznih informacij za vse, ki sodelujejo pri aktivnostih managementa človeških virov, predvsem pa za managerje in kadrovske strokovne delavce. Zupanova (1999: 49) poudarja, da lahko z ustreznim informacijskim sistemom, ki oblikuje pravočasne, točne in uporabne informacije, v podjetju precej izboljšajo tako strateške kot operativne odločitve na področju managementa človeških virov.

konkurenčni sposobnosti (Tomašič, 2002: 299). Le tako bodo velika in mala slovenska podjetja lahko konkurirala ostalim evropskim podjetjem.

»Razvijanje ali krepitev strateške naravnosti lahko managementu neposredno pomaga pri usmerjanju človeških, pa tudi drugih virov v organizaciji ne (le) k doseganju poslovne učinkovitosti, ampak predvsem uspešnosti poslovanja v smislu realizacije dolgoročnih, razvojnih in kompleksnih ciljev sodobne organizacije« (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004: 106). Management podjetij naj (pre)usmeri cilje in oblikovanje poslovnih strategij od kratkoročne statične učinkovitosti k dolgoročni, razvojno naravnani uspešnosti (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004: 105). »Uspešnosti, kakovosti, dobičkonosnosti in inovativnosti, kar najbolj manjka slovenskim podjetjem, se ne da zagotoviti brez povečane skrbi za ljudi /.../ in dobrega upravljanja znanja ter organiziranja poslovnih procesov« (Kramberger, Ilič in Kohont, 2004: 106). Tako morajo aktivnostim managementa človeških virov slovenska podjetja posvetiti več pozornosti, kar še posebno velja za mala podjetja.

6. ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem želela ugotoviti razlike in podobnosti v uporabi sodobnega koncepta managementa človeških virov glede na velikost podjetij.

V uvodu sem domnevala, da se izvajanje aktivnosti managementa človeških virov razlikuje v malih in velikih podjetjih. Analizo primerjave malih in velikih podjetij sem najprej oprla na glavne značilnosti, kjer se je pokazalo, da se mala in velika podjetja razlikujejo že v osnovnih značilnostih – vodenju, organiziranosti, kadrih, financiranju ter industrijski politiki. Pokazalo se je, da lahko te glavne značilnosti v določeni meri povežemo z uveljavljenostjo managementa človeških virov.

V malih podjetjih kadrovsko funkcijo običajno opravlja lastnik oz. manager podjetja, ki nima ustreznih znanj s področja managementa človeških virov. Za velika podjetja so značilni kadrovske oddelki, službe oz. sektorji, kjer kadrovske aktivnosti opravljajo strokovni kadrovske delavci. Za mala podjetja je značilen neformalni pristop k managementu človeških virov, medtem ko so za velika podjetja značilni formalni postopki in metode pri posameznih aktivnostih managementa človeških virov.

Pri pridobivanju delavcev se velika podjetja pogosto poslužujejo notranjega trga delovne sile, kjer prosta delovna mesta zapolnijo z obstoječimi zaposlenimi (preместitve, napredovanja). Malim podjetjem ta možnost ponavadi ne ustreza, predvsem zaradi majhnega števila ravni v hierarhiji. Velika podjetja pri iskanju delavcev uporabljajo predvsem oglase v medijih, štipendiranje, stike s šolami in univerzami, kadrovske agencije. Za mala podjetja je pri pridobivanju zaposlenih najpogostejša neformalna metoda (poizvedovanje pri prijateljih, družinskih članih, sorodnikih), uporabljajo tudi oglaševanje v lokalnem tisku ter javne urade za delo.

Izbiranje delavcev v velikih podjetjih ponavadi poteka preko formalnih postopkov izbire. Uporabljajo testiranja kandidatov, intervjuje (kjer ponavadi sodeluje kadrovik in manager iz oddelka, kjer je prosto delovno mesto), priporočila. V malih podjetjih kot instrument izbire prevladujejo razgovori (pogosto tudi neformalni), razširjeno je tudi poskusno delo. Velika podjetja izvajajo formalizirane programe uvajanja, medtem ko je za mala podjetja značilna

manjša formalnost in pogostost uvajanja. Sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti so v velikih podjetjih pogostejši.

Za področje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je v velikih podjetjih zadolžen poseben oddelek oz. kadrovski delavec za to področje. Ponavadi imajo tudi načrte usposabljanja in razvoja. Zaposlenim v primerjavi z malimi podjetji nudijo več usposabljanja (nekatera podjetja imajo tudi lastne izobraževalne centre), tudi izven podjetja. V malih podjetjih so metode usposabljanja manj formalizirane, učni procesi pa so močnejše integrirani v delovni proces. Zaposlene usposabljujejo predvsem na bolj neformalne načine. Pogosto je usposabljanje na delovnem mestu, kroženje med delovnimi mesti, ki ga lahko izvajajo sodelavci znotraj podjetja.

Velika podjetja imajo sistematično izdelane plačne sisteme in plačilne lestvice za vsa delovna mesta. V primerjavi z malimi podjetji pogosteje nudijo plačila, povezana z uspešnostjo in različne nematerialne ugodnosti za zaposlene. Mala podjetja nimajo sistematičnega pristopa k nagrajevanju in plačam, značilni so tudi neformalni načini določanja plač.

Izkazalo se je, da se izvajanje aktivnosti managementa človeških virov v velikih in malih podjetjih zares razlikuje. Moja naslednja domneva je bila, da je management človeških virov bolj uveljavljen v velikih podjetjih, kar se je tudi potrdilo. Velika podjetja večinoma uporabljajo vse aktivnosti teoretičnega modela managementa človeških virov. Njihova prednost so seveda strokovnjaki, ki se ukvarjajo izključno s kadrovske dejavnostjo ter finančna sredstva, ki jih lahko namenjajo posameznim področjem, kot so izobraževanje zaposlenih in različne materialne nagrade. V malih podjetjih je kadrovska dejavnost večinoma potisnjena na stran in bi jo lahko označili s frazo »le tisto, kar je nujno«. Vzrok tega je predvsem v tem, da se mora s kadrovske aktivnostmi ukvarjati bodisi lastnik / direktor podjetja, ki se mora ukvarjati še z različnimi drugimi pomembnimi področji, ali pa so kadrovske opravila prepuščena tajnici oz. računovodji. Tako oboji nimajo ustreznih znanj, ne časa, ki bi ga namenjali izključno managementu človeških virov, najbolj pereč problem pa pogosto predstavljajo finančna sredstva. Vse to jih vklene v krog, zato bi bilo v teh podjetjih najprej potrebno spremeniti miselnost vodilnih, da bi se začeli bolj zavedati pomena človeških virov ter zaposlovanja ustreznih delavcev, ki bi se ukvarjali z njimi. Na koncu lahko zagotovo zatrdim, da mala podjetja niso miniaturne velikih, kar sem poskušala prikazati tudi s plati managementa človeških virov.

7. LITERATURA

1. ANDREJČIČ, Radovan, BREKIČ, Jovo, FLORJANČIČ, Jože, JEREB, Janez, JESENKO, Jože, KAVČIČ, Bogdan, PAVLIN, Nace, EKAR, Franc, KOKALJ, Jakob, RITONJA, Slavica, ŠTRAJHAR, Miro in VORŠNIK, Ivan (1994): Globalni in kadrovski management. Moderna organizacija, Kranj.
2. ARMSTRONG, Michael (1994): A Handbook of Personnel Management Practice. Fourth edition. Kogan Page, London.
3. ARTAČ, Vojko (1997): Strategija človekovih virov je lahko osnova za uspešnost malih podjetij. V: Goran VUKOVIČ (ur.): Quo vadis management: zbornik referatov. Moderna organizacija, Kranj, str. 356-364.
4. ATKINSON, John (1994): Labour Market Support and Guidance for the Small Business. V: John ATKINSON in David STOREY (ur.): Employment, the Small Firm and the Labour Market. Routledge, London in New York, str. 147-171.
5. ATKINSON, John in MEAGER, Nigel (1994): Running to Stand Still: The Small Firm in the Labour Market. V: John ATKINSON in David STOREY (ur.): Employment, the Small Firm and the Labour Market. Routledge, London in New York, str. 28-102.
6. ATKINSON, John in STOREY, David (1994): Small Firms and Employment. V: John ATKINSON in David STOREY (ur.): Employment, the Small Firm and the Labour Market. Routledge, London in New York, str. 1-27.
7. BEARDWELL, Ian, HOLDEN, Len, COLLIN, Audrey, CLAYDON, Tim, O'DOHERTY, Damian, WRIGHT, Mary, STOREY, Julie, DOYLE, Mike, CLARK, Ian, MARLOW, Sue, ROBERTS, Ian in COLLING, Trevor (1997): Human Resource Management: A Contemporary Perspective. Second edition. Pitman Publishing, London itn.
8. BEARDWELL, Ian in HOLDEN, Len (1997): An Introduction to Human Resource Management. V: Ian BEARDWELL in Len HOLDEN (ur.): Human Resource Management: A Contemporary Perspective. Second edition. Pitman Publishing, London itn., str. 3-30.
9. (2004) Benefits Satisfaction Higher at Larger Businesses. Westchester County Business Journal, 43, št. 4, str. 30.
10. BRAGG, Steven M. (1999): Managing Explosive Corporate Growth. John Wiley & Sons, New York itn.

11. BRAND, Maryse J. in BAX, Erik H. (2002): Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy. *Education + Training*, 44, št. 8/9, str. 451-463.
12. BURSTINER, Irving (1994): *The Small Business Handbook: A Comprehensive Guide to Starting and Running your own Business*. Fireside, New York itn.
13. CARROLL, Marilyn, MARCHINGTON, Mick, EARNSHAW, Jill in TAYLOR, Stephen (1999): Recruitment in Small Firms: Processes, Methods and Problems. *Employee Relations*, 21, št. 3, str. 236-250.
14. CASSELL, Catherine, NADIN, Sara, GRAY, Melanie in CLEGG, Chris (2002): Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review*, 31, št. 6, str. 671-692.
15. CLAYDON, Tim (1997): *Human Resource Management and the Labour Market*. V: Ian BEARDWELL in Len HOLDEN (ur.): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Second edition. Pitman Publishing, London itn., str. 75-118.
16. ČERNIGOJ SADAR, Nevenka, GNIDOVEC, Meta, IGNJATOVIĆ, Miroljub, MESNER ANDOLŠEK, Dana, STANOJEVIĆ, Miroslav, SVETLIK, Ivan in TRBANC Martina (2001): *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
17. DUH, Mojca in BELAK, Janko (1997): Politika malih in srednje velikih podjetij. V: Miroslav REBERNIK (ur.): *Podjetništvo in management malih podjetij*. Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo, Maribor, str. 81-94.
18. FERLIGOJ, Anuška, PRAŠNIKAR, Janez in JORDAN, Vesna (1994): Competitive Strategies and Human Resource Management in SMEs. V: Allan A. GIBB in Miroslav REBERNIK (ur.): *Small Business Management in the New Europe: Proceedings*. Volume 1. Ekonomski institut, Maribor, str. 21-34.
19. FLORJANČIČ, Jože (1982): *Kadrovska politika: skripta*. Moderna organizacija, Kranj.
20. FLORJANČIČ, Jože, JESENKO, Jože in PAGON, Milan (1991): *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Moderna organizacija, Kranj.
21. FLORJANČIČ, Jože in JEREK, Janez (1998): *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. V: Stane MOŽINA (ur.): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 29-73.
22. FLORJANČIČ, Jože in VUKOVIČ, Goran (1998): *Kadrovska funkcija – management*. Moderna organizacija, Kranj.
23. GLASMEIER, Amy K. in JENSEN, Bradford J. (2001): Big Firms and Economic Development: Revisiting Works by Bennett Harrison. *Antipode*, 33, št. 1, str. 49-71.

24. GOLHAR, Damodar Y. in DESHPANDE, Satish P. (1997): HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 35, št. 3, str. 30-38.
25. GRUBAN, Brane (2003): Pri kompetencah ne iščite bližnjic! *Gospodarski vestnik*, 14. julij, št. 28, str. 48-51.
26. HORNSBY, Jeffrey S. in KURATKO, Donald F. (2003): Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, št. 1, str. 73-92.
27. IVANUŠA-BEZJAK, Mirjana (1999): Vloga in pomen kadrovskih služb v slovenskih organizacijah. *Kadri*, 5, št.5, str. 32-34.
28. JAMESON, Stephanie M. (2000): Recruitment and Training in Small Firms. *Journal of European Industrial Training*, 24, št. 1, str. 43-49.
29. JAMŠEK, Franc (1998): Ocenjevanje delovnih dosežkov. V: Stane MOŽINA (ur.): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 213-244.
30. JEREB, Janez (1998): Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V: Stane MOŽINA (ur.): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 175-212.
31. KAPUN, Janez (1999): Zakaj in kako razviti kadrovske stroko in profesijo? *Kadri*, 5, št. 5, str. 34-35.
32. KAVČIČ, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
33. KRAMBERGER, Anton, ILIČ, Branko in KOHONT, Andrej (2004): S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V: Ivan SVETLIK in Branko ILIČ (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Sophia, Ljubljana, str. 66-110.
34. LIPIČNIK, Bogdan (1997): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
35. LIPIČNIK, Bogdan (1998a): *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
36. LIPIČNIK, Bogdan (1998b): Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V: Stane MOŽINA (ur.): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 245-304.
37. LOBNIKAR, Branko, MERKAČ, Marjana in SVETIC, Aleša (2002): Narava kadrovske dejavnosti v majhnih in srednje velikih slovenskih podjetjih. V: Goran VUKOVIČ (ur.): *Management in Evropska unija: zbornik konference z mednarodno udeležbo*. Moderna organizacija, Kranj, str. 461-466.

38. LOBNIKAR, Branko in PAGON, Milan (2002): Dejavniki uspešnosti v poslovnem svetu v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. V: Goran VUKOVIČ (ur.): Management in Evropska unija: zbornik konference z mednarodno udeležbo. Moderna organizacija, Kranj, str. 467-475.
39. MACMAHON, Juliet in MURPHY, Eamonn (1999): Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 23, št. 1, str. 25-35.
40. MATJAŠIČ, Jože (2002): Obrt kot posebna poklicna in gospodarska oblika. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
41. MATLAY, Harry (1999): Employee Relations in Small Firms: A Micro-business Perspective. *Employee Relations*, 21, št. 3, str. 285-295.
42. MERKAČ, Marjana (1998): Kadri v organizaciji. Visoka šola za management, Koper.
43. MINTZBERG, Henry (1989): Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. The Free Press, New York in London.
44. MOŽINA, Stane, FLORJANČIČ, Jože, JEREB, Janez, SVETLIK, Ivan, JAMŠEK, Franc, LIPIČNIK, Bogdan, VODOVNIK, Zvone, SVETIC, Aleša, STANOJEVIĆ, Miroslav in MERKAČ, Marjana (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
45. MOŽINA, Stane (1998): Strateški pomen kadrovskih virov. V: Stane MOŽINA (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 1-28.
46. MUGLER, Josef (1993): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Springer-Verlag, Wien in New York.
47. MUGLER, Josef (1997): Lebenszyklus und Besonderheiten der Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen. V: Janko BELAK (ur.): Unternehmensentwicklung und Management: unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern. Versus Verlag AG, Zürich, str. 217-227.
48. NEWELL, Helen (2002): Accountco: Small is Beautiful? HR Planning in a Small Firm. V: Helen NEWELL in Harry SCARBROUGH (ur.): Human Resource Management in Context: A Case Study Approach. Palgrave, Basingstoke, New York, str. 79-104.
49. O'DOHERTY, Damian (1997): Human Resource Planning: Control to Seduction? V: Ian BEARDWELL in Len HOLDEN (ur.): Human Resource Management: A Contemporary Perspective. Second edition. Pitman Publishing, London itn., str. 119-163.
50. PFEFFER, Jeffrey (1994): Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

51. PFOHL, Hans C. in KELLERWESSEL, Paul (1993): Mala, srednja in velika podjetja. V: Janko BELAK (ur.): Podjetništvo, politika podjetja in management. Obzorja, Maribor, str. 287-300.
52. PLANKO, Sergeja (2003): Upravljanje z znanjem: trendi na področju upravljanja z ljudmi v organizaciji. Glas gospodarstva, maj 2003, str. 25.
53. PRAŠNIKAR, Janez (1994): Uvod v mikroekonomijo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
54. REBERNIK, Miroslav (1997): Podjetništvo. V: Miroslav REBERNIK (ur.): Podjetništvo in management malih podjetij. Ekonomska fakulteta in Fakulteta za strojništvo, Maribor, str. 1-80.
55. SENJUR, Marjan (1997): Slowenien – Gesamtwirtschaftliche Bedingungen für den Strukturwandel der Unternehmensgröße: Die Schrumpfung der Großunternehmen. V: Janko BELAK (ur.): Unternehmensentwicklung und Management: unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern. Versus Verlag AG, Zürich, str. 67-78.
56. STANOJEVIĆ, Miroslav (1996): Socialno partnerstvo: modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja. Enotnost, Ljubljana.
57. STANOJEVIĆ, Miroslav (1998): Delovni odnosi, sindikati in participacija zaposlenih. V: Stane MOŽINA (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 389-407.
58. SVETIC, Aleša (2001): Managing Growth through Human Resources: Challenges to Small Enterprises Growth. V: Jaka VADNJAL (ur.): Dynamic Entrepreneurship for the New Economy: 2nd International Conference Proceedings. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, str. 143-150.
59. SVETLIK, Ivan (1998a): Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V: Stane MOŽINA (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 75-106.
60. SVETLIK, Ivan (1998b): Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V: Stane MOŽINA (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 107-146.
61. SVETLIK, Ivan (1998c): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Stane MOŽINA (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 147-174.
62. THOM, Norbert (2001): Management človeških virov: razvojne težnje in perspektive za prihodnost. Organizacija, 34, št. 9, str. 587-595.

63. TOMAŠIČ, Mladen (2002): Položaj slovenskih malih in mikro podjetij v Evropski uniji. V: Goran VUKOVIČ (ur.): Management in Evropska unija: zbornik konference z mednarodno udeležbo. Moderna organizacija, Kranj, str. 298-302.
64. TREVEN, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
65. TURK, Ivan, KAVČIČ, Slavka in KOKOTEC-NOVAK, Majda (1994): Upravljalno računovodstvo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
66. VODOVNIK, Zvone (1998): Pravna ureditev zaposlovanja in dela. V: Stane MOŽINA (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 305-353.
67. VOLK, Linda (2002): Učeče se podjetje. Znanje ne sme ostati samo v glavah zaposlenih. Delo, 15.10., str. 19.
68. WAGAR, Terry in LANGROCK, Lynn (2003): How Small Firms Train Employees. Canadian HR Reporter, 6 October, 16, št. 17, str. 5.
69. WEBER, Wolfgang (2001): Menedžment kadrovskih virov v Evropi – izzivi in trendi. Kadri, 7, št. 7, str. 6-15.
70. WILKINSON, Adrian (1999): Employment Relations in SMEs. Employee Relations, 21, št. 3, str. 206-217.
71. WRIGHT, Mary in STOREY, Julie (1997): Recruitment and Selection. V: Ian BEARDWELL in Len HOLDEN (ur.): Human Resource Management: A Contemporary Perspective. Pitman Publishing, London itn., str. 210-278.
72. ZUPAN, Nada (1996): Vloga kadrovske službe v sodobnem podjetju. V: Goran VUKOVIČ (ur.): Organizacija in management: zbornik referatov / 15. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, 10.-12. april 1996. Moderna organizacija, Kranj, str. 108-114.
73. ZUPAN, Nada (1999): Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
74. ZUPAN, Nada in OGRAJENŠEK, Irena (1999): Ravnanje s človeškimi viri kot model kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih. V: Janez PRAŠNIKAR (ur.): Poprivatezijsko obnašanje slovenskih podjetij. Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 195-219.
75. ZUPAN, Nada (2001): Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. GV Založba, Ljubljana.
76. ŽABKAR, Vesna (1995): Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

VIRI:

1. (2003) Nove strateške vloge kadrovskih delavcev. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kadrovski-delavci/>, 24. 2. 2003.
2. Podatki o številu zaposlenih oseb v podjetjih, družbah in ostalih organizacijah po nazivih poklicev (ki se nanašajo na kadrovske dejavnosti) in stopnji strokovne izobrazbe (na dan 31. 12. 2002). Statistični urad Republike Slovenije, Statistični register delovno aktivnega prebivalstva.
3. Priporočilo Komisije z dne 3. aprila 1996 o definiciji malih in srednje velikih podjetij, (96/280/ES).
4. (1970-1991) Slovar slovenskega knjižnega jezika, I-V. SAZU. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
5. Standardna klasifikacija poklicev. Dostopno na: <http://www1.stat.si/klasje/kodirni.asp?cvn=1182>, 11. 2. 2004.
6. (2003) Statistični letopis 2003. Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana.
7. TURK, Dunja (2004a): Večja učinkovitost e-zaposlovanja. Dostopno na: <http://www.finance-on.net/show.php?id=66818>, 10. 2. 2004.
8. TURK, Dunja (2004b): Uporaba e-kadrovanja narašča. Dostopno na: <http://www.finance-on.net/show.php?id=68046>, 27. 2. 2004.
9. (1993) Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 30/93.