

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Lipič

VLOGA VODIJ PRI RAZVOJU KADROV

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Lipič

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj-Sadar

VLOGA VODIJ PRI RAZVOJU KADROV

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

ZAHVALA

Moja največja zahvala gre moji družini: Olgi, Ajdi, Karlu in Nilu, ki me že ves čas podpirajo in razveseljujejo.

Za pomoč pri usmerjanju in izdelavi diplomske naloge pa bi se rada zahvalila mentorici dr. Nevenki Černigoj-Sadar.

Vloga vodij pri razvoju kadrov

Namen diplomske naloge je raziskati področja vodenja, razvoja kadrov, tehnik in metod razvoja kadrov ter upravljanja z različnostjo s sledečo primerjavo le-teh z dejanskimi izsledki najnovejših raziskav obravnavanih področij upravljanja človeških virov, kjer izpostavim tudi Slovenijo. Pri raziskovanju sem se v teoretičnem delu naloge poslužila deskriptivne metode, v empiričnem pa primerjalne in zgodovinske analize. Empirični podatki kažejo, da postaja razvoj kadrov v Sloveniji, podobno tudi v Evropi, ena izmed najpomembnejših funkcij upravljanja človeških virov. saj omogoča pripravljenost zaposlenih na nove izzive v nenehno spreminjajočem se delovnem okolju. Vodje pridobivajo pomembnejšo vlogo pri razvoju kadrov ter delujejo v smeri povečevanja zavzetosti zaposlenih, vzpostavljanja medsebojnega zadovoljstva in nenazadnje povečevanja delovne učinkovitosti. Odločilnega pomena za razvoj kadrov pa kljub temu tako v slovenskih kot v evropskih organizacijah ostajajo oddelki za kadrovske vire. Pomemben mehanizem za spodbujanje zavzetosti zaposlenih je tudi ustrezno upravljanje z različnostjo znotraj podjetja ter izbira načina vodenja, ki mora biti prilagojeno znotraj-organizacijskim značilnostim ter značilnostim okolja organizacije in kulturi.

Ključne besede: razvoj kadrov, načini vodenja, upravljanje z različnostjo.

Manager`s role regarding human resources development

The purpose of my diploma was to discover fields of leadership, HR development, it`s methods, techniques and management of diversity and compare the mentioned fields with findings of the latest studies from the chosen HRM fields, where I expose Slovenia. In theoretical part of the diploma I employ a descriptive method, whereas in empirical one I use a comparative and historical analysis. Empirical evidence show that in Slovenia and Europe human resources development is becoming one of the most important functions of HRM. A role of the leaders regarding human resources development is getting more important, they aim to enhance employee commitment, establish mutual contentment and nevertheless enlarge work effectiveness. Human resources departments in Slovenian as in European organisations are still crucial for human resources development. An important mechanism for enhancing employee commitment is also a proper management of diversity within an organisation and a choice of management style, which has to be adapted to organisational characteristics and to the characteristics of the organisation`s environment and culture world-wide.

Key words: human resources development, management styles, managing diversity.

KAZALO

1. UVOD	7
2. Vodenje	9
2.1 Ravni vodenja	11
2.2 Oblike vodenja	13
2.3 Značilnosti vodje	14
2.3.1 Moč in vpliv vodje	16
2.4 Modeli vodenja	17
2.4.1 Modeli vedenja vodij	18
2.4.2 Situacijski modeli	19
3. Razvoj kadrov	22
3.1 Dejavniki razvoja kadrov	22
3.2 Plan razvoja kadrov	29
3.2.1 Napredovanje, načrtovanje karier in skupinski razvojni načrti	29
3.2.2 Podpora in sodelovanje managementa	30
3.3 Vloga nižjega, srednjega in vrhnjega managementa pri razvoju kadrov	31
3.4 Načini in metode razvoja kadrov	34
3.4.1 Razvoj izvedbenih delavcev	35
3.4.1.1 Usposabljanje na delu	35
3.4.1.2 Izobraževalni center	36
3.4.1.3 Programi vajeništva	36
3.4.1.4 Posebni tečaji	36
3.4.2 Razvoj managementa	37
3.4.2.1 Spretnosti sprejemanja odločitev	37
3.4.2.2 Medosebne spretnosti	38
3.4.2.3 Znanje o delu	40
3.4.2.4 Organizacijsko znanje	42
3.4.2.5 Specifične potrebe posameznikov	42
3.5 Evalvacija programa razvoja kadrov	43
4. Kulturne razlike v poslovnem okolju	45
4.1 Vrednote in nacionalne kulture	47
4.2 Upravljanje z različnostjo	50
5. Pregled raziskav na temo razvoja kadrov v Sloveniji in po svetu	53
5.1 Razvoj kadrov kot ena najpomembnejših funkcij upravljanja človeških virov	55
5.1.1 Pogostost uporabe tehnik in metod razvoja kadrov v slovenskih in evropskih podjetjih	63
5.2 Pomen neposredno predpostavljenih za razvoj kadrov	70
5.3 Način vodenja za doseg učinkovitosti	75
5.3.1 Upravljanje z različnostjo v evropskih podjetjih	85
6. KRITIČNI RAZMISLEK	88
7. SKLEP	90
8. LITERATURA	92

SEZNAM TABEL

<u>Tabela 3.1:</u>	Merila notranjega in zunanjega vrednotenja izobraževanja _____	44
<u>Tabela 4.2:</u>	Pet glavnih kulturnih razlik v ravnanju ljudi z drugimi _____	49
<u>Tabela 5.3:</u>	Najpomembnejši izzivi za upravljanje kadrov/človeških virov v naslednjih treh letih za Slovenijo v letu 2001 _____	56
<u>Tabela 5.4:</u>	Najpomembnejši izzivi za upravljanje kadrov/človeških virov v naslednjih treh letih za Slovenijo v letu 2004 _____	57
<u>Tabela 5.5:</u>	Pet kritičnih zmožnosti, ki jih morajo evropska podjetja v prihodnosti izboljšati _____	58
<u>Tabela 5.6:</u>	Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov po državah _____	59
<u>Tabela 5.7:</u>	Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov na Portugalskem _____	60
<u>Tabela 5.8:</u>	Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov v Sloveniji _____	60
<u>Tabela 5.9:</u>	Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov na Danskem _____	61
<u>Tabela 5.10:</u>	Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov v Veliki Britaniji _____	61
<u>Tabela 5.11:</u>	Pogostost uporabe različnih metod usposabljanja in razvoja kadrov leta 2001 _____	64
<u>Tabela 5.12:</u>	Obseg usposabljanja v organizacijah glede na skupine držav leta 2001 _____	65
<u>Tabela 5.13:</u>	Obseg usposabljanja v slovenskih organizacijah leta 2004 _____	66
<u>Tabela 5.14:</u>	Uporaba metod za razvoj kariere vodij v slovenskih organizacijah leta 2004 _____	67
<u>Tabela 5.15:</u>	Uporaba metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje v slovenskih organizacijah leta 2004 _____	68
<u>Tabela 5.16:</u>	Glavna področja aktivnosti z namenom vzpostavitve učeče se organizacije v evropskih podjetjih _____	68
<u>Tabela 5.17:</u>	Stopnja devolucije UČV po področjih za evropska podjetja leta 2001 _____	71
<u>Tabela 5.18:</u>	Procesi devolucije v zadnjih treh letih za evropska podjetja leta 2001 _____	71
<u>Tabela 5.19:</u>	Odgovornost za izvajanje politike UČV _____	72
<u>Tabela 5.20:</u>	Stopnja devolucije UČV po področjih za slovenska podjetja leta 2001 _____	73
<u>Tabela 5.21:</u>	Stopnja devolucije UČV po področjih za slovenska podjetja leta 2004 _____	74
<u>Tabela 5.22:</u>	Globalne kulturno odobravane dimenzije implicitnega vodenja (CLT) _____	76
<u>Tabela 5.23:</u>	Položaj skupin družb glede na CLT dimenzije vodenja _____	77
<u>Tabela 5.24:</u>	Karizmatično/vodenje temelječe na vrednotah _____	79
<u>Tabela 5.25:</u>	Vodenje usmerjeno v skupino _____	80
<u>Tabela 5.26:</u>	Participativno vodenje _____	80
<u>Tabela 5.27:</u>	Vodenje usmerjeno v ljudi _____	81
<u>Tabela 5.28:</u>	Avtonomno vodenje _____	81
<u>Tabela 5.29:</u>	Samozaščitno vodenje _____	82
<u>Tabela 5.30:</u>	Povečevanje zavzetosti zaposlenih _____	83
<u>Tabela 5.31:</u>	Sistemi povečanja zavzetosti zaposlenih _____	83
<u>Tabela 5.32:</u>	Aktivnosti povečevanja zavzetosti zaposlenih _____	84
<u>Tabela 5.33:</u>	Načini merjenja različnosti _____	85
<u>Tabela 5.34:</u>	Ključna področja delovanja pri merjenju različnosti _____	86

1. UVOD

Opazam, da danes veliko organizacij občuti pritisk na povečevanje učinkovitosti in zmanjševanje stroškov. Človeški viri v poslovnem svetu še nikoli niso imeli tako pomembne vloge, kot jo imajo sedaj. Organizacije bi lahko in bi tudi morale gledati na človeški kapital kot na glavni vir tekmovalne prednosti. Realnost zahteva globalno tekmovanje za spretnosti in talente in dela človeški kapital bistven za preživetje svetovnega poslovanja.

Globalno tekmovanje in hitre tehnološke spremembe zahtevajo bolj fleksibilno in kompetentno delovno silo. Potreba po bolj kvalificirani delovni sili postane strateška sila v prizadevanju za doseg konkurenčnosti. Kontinuirano usposabljanje zaposlenih omogoča organizaciji doseganje njenih ciljev s tem, ko dodaja vrednost njenemu ključnemu viru-človeškemu faktorju. Naša družba znanja tako zahteva doživljenjsko učenje in nenehen razvoj spretnosti.

Prihaja do razvoja in sprememb kadrovske funkcije, ki po eni strani dobiva strateško vlogo in se seli v najvišja odločevalska telesa v organizacijah, po drugi strani pa veliko operativnih odločitev in nalog prehaja v roke neposrednih vodij, kar označuje pojem devolucije.

Odgovornost za pripravo delavcev na nove industrije, zahteve zaposlovanja in karijerne poti se tako pogosto prenese na vodje. Vodje pa se morajo pri tem soočiti z različnimi skupinami posameznikov, specifičnimi nalogami in cilji ter nenazadnje upoštevati tudi izven-organizacijsko okolje. Vedno večjo pozornost se zato v organizacijah namenja tudi razvoju, metod upravljanja z različnostjo.

Z namenom raziskati izbrana področja upravljanja s človeškimi viri sem si zastavila naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Razvoj kadrov postaja ena izmed najpomembnejših funkcij upravljanja človeških virov.

Hipoteza 2: Neposredno predpostavljeni so odločilnega pomena za razvoj kadrov.

Hipoteza 3: Vodenje je učinkovito, če je prilagojeno značilnostim posamezne organizacije in njenemu okolju.

Diplomsko delo začujem z opredelitvijo temeljnih konceptov in pojmov raziskovanega področja vodenja, razvoja kadrov, tehnik in metod razvoja kadrov, upravljanja z različnostjo ter spremljevalnih tematik. Teoretične ugotovitve izbranih avtorjev (Kovač, Možina, Svetlik, Charan, Flippo, Schermerhorn, Morgan, Greaves in drugi) v empiričnem delu primerjam z dejanskimi izsledki novejših raziskav obravnavanih področij upravljanja človeških virov.

Delo temelji na primarnih in sekundarnih analizah izbranih tujih in domačih raziskav ter, kjer je to mogoče, podaja tudi izsledke za Slovenijo. Osnovna metoda družboslovnega raziskovanja uporabljena v diplomskem delu, je primerjalna analiza, ki ji, kjer to razpoložljivost podatkov dopušča, dodajam tudi zgodovinsko analizo. V teoretičnem delu naloge pa se pri predstavitvi različnih teorij in temeljnih pojmov poslužujem deskriptivne metode.

2. Vodenje

»Vodenje je podobno kot organizacija staro toliko, kot je staro človeštvo. Razlaga in razumevanje vodenja sta bila vedno želja mnogih posameznikov v zgodovini. V preteklosti se je vodenje izrazito povezovalo z oblastjo, močjo, vplivom, bogastvom in zato ni čudno, da je bilo vedno obdano z avreolo mističnosti, skrivnostnosti, nečem kar je zelo privlačno, a sočasno tudi nevarno, odmaknjeno in nedostopno vsakomur«
(Kovač 2004: 9).

Sodobna industrijska in post industrijska družba je z zgoraj navedeno interpretacijo vodenja že davno pometla, vendar pa vodenje tudi v sodobnih družbah ostaja povezano z določeno distribucijo družbene moči in s tem dostopnosti do virov. Okolje organizacij se vse hitreje spreminja. S spremembami prihajajo tudi novosti na področju managementa in s tem tudi vodenja. Trg je postal medij za novosti. Konkurenčni boj zato dobivajo ustvarjalne organizacije, ki trgu nenehno nudijo nove, izvirne izdelke, storitve in doživetja. Vodenje ustvarjalnosti in ustvarjalno vodenje sta izziv tradicionalnim oblikam vodenja
(Kovač, 2004:10).

Stogdill (1974) v svojem pregledu raziskovanja vodenja navaja, da obstoji skoraj toliko različnih definicij pojma vodenje kot je različnih ljudi, ki so ta pojem poskušali opredeliti. (Stogdill v Kovač 2004: 7). To je podobno kot pri besedah demokracija, ljubezen in mir. Čeprav vsakdo izmed nas intuitivno ve, kaj misli s to besedo, ima lahko ta beseda različen pomen za različne ljudi
(Kovač, 2004:10).

V zadnjih petdesetih letih je bilo razvitih vsaj 65 različnih kvalifikacijskih sistemov za definiranje dimenzij vodenja (Fleishman in drugi v Kovač 2004: 2). Eden izmed takšnih klasifikacijskih sistemov je Bass-ov (Bass v Kovač 2004: 2). Bass meni, da nekatere definicije vidijo vodenje kot fokus skupinskih procesov. S te perspektive je vodja v središču skupinske spremembe in aktivnosti in uteleša voljo skupine.

Naslednja skupina definicij opredeljuje vodenje iz osebne perspektive, ki meni, da je vodenje kombinacija posebnih lastnosti ali karakteristik, ki jih posamezniki posedujejo in ki jim omogoča, da pripravijo druge do tega, da izpolnijo naloge.

Preostali pristopi, pa vodenje definirajo kot dejanje oziroma vedenje- to kar vodje počnejo, da v skupino prinesejo spremembo

(Northouse 2004: 2).

»Kljub mnogovrstnosti načinov, kako je vodenje lahko opredeljeno, so lahko naslednje sestavine identificirane kot ključne za fenomen vodenja:

1. vodenje je proces,
2. vodenje vključuje vpliv,
3. vodenje se pojavlja v okviru/kontekstu skupine in
4. vodenje vključuje doseganje ciljev.«

Vodenje se razlikuje od managementa, ki je osredotočen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji

(Možina 2002: 499).

Vodenje je sestavni del managementa, ki predstavlja celoto znanja in usposobljenosti za usmerjanje posameznika, skupine in ostalih organizacijskih virov k postavljenim ciljem (Certo in Rozman v Kovač 2004: 2). Vodenje je del navedene celote in predstavlja v raziskovanju ter v strokovnem razvoju managementa zelo obsežno strokovno področje (Kovač 2004: 20).

»Da ima vodenje ožji in širši pomen, trdita Hersey in Blanchard, ki vidita glavni razloček med tema pomenoma v besedi organizacija (Hersey in Blanchard 1982). Vodenje kot *management* obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot *leadership* pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije«

(Možina 2002: 6).

Osnovne tri oziroma štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in *teamom* mora zadovoljiti obe strani. Raziskave kažejo, da je najprej treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani *teama*, nato pa je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo.

Vodje se morajo na to dobro pripraviti, saj člani namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da »vodje vedo kaj hočejo«. Dobri vodje spodbujajo člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti nikdar tako velik, da sodelavec ne bi poskusil delati drugače.

Naloga vodje pa je, da usklajuje navedene sestavine vodenja v smiselno produktivno celoto (Možina 2002: 499).

Glavne naloge vodje so, da se zaveda, da na vodenje vplivajo tudi spremenljivke iz okolja organizacije, kot so struktura, tehnologija, delovni postopki in naloge, kultura in ozračje, da aktivno usmerja dogajanja in pa da poskuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja

(Možina 2002: 500).

Dela in ravnanja v procesu vodenja so naslednja:

1. načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
2. nadziranje,
3. obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
4. dajanje povratnih sporočil,
5. usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
6. poverjanje nalog,
7. usklajevanje nalog,
8. spodbujanje motivacije za delo,
9. vrednotenje in nagrajevanje dela,
10. odločanje in soodločanje,
11. sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
12. preprečevanje in reševanje konfliktov

(Kovač 2004: 20).

2.1 Ravni vodenja

»Dejavnost, ki jo navadno označujemo kot vodenje, tudi ravnanje, poslovodenje, management itd., je v organizaciji dejavnost tistih zaposlenih, ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog. Drugače rečeno, v hierarhični organizaciji so to vsi tisti, ki imajo podrejene, katerih delo načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in kontrolirajo« (Možina 2002: 8).

Vodilni so strukturirani tako, kot je strukturirana organizacija. Ob visoki stopnji vertikalne delitve dela je število organizacijskih ravni veliko, veliko je potem tudi različnih stopenj vodij.

V domači in tuji literaturi srečujemo v velikih organizacijah razne oznake za vodje na različnih organizacijskih ravneh, s čimer označujemo tudi njihovo različno dejavnost oziroma različne poudarke v njihovem delu. Na podlagi razlik v pristojnostih in vsebini dejavnosti je smotno razločevati tri skupine: odredbodajalce, vodilne in delovodje, oziroma bolj enostavno: višje, srednje in nižje vodilne delavce.

1. Odredbodajalci (*Executives, Chief Executive Officer*) ali najvišji vodilni (*top management*). Njihova dejavnost je v prvi vrsti povezana z oblikovanjem strategije podjetja in glavnih potez strukture. Pomeni, da se ukvarjajo predvsem z oblikovanjem in s predlaganjem temeljnih dolgoročnih odločitev v podjetju (kaj proizvajati, za katere trge, kam investirati, itd.) Zato se njihova dejavnost zelo povezuje z interesi lastnine in je znatno lastninsko opredeljena.

V naših podjetjih včasih za višje vodilne, odredbodajalce uporabljajo pojem vodilni delavci, za nižje ravni pa pojem vodstveni delavci. Med vodilne delavce pri nas navadno prištevajo glavne direktorje, direktorje sektorjev, direktorje izdelkov, direktorje storitev, direktorje projektov, programov, ipd., v odvisnosti od tega, kakšna je struktura organizacije.

2. Srednji vodilni (*middle management*) delavci. Ta skupina obsega srednje organizacijske ravni, nad delovodji in pod odredbodajalci oziroma najvišjimi vodilnimi. Njihova dejavnost je usmerjena predvsem k procesom in strukturam, s katerimi bi organizacija dosegala kar največ ciljev. Odvisni so od najvišjih vodilnih, ki so jim nadrejeni. Interpretirati morajo splošne strateške odločitve in jih prevajati v operativne. Če delujejo v manjših enotah, so tudi sorazmerno samostojni, vendar še vedno podrejeni. Pri nas bi ta položaj ustrezal recimo vodjem obratov, izmen, lahko pa tudi vodjem projektov, programov, ipd.- spet odvisno od strukture organizacije

(Možina 2002: 9).

3. Nižji vodilni (*low management*) so mojstri, delovodje, itd. Glavna dejavnost teh je prevajati višje odločitve v neposredno dejavnost najnižje organizacijske ravni, neposrednim izvajalcem. Zato je njihova dejavnost usmerjena predvsem k motivaciji delavcev, k njihovi produktivnosti in medosebnim odnosom med izvajalci. Samostojnost delovodij je relativno majhna, večja pa je odvisnost od nadrejenih (Možina 2002: 10).

2.2 Oblike vodenja

Pri razlagi in preučevanju procesa vodenja je že od nekdaj v ospredju iskanje najbolj uspešnih in učinkovitih oblik oziroma stilov vodenja. Torej tistih univerzalnih načinov vodenja, ki bi bili ključ do uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Vodenje pa je kompleksen proces, ki ga ni možno preprosto razložiti z enim opisanim načinom vodenja. Empirično raziskovanje uspešnosti in učinkovitosti stilov vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja.

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja.

Zgodovinski pregled nastanka posameznih teorij in aplikativnih modelov razlage stilov vodenja razkriva značilen pristop, znotraj katerega so se in se še razvijajo posamezne smeri. Veliko teorij vodenja izhaja iz modela dveh nasprotujočih stilov vodenja (Bass v Kovač 2004: 22) med obema poloma pa obstajajo prehodne oblike, ki omogočajo bolj natančno razvrstitev in razlago posameznih stilov vodenja (Kovač 2004: 22).

Teorije in stili vodenja (glej Kovač 2004) so naslednji:

1. Klasična teorija
 2. Sodobna raziskovanja stilov in razvoj moderne teorije vodenja
- Preučevanje Kurta Lewina
 - Ohio študija

- Michinganska študija
 - Situacijske teorije vodenja
 - Interakcijska teorija
 - Teorija pričakovanja
 - Teorija izmenjave (Transakcijska teorija)
3. Aplikativni modeli stilov vodenja
- Likertov model vodenja
 - Vedenjska mreža Blake- Mouton
 - Reddinov model 3-D
 - Situacijski model vodenja Herseya in Blancharda
 - Normativno odločitveni model Vrooma, Yettona in Jaga.

Na tem mestu le kronološko in poimensko navajam teorije in stile vodenja povzete po Kovaču, kasneje pa se bom osredotočila na opis izbranih modelov in slogov vodenja.

2.3 Značilnosti vodje

Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Toda organizacije velikokrat ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med zaposlenimi ljudi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje.

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina 2002b: 502).

Pri ugotavljanju veljavnosti ocenjevalnih postopkov, s katerimi smo izmerili umski potencial preko 800 univerzitetno izobraženih ljudi, ki jih je delovno okolje izbralo kot najbolj obetavne za bodoče ključne naloge in vloge v organizaciji (Mayer v Kovač 2004: 53–56), so se kot značilne lastnosti uspešnega vodje v praksi pokazale naslednje:

- *Inteligentnost kot hitrost in ustreznost prilagajanja spremembam.*
- *Osebnost v ožjem pomenu vključuje karakterne lastnosti, med katerimi sta najpomembnejša dominantnost- ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge ter odprtost oziroma ekstravertiranost, ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, bogati čustveni izraznosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov, lahkotnosti navezovanja novih znanstev, sodelovanja, navezovanja kolegalnosti in novih partnerstev. Pomembne pa so tudi čustvena stabilnost, poštenost, odgovornost in zanesljivost.*
- *Ustvarjalnost kot človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega in je tudi ena izmed najpomembnejših komponent karizmatične osebnosti.*
- *Izraznost kot kompleksna sposobnost in veščina oddajanja sporočil. V kateri se ljudje zelo razlikujemo in se je zelo hitro učimo.*
- *Sposobnost vživljanja v doživljanje drugega oziroma empatija kot naravna danost, ki se je ne da naučiti in je posebno pomembna, ko so stališča vodje in sodelavca diametralno nasprotna*
- *Odločnost oziroma pogum kot zelo kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od čustvene komponente trenutne situacije.*
- *Etična načela kot jedro ravnanja, ki usmerja človeka na poti od vrednostno indiferentnega- biološkega do vrednostno valentnega- človeškega. Najpomembnejši cilj etičnega razvoja je dober človek, ki je ena izmed primarnih lastnosti dobrega vodje.*
- *Altruizem in filantropija kot osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev.*
- *Vodja, ki nenehno postavlja sebe v ospredje, zapostavlja druge, ki polagamo zgublajo občutek pomembnosti in potrebnosti. Dober vodja je vedno v ozadju in se izpostavi le, če je potrebno, in vedno najprej poskrbi za druge.*

Ostali pomembni dejavniki za oblikovanje uspešnega vodje so tudi dedne dispozicije, vzgoja, učenje in umska in osebnostna prožnost (Kovač 2004: 57–58).

2.3.1 Moč in vpliv vodje

Za uspešno vodenje niso pomembne samo sposobnosti, motivacija ter delegiranje, vodja potrebuje tudi moč in vpliv.

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Moč je pglavitna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Osnove, viri, iz katerih vodja črpa moč, veliko povedo o tem, zakaj podrejeni sprejemajo navodila nadrejenega oziroma zakaj jih ne sprejemajo, zakaj ne sodelujejo.

Moč se izraža z vplivom. Lahko rečemo, da moč pojmuemo kot potencialni vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Vpliv bi razložili kot proces, v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo stališč in ravnanja drugega posameznika (skupine).

Da bi vodja lahko opravljal svoje naloge, potrebuje tudi določeno količino avtoritete. Po Maxu Webru je avtoriteta »zakonska pravica sprejemati določene odločitve« in je neodvisna od tega, kaj človek ve in koga pozna ter od njegove osebnosti. Je del položaja v organizaciji in kdorkoli se na tem položaju znajde, ima formalno pravico sprejemati odločitve, povezane s tem položajem (Adizes 1996: 133).

Ločimo več vrst moči oziroma vpliva in sicer legitimno moč, moč nagrajevanja, moč pritiska, referenčno moč in ekspertno moč.

Vodje uporabljajo vse vrste moči v različnem času, glede na okoliščine. Uspešnost vodje je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oziroma kombinacije moči.

Moč prihaja tudi od sodelavcev, kar pomeni, da je odvisna od tega, koliko so člani pripravljeni slediti vodji in koliko zna vodja ustreči njim. Če člani *teama* podpirajo vodjo, njegova moč raste

(Možina 2002b: 507).

2.4 Modeli vodenja

»Model lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih variabel, kot posebno obliko strukture«

(Možina 1994: 22).

Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije. Vodilni se morajo soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami in cilji. Temu morajo prilagoditi svoje vedenje. Ni nujno, da posameznik vedno uporablja le en način vodenja, celo prav je, če ga glede na spremenjeno situacijo spreminja

(Možina 1994: 25).

Želja po odkritju idealnega modela vedenja in ravnanja vodilnih je skupna teoretikom in vodilnim v praksi. Ali pa sploh obstaja najboljši stil vodenja? »Ni vprašanje, kateri slog vodenja je najboljši, ampak kateri je najbolj učinkovit. Veliko vodstvenih stilov je lahko učinkovitih ali neučinkovitih, odvisno od elementov in konkretnega položaja« (Hersey in Blanchard v Možina 1994: 25).

Obstoji troje vrst modelov vodenja: modeli osebnih značilnosti vodje, modeli vedenja vodij in situacijski modeli, pri čemer sem se v navezavi na nadaljnji empirični del diplomske naloge osredotočila na vedenjske in situacijske modele. Vsak izmed modelov vsebuje različne dejavnike, ki naj bi opisovali in izražali, kateri način vodenja je boljši, seveda pod določenimi pogoji.

2.4.1 Modeli vedenja vodje

Ko so raziskovalci spoznali, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vse vodje, so pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim. Vedenjski modeli razlikujejo in poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in pri neuspešnih vodjih. Z drugimi besedami, raziskovalci so preučevali, kaj vodje bolj ali manj uspešno počnejo; kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo in podobno.

V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje je vedenje mogoče opazovati in se ga učiti. Torej lahko posameznike usposabljam, da postanejo bolj uspešni v vodenju.

Teorija x, y, in z

Nadrejeni, ki verjamejo, da so zaposleni motivirani za delo predvsem zaradi denarja, da so v bistvu leni, nekooperativni in imajo neprimerne delovne navade itn., bodo ravnali temu primerno. Uporabili bodo avtoritativen način vodenja. Zaposlenim bodo povedali, kaj morajo delati, kaj se od njih zahteva, vztrajali bodo pri standardih in merilih in vedelo se bo, kdo je glavni in kdo podrejeni, tj. kdo odloča in kdo izvaja. Ta stil vodenja je poimenoval s Teorijo x (Možina 2002b: 518).

Po drugi strani pa bodo vodje, ki verjamejo, da so ljudje pripravljeni trdo delati, da so kooperativni in imajo pozitivne delovne navade, temu primerno z njimi ravnali. Takšni vodje bodo uporabili participativen način vodenja. Svetovali bodo zaposlenim, kako naj delajo, jih spraševali za mnenje in jih spodbujali, naj sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju. Tako vodenje opredeljuje Teorija y.

Znana je tudi japonska Teorija z, ki trdi da je osnovni motiv delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost, da je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota in da je obstoječa stvarnost v organizaciji najboljši opis, vir za preučevanje vedenja zaposlenih pri delu.

Modela dveh univerz

Raziskovalci na univerzi Ohio State so k preučevanju slogov vodenja pristopili malo drugače. Prosili so zaposlene, naj opišejo načine dela svojih vodij. Iz zbranih odgovorov so izluščili dva sloga vodenja: skrb za ljudi in skrb za naloge.

Prvi slog poudarja položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje. Vodja, ki je usmerjen k temu, išče ustrezne poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bi bili zadovoljni z dosežki. Legitimno moč in moč prisile uporablja malo ali pa sploh ne.

Za drugi slog pa je značilno aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih. Zadnje raziskave kažejo, da so uspešni vodje tisti, ki upoštevajo oba načina vodenja

(Možina 2002b: 519).

Podobne so bile študije o vodenju na Univerzi v Michinganu. Ti so opredelili vedenje vodij ali kot usmerjeno k proizvodnji ali k ljudem. Vodje, ki so usmerjeni k proizvodnji, postavljajo delovne standarde, merila, organizirajo in nadzirajo delo ter zelo poudarjajo doseganje ciljev, rezultatov. Tisti, ki so usmerjeni k ljudem, spodbujajo ljudi k sodelovanju in soodločanju in z vsemi sredstvi skušajo zagotoviti dobro ozračje in zadovoljstvo pri delu. Najbolj uspešni vodje so bili tisti, ki so vzdrževali dobre odnose s člani teama in jih hkrati spodbujali k načrtovanju in doseganju čim večjih delovnih dosežkov (Likert v Možina 2002b: 520).

Model mrežnega vodenja pa opisuje pet vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje bodisi k proizvodnji bodisi k ljudem

(Možina 2002b: 520).

2.4.2 Situacijski modeli

Vedenjski modeli se niso obnesli v vseh primerih, zato niso povsem zadovoljili pričakovanj.

Raziskovalci so zato iskali nove modele in razlage in tako so se pojavili situacijski modeli vodenja. Prav situacija je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja.

Situacijskih dejavnikov je več in sicer: zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela in nalog, osebne značilnosti vodje.

Vsak situacijski model, ki ga bomo obravnavali, vsebuje nekaj teh dejavnikov. Opisali bomo štiri vrste situacijskih modelov, in sicer: Fiedlerjev kontingenčni model, Hersejev in Blanchardov situacijski model, Housejev model poti in ciljev ter participativni model vodenja (Možina 2002b: 521–522).

Friedlerjev kontingenčni model predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko so situacijski dejavniki v skladu z načinom dela vodje. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji.

Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in nato doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali pa da spremeni način svojega dela, kar pa ni vedno lahko (Možina 2002b: 522).

Herseyov in Blanchardov situacijski model vodenja poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vedenje vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine. Štirje načini vodjevega delovanja so: direktivni način, mentorstvo, sodelovanje in pooblašcanje.

- Nadzorno vedenje se pojavi, ko vodja v glavnem uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira člane skupine.
- Podporno vedenje označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša, spodbuja in priteguje člane skupine v proces odločanja ter jim pomaga pri opravljanju nalog.
- Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo razmeroma visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo uresničevanje. Zrelost se nanaša na delo članov, ne na njihovo starost. Zaposleni niso enaki po zrelosti, ker se ta spreminja glede na specifične naloge, ki jih opravljajo.

V nasprotju s Fiedlerjevim modelom, ki predpostavlja sorazmerno trdnost v načinu vodenja, Hersey in Blanchard poudarjata zmožnost vodje, da se prilagaja spreminjajočim se situacijam (Možina 2002b: 525).

Housejev model poti in ciljev poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, v bistvu odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo večje zadovoljstvo pri delu. Naloga vodje je, da spodbuja člane *teama* in jim pomaga dosegati visoke delovne cilje. Specifično vedenje vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih in značilnosti dela.

Model loči štiri načine vodenja in sicer izzivalni način- ki ga uporablja vodja, ki postavlja razmeroma visoke, izzivalne cilje in pričakuje, da jih bodo člani dosegli, usmerjevalni način- kjer vodja natanko pove, kaj od članov pričakuje in jim nudi vso pomoč pri izvajanju nalog, svetovalni način- kjer se vodja posvetuje s člani in jih sprašuje za mnjenja, preden sprejme odločitve in pa prijateljski način dela, ki je prijazen in razumevajoč do članov skupine, vodja z njimi ustvarja pozitivno delovno ozračje.

Tako kot do zdaj opisani modeli, tudi model poti in ciljev ne nudi obrazca za najboljše vodenje. Poudarja pa, da mora uspešen vodja izbrati način vodenja glede na razmere in potrebe članov skupine

(Možina 2002b: 528).

Participativni model vodenja je eden od novejših prispevkov k situacijskim modelom. Ta model opredeljujejo pravila, ki določajo obseg in obliko sodelovanja pri odločanju, in sicer v različnih razmerah. Ob spoznanju, da je delo lahko bolj ali manj zapleteno, so raziskovalci menili, da mora vodja prilagajati svoje vedenje strukturi *teama*. Tako je nastal normativen model, nekakšno zaporedje pravil, ki naj bi jih vodja upošteval, ko bi določal obliko in vsebino sodelovanja članov pri odločanju.

Model poudarja, da je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih *teama*. Da bi vodja prišel do najboljše odločitve, mora preučiti situacijo in nato izbrati enega od petih načinov odločanja, kjer sta na voljo dva avtokratična načina, dva konzultativna in en *teamski* način. Pri analizi problema situacije pa so vodji v pomoč določena vprašanja, na katera mora odgovoriti

(Možina 2002b: 529).

Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Do sedaj obravnavani modeli niso jasno opredelili, kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce. Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se je vse bolj večala. Tako sta se razvila dva tipa vodenja, in sicer transformacijski in transakcijski način.

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem.

Transakcijsko vodenje pa je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnosti, ki jih delavec uživa, če dobro dela oz. če opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih.

Je posredovalec dogajanja. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane.

Nasprotno pa transformacijsko vodenje vsebuje prizadevnost vodij, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim organizacije

(Možina 2002b: 531).

3. Razvoj kadrov

3.1 Dejavniki razvoja kadrov

Upravljanje človeških virov ne upravlja ljudi kot takih, temveč upravlja njihove osebne in medosebne (med-skupinske in organizacijske) značilnosti, ki naj bi bile razumljene kot viri, ki ustvarjajo organizacijske prednosti.

Človeški viri v organizacije niso zgolj privedeni preko rekrutiranja in selekcije, temveč se jih v organizacijah z vlaganjem v njihove osebne zmožnosti ter z bogatenjem medosebnih in med-skupinskih odnosov tudi razvija

(Svetlik in Stavrou-Costea 2007: 197).

Prvotno so različni avtorji uporabljali pojem razvoj kadrov predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah. V skladu s tako rabo naj bi bil temeljni cilj razvoja kadrov usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanja znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Nadaljnji cilj razvoja kadrov izhaja iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. S postopnim vključevanjem tudi drugih in ne zgolj izobraževalnih kadrovske ukrepov in postopkov v sistem razvoja kadrov sam pojem dobiva vedno širši pomen

(Možina 2002a: 56).

Razvoj kadrov lahko obravnavamo glede na njegove cilje, dejavnosti, strategije, kontekst teorije in prakse razvoja kadrov ter načine, kako ga tržiti in ocenjevati znotraj organizacije.

Razvoj kadrov po Armstrongu obsega naslednje dejavnosti:

- učenje: relativno trajna sprememba v vedenju, ki je posledica prakse ali izkušnje,
- izobraževanje: razvoj znanja, vrednot in razumevanja in sicer ne le v okviru znanja in spretnosti, ki se nanašajo ne le na določena področja dejavnosti, temveč na vse vidike življenja,
- razvoj: rast ali uresničevanje sposobnosti in potenciala človeka skozi zagotavljanje učenja in izkušenj,
- šolanje: načrtovano in sistematično spreminjanje vedenja skozi učenje, programe in napotke, ki posamezniku omogočijo doseči zahtevano stopnjo znanja, spretnosti in sposobnosti, da zmore učinkovito opravljati svoje delo

(Armstrong 1999: 507).

»Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.

Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije»

(Možina 2002a: 56).

Strateška usmeritev in organizacijska kultura opredeljujeta temeljne procese sistema razvoja kadrov. Pri tem gre predvsem za proces kot so: izbira kandidatov za razvoj, usklajevanje interesov posameznikov z interesi organizacije, ocenjevanje delovne uspešnosti in razvojnih zmožnosti, motiviranje kandidatov za razvoj in priprava individualnih ter skupinskih razvojnih načrtov

(Jereb 1998: 61).

Medsebojno povezanost dejavnikov, ki vplivajo na kadrovsko razvojno strategijo oziroma na oblikovanje koncepta razvoja kadrov nam prikazujejo naslednji posamezni dejavniki:

1. Trg

Danes so v prvi vrsti tržni pogoji tisti dejavnik, ki organizacije sili k večji prilagodljivosti ter s tem k uvajanju ustrezne tehnologije in organizacije dela. Tehnično-tehnološko in organizacijsko prilagajanje ima za posledico uvajanje novih delovnih postopkov in novo oblikovanje delovnih mest. Slednje pa seveda zahteva tudi ustrezno prilagajanje kadrov novim zahtevam.

2. Dejavniki gospodarjenja

Poslovna uspešnost organizacije je odvisna v glavnem od dejavnikov gospodarjenja, ki jih določa okolje. Prilagajanje organizacije obstoječim dejavnikom gospodarjenja, zlasti ekonomskim, je torej nadaljnji pogoj za njeno učinkovitost.

Z vidika razvoja kadrov so najpomembnejši dejavniki okolja prav gotovo socialna politika, politika zaposlovanja, delovnopravna zakonodaja in sistem poklicnega izobraževanja mladine in odraslih.

3. Razvojna strategija - cilji in načini organizacije

Razvojna strategija organizacije temelji na poznavanju tržnih segmentov in dejavnikov gospodarjenja, ustrezna kadrovska razvojna strategija mora biti njen sestavni del.

Od te strategije so odvisni načini zadovoljevanja bodočih kadrovskih potreb, politika planiranja zamenjav oziroma naslednikov in skrb za strokovni razvoj, usposabljanje in napredovanje zaposlenih. S to strategijo morajo biti opredeljeni tudi najpomembnejši kadrovske razvojni procesi, kot so izbira kandidatov za razvoj, usklajevanje interesov posameznika z interesi organizacije, ocenjevanje primernosti kandidatov, motiviranje kandidatov in izdelava individualnih (planiranje karier) ter skupinskih razvojnih načrtov.

4. Dejavnost in programi organizacije

Programi organizacije, predvsem njihov obseg in zahtevnost, so za sistem razvoja kadrov ključnega pomena, saj poleg tehnologije in organizacije določajo tudi potrebno število in kakovost kadrov. Trdimo lahko, da je razvitost sistema razvoja kadrov v organizaciji odvisna predvsem od njene temeljne dejavnosti in programov.

5. Tehnologija

Tehnologija organizacije je v največji meri opredeljena s temeljno dejavnostjo in z njenimi investicijskimi (z)možnostmi. Z vidika razvoja kadrov je tehnološki dejavnik zelo pomemben, saj opredeljuje temeljno kadrovsko izobrazbeno strukturo organizacije. Drugače povedano, organizacija potrebuje take delavce, ki učinkovito obvladujejo obstoječo, pri investicijah pa tudi novo tehnologijo (Možina 2002a: 58–59).

6. Organizacija

Odločitve o spremembah v organizaciji dela se sprejemajo ob upoštevanju tržnih pogojev in tehnoloških alternativah. Z vidika tehnologije gre pri tem predvsem za vprašanje, kako povezati delo delavcev s sredstvi za delo v ustrezen proizvodni oziroma delovni proces. Sistem razvoja kadrov mora temeljiti na obstoječi makro organizaciji (razdelitev temeljnih funkcij, sektorjev, služb in drugih organizacijskih enot ter delovnih skupin, opredelitev organizacijskih odnosov in komunikacij, informacijski sistem, itd.) in mikro organizaciji dela.

7. Kadri

Večje učinkovitosti in prilagodljivosti, ki jo vedno bolj zahteva trg, omogočajo pa ustrezna tehnologija, organizacija dela in drugi proizvodni in poslovni dejavniki, seveda ni moč doseči brez ustreznih kadrov. Glavni kadrovski vir organizacije so že zaposleni, drugi pomembni viri pa so trg delovne sile, šole in druge organizacije. Z ustreznim sistemom razvoja kadrov načrtno skrbimo za prilagajanje zaposlenih novim razmeram in zahtevam, zagotavljamo pa organizaciji tudi čim ugodnejši položaj na trgu delovne sile.

8. Mikro organizacija dela

Mikro organizacijo (delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev itd.) urejamo s sistemiziranjem dela. Z vidika razvoja kadrov so ključnega pomena opisi delovnih mest. Posamezen opis delovnega mesta je temeljni kadrovsko organizacijski akt, ki je podlaga za vrsto kadrovskih ukrepov, po svojem izvoru in funkciji pa pomeni vez med organizacijo dela, delavcem in vrednotenjem dela.

9. Poslovna uspešnost organizacije

Brez da bi podrobno obravnavali posamezna merila poslovne uspešnosti, kot so akumulativna sposobnost, donosnost naložb, gospodarnost, dodana vrednost, dobiček in podobno, lahko trdimo, da je poslovna uspešnost tržno, tehnološko, organizacijsko, kadrovsko in družbeno pogojena. Optimalna prilagojenost in uravnoteženost vseh navedenih dejavnikov sedanjim zahtevam, v strateškem pogledu pa tudi prihodnjim, je pogoj za optimalno poslovno uspešnost (Možina 2002a: 60).

10. Motivacija za delo

Vprašanj, povezanih z motiviranjem zaposlenih, je veliko. Kako motivirati, kakšno motivacijsko strukturo zgraditi, katere motivacijske dejavnike je dobro poznati in uporabljati pri vsakodnevnem delu z ljudmi? Na kakšen način doseči, da bi sodelavci delali bolje, več in da bi bili zadovoljni? Posebej je treba poudariti, da ima zlasti motivacijska struktura posameznika na njegovo delovno učinkovitost in uspešnost pogosto zelo velik vpliv. Motivacijsko strukturo posameznika sestavljajo različne potrebe: eksistenčne potrebe, potrebe po stikih in razvojne potrebe (osebnostni razvoj).

11. Usposobljenost delavca

Storilnost in učinkovitost posameznika sta - pri dani tehnologiji in organizaciji delo- odvisni predvsem od njegove usposobljenosti (znanja, veščine, odgovornosti) in motivacije za delo. Lahko torej rečemo, da bo delavec pri svojih nalogah uspešen, če jih zna in hoče opraviti.

12. Osebnostne lastnosti delavca

Poleg motivacije in usposobljenosti lahko na uspešnost posameznega delavca pomembno vplivajo tudi njegove osebnostne lastnosti oziroma psihofizične sposobnosti, odvisno od tega, za kakšno vrsto dela gre. Med osebnostne lastnosti, ki lahko v določenih primerih bolj, v drugih pa manj pomembno vplivajo na delovno uspešnost posameznika, štejemo predvsem: fiziološke in morfološke lastnosti, značaj, ustvarjalnost, inteligenco in strukturo vrednot. Navedene lastnosti so pomembne, ko prvič izbiramo delavca za določeno delovno mesto, pri premeščanju in napredovanju.

13. Delovna situacija

Zasebno življenje in poklicna situacija lahko pomembno vplivata na delovne rezultate posameznika. Dobri sistemi razvoja kadrov se zato ukvarjajo tudi z zasebno in družinsko platjo življenja svojih sodelavcev ter jim ponujajo določene storitve, povezane z reševanjem njihovih zasebnih težav in problemov. V to področje sodijo storitve, povezane z reševanjem stanovanjskih problemov, problemov varstva otrok in ostarelih sorodnikov, posebno zdravstveno varstvo, pravne storitve in podobno.

Na celotno delovno situacijo, v kateri posameznik opravlja svoje delo, vplivajo različni dejavniki, kot so: vsebina in zahtevnost dela, medsebojni odnosi, plača, delovno okolje, spoštovanje osebnosti, varna prihodnost, ugled organizacije in način (stil) vodenja (Možina 2002a: 61).

14. Delovna uspešnost posameznika

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje.

Merilo za delovno uspešnost je tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže (izložek), ne pa tisto, kar dela (vložek).

Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravično nagraditi. Na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca, s tem pa vplivamo na njegovo motivacijo oziroma v določenem smislu na njegovo prihodnjo delovno uspešnost.

15. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Sistematično spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev nam zagotavlja vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne razvojne ukrepe. Pri tem imamo v mislih predvsem ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti posameznika. Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na ustreznih merilih. Izvajamo ga s pomočjo diferenciranih instrumentov ustreznih glede na vrsto in zahtevnost dela

(Možina 2002a: 62).

16. Zadovoljstvo delavca z delom

O zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnosti napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno.

Večje je število navedenih dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega negativnega predznaka, večje je nezadovoljstvo posameznika na delovnem mestu. Sklenemo lahko, da je od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo.

Učinki razvoja kadrov v organizaciji se morajo izraziti in potrditi na podlagi meril, kot so:

Pomen razvoja kadrov za organizacijo

- večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši časi izdelave),
- boljša kakovost izdelkov ali storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov),
- večja prilagojenost delavcev delu (manj odsotnosti in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Pomen razvoja kadrov za zaposlene

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanja posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje

(Možina 2002a: 63).

Za učinkovit sistem razvoja kadrov morajo biti izpolnjeni predvsem naslednji pogoji:

- ustrezna sestava in podpora kadrovske funkcije v organizaciji
- ustrezna strokovnost in organizacija izobraževalne dejavnosti
- izdelan sistem vertikalnega in horizontalnega napredovanja zaposlenih (»karte napredovanja«, info sistem v funkciji napredovanja kadrov,...)

(Mihelič 2001: 61).

3.2 Plan razvoja kadrov

3.2.1 Napredovanje, načrtovanje karier in skupinski razvojni načrti

Poseben podsistem razvoja kadrov je podsistem napredovanja, ki vključuje soodvisnost med napredovanjem, delovno uspešnostjo in razvojnimi zmožnostmi posameznika ter strokovnim izpopolnjevanjem ali izobraževanjem na višji stopnji zahtevnosti.

Na ta način so zaposleni motivirani za učinkovitejše in produktivnejše delo ter za svoj razvoj. Razvoj ključnih kadrov mora biti zasnovan tako, da poleg interesov organizacije zadovoljuje tudi razvojne želje, potrebe in interese kandidatov in nosilcev teh funkcij. Glede na to, da so razvojni interesi posameznikov različni, moramo sistem razvoja ključnih kadrov oblikovati tako, da daje dovolj diferencirane razvojne možnosti. Pri tem si lahko precej pomagamo s tako imenovanimi razvojnimi (kariernimi) sidri, na podlagi katerih lahko, glede na to, katero sidro je pri posamezniku dominantno, načrtujemo njegovo individualno razvojno pot ali kariero.

»Temeljna razvojna sidra, ki jih je smotrno upoštevati pri razvoju kariere vodstvenih delavcev ali kandidatov za ključna delovna mesta, so predvsem:

- usmerjenost k vodstvenim pristojnostim,
- usmerjenost k strokovnim pristojnostim,
- usmerjenost k spremembam,
- usmerjenost k avtonomiji,
- usmerjenost k ustvarjalnosti,
- usmerjenost k inovativnosti«

(Možina 2002a: 66).

V strateškem pogledu obstajajo na različnih stopnjah razvoja organizacije različno pomembne funkcije. Če navedeno predpostavko sprejmemo, lahko trdimo, da je ena od pomembnih nalog kadrovskega managementa v tem, da je sposoben identificirati kadre, ki jih moramo vključiti v naslednji razvojni cikel. Po navadi gre pri tem za posamezne managerje na strateško pomembnih nalogah, vodje strateško pomembnih organizacijskih enot in ključne strokovnjake v razvoju, proizvodnji in drugih sektorjih.

Za vsakega posameznika ciljne skupine izdelamo njegov individualni razvojni načrt, v okviru katerega poskušamo optimalno uskladiti potrebe in interese organizacije z njegovimi osebnimi razvojnimi interesi
(Možina 2002a: 66).

Pri načrtovanju razvojnih dejavnosti in ukrepov v okviru individualnih razvojnih načrtov moramo upoštevati njihov glavni cilj: zagotavljanje ključnih kadrov za prihodnji razvoj organizacije. Vseh znanj, sposobnosti in veščin, ki jih bodo ključni kadri potrebovali pri realizaciji strateških ciljev po navadi ni možno zagotoviti samo znotraj organizacije. Slednje pomeni, da individualni razvojni praviloma vključujejo tudi ustrezen delež izobraževanja in izpopolnjevanja v drugih, razvitejših organizacijah (doma in v tujini) in na zunanjih izobraževalnih in raziskovalnih institucijah.

Drugo programsko sestavino sistema razvoja kadrov sestavljajo skupinski razvojni načrti. Z njimi opredelimo predvsem kratkoročne razvojne dejavnosti, namenjene več delavcem ali skupinam delavcev v organizaciji. Temeljni namen teh dejavnosti je v zagotavljanju stalnega izpopolnjevanja oziroma v optimiranju njihove usposobljenosti za delo, ki ga trenutno opravljajo. Gre torej za zadovoljevanje tistih razvojnih potreb, ki jih po navadi opredelimo v letnih planih izobraževanja
(Možina 2002a: 68).

3.2.2 Podpora in sodelovanje managementa

Sistem razvoja kadrov ne more biti učinkovit in uspešen, če nima enotne podpore vodstva organizacije. Management mora problematiko razvoja kadrov opredeliti v strateških načrtih, sistemu pa mora zagotoviti tudi potrebne kadrovske, materialne in finančne pogoje. Postopno uvajanje in uveljavljanje sistema mora potekati od vrha navzdol.

Pod sodelovanjem managementa pri realizaciji kadrovske razvojne dejavnosti razumemo dvoje: prvič, vodilni in vodstveni delavci morajo ponuditi svojim sodelavcem glede skrbi za svoj stalni razvoj ustrezen zgled (sami morajo biti tisti, ki dejavno sodelujejo pri načrtovanju in uresničevanju lastnih razvojnih načrtov) in drugič, stalna skrb in svetovanje za razvoj svojih sodelavcev mora postati ena njihovih temeljnih nalog
(Možina 2002a: 69).

Vodja se v okviru razvoja kadrov pojavlja v različnih mentorskih vlogah, ki jih najbolj ponazarja izjava sodelavca o vodji kot mentorju.

Mentorske vloge vodij so naslednje:

- učitelj ali inštruktor (»Veliko me nauči.«),*
- vzornik (»Veliko se naučim z opazovanjem.«),*
- spodbujevalec (»V težavah mi pomaga in me spodbuja.«),*
- skrbnik (»Ves čas drži roko nad mano.«),*
- posredovalec (»Omogoča, da so mi povsod odprta vrata.«),*
- sponzor (»Skrbi za mojo uveljavitev, omogoča mi priložnosti.«),*
- uspešen vodja (»Njegov uspeh je tudi moj uspeh.«)*

(Singer v Možina 2002a: 70).

Prvi pogoj, da bi mentor lahko navedene vloge uspešno in učinkovito uresničil je, da je zanje ustrezno usposobljen, druga pa ta, da je razvoj kadrov vključen v sistem vodenja (Možina 2002a: 70–71).

3.3 Vloga nižjega, srednjega in vrhnjega managementa pri razvoju kadrov

Za oblikovanje strategije kadrovskih virov je odgovorno celotno vodstvo. Za njeno izvajanje pa pridejo v poštev vse managerske ravni. Vsak vodja bi moral biti kadrovik v pravem smislu besede. Znati bi moral opredeljevati naloge in zahteve delovnih mest, usposabljati delavce, spremljati njihov razvoj, svetovati ob težavah pri delu ali v odnosu do drugih in podobno, posebno z vidika potreb celotne organizacije.

V skladu s tem pridemo do dvojnega pojmovanja izvajanja kadrovske dejavnosti. Osnovne, primarne dejavnosti povezane z delom in zaposlenimi, opravljajo neposredni (linijski) vodje, sekundarne, izvedene dejavnosti, ki se nanašajo na vse zaposlene v zvezi s kadrovanjem, izobraževanjem, nagrajevanjem, kadrovsko informacijskim sistemom in podobno, pa se opravljajo v kadrovskih oddelkih oziroma službah. Ti oddelki, sektorji so po navadi bolj razviti v večjih organizacijah z večjim številom zaposlenih.

V majhnih organizacijah z nekaj zaposlenimi, skorajda ne pride niti do kadrovskega referenta, ker mora vodja (direktor) majhnega podjetja opravljati vse, od nabave do prodaje, vključno s pridobivanjem morebitnih sodelavcev.

Večje organizacije oblikujejo oddelke za vodenje kadrovskih virov, ker s tem želijo pomagati neposrednim vodjem, da ne bi bili preveč obremenjeni, pa tudi zato, ker nekatere dejavnosti, posebno če so povezane z zakonsko ureditvijo, zahtevajo dodatno, strokovno znanje. Zato te naloge lažje opravljajo ustrezni strokovnjaki na kadrovskem področju. Posebno občutljive so dejavnosti v zvezi z delovnim pravom, nagrajevanjem, varnostjo pri delu in drugim. Vrsta in število kadrovskih nalog sta odvisna tudi od značilnosti in zahtev dela.

V vsaki organizaciji je potrebno točno določiti in opisati, kaj bo naloga linijskih vodij in kaj bo opravljal oddelek oziroma sektor za kadrovske vire, sicer pogosto pride do sporov o tem, kaj so naloge in pristojnosti ene in druge strani

(Možina 2002a: 22).

Razliko med delovanjem posameznega specialista oddelka za kadrovske vire in linijskim vodjem navaja Svetlik npr. za usposabljanje: (Svetlik v Možina 2002a: 23)

Specialist za usposabljanje:

- Pripravlja splošne plane za izobraževanje. Vzpostavlja stike z zunanjimi ustanovami.
- Pomaga pripraviti načrt razvoja osebja v določenem oddelku.

Linijski vodja:

- Ugotavlja in odloča o potrebah po izobraževanju v svojem oddelku.
- Svetuje specialistu pri pripravi programov. Vodi in nadzira razvoj osebja

(Možina 2002a: 23).

Vlogo managementa pri razvoja kadrov na različnih ravneh bi lahko razdelili tudi na 6 prehodov:

Prva stopnja vključuje prehod od vodenja samega sebe do vodenje drugih. Naloge vodij na omenjeni stopnji vključujejo planiranje dela, zapolnjevanje delovnih mest, razdeljevanje delovnih nalog, motiviranje zaposlenih, osebno trenerstvo (*coaching*) in ocenjevanje dela drugih.

Vodje se na prvi stopnji naučijo, kako naj razporedijo svoj čas, tako da ne bodo zgolj dovrševali nalog, ki so jim bile dodeljene, temveč tudi pomagali drugim z namenom učinkovite izvedbe njihovega dela (Charan in drugi 2001: 17).

Druga stopnja vključuje prehod od vodenja drugih do vodenja ostalih vodij.

Naloga vodij na drugi stopnji je izbira in razvoj zaposlenih, ki bodo sčasoma morda postali vodje podjetja. Na tej stopnji je vloga vodij zgolj vodenje, saj se od njih ne pričakuje posameznih prispevkov. Sedaj je njihova naloga izbira primernih bodočih vodij, razdeljevanje vodstvenih nalog mednje, ocenjevanje razvoja in osebno trenerstvo le-teh.

Na tej točki mora razmišljanje vodje preseči njihove funkcije, saj se mora začeti ukvarjati tudi s strateškimi vprašanji, ki bodo podpirala posel kot celoto (Charan in drugi 2001: 19).

Tretja stopnja vodenja pomeni prehod od vodenja ostalih vodij do zavzetja položaja funkcijske vodje. Na tej ravni postane zelo pomembna spretnost komunikacije, saj mora vodja pri svojem delu upoštevati vsaj dve plasti vodenja. Funkcijski vodja na tej stopnji obvladuje tudi področja na katerih še nima izkušenj. Delo drugih mora zdaj ne samo razumeti, temveč ga mora znati tudi oceniti ter o njem poročati splošnim vodjem z večimi funkcijami ter jim tudi posredovati skrbi in potrebe drugih zaposlenih. Njegovi glavni spretnosti postaneta dobro sodelovanje z ostalimi funkcijskimi vodjami in tekmovanje za želeno sredstva, ki izhajajo iz potreb dela. Potrebno je zavzetje dolgoročne perspektive.

Četrta stopnja vključuje prehod od funkcijskega vodje do vodje posla. Na tej stopnji se od vodje pričakuje, da bo od funkcijskega pregledovanja načrtov in predlogov prešel k perspektivi dobička in dolgoročnemu vidiku. Za dosegu uspešnosti je na tem mestu potrebna sprememba mišljenja. Vodja se na tej stopnji ne le uči kako ravnati z različnimi funkcijami, temveč pridobi tudi izkušnje pri delu z širokim izborom ljudi, kjer se mora naučiti učinkovitega in jasnega komuniciranja. Uravnateževati mora tudi trenutne potrebe in prihodnje cilje, ter tako v istem času doseči pričakovani dobiček, delež in proizvod na trgu ter cilje zaposlenih kot tudi načrtovati cilje za prihodnjih 3-5 let (Charan in drugi 2001: 23).

Peta stopnja, ki pomeni prehod od vodje posla do vodje celotne skupine pomeni preskok v vrednotenju, ki je značilen za posamezno stopnjo vodenja.

Vodja posla namreč vrednoti uspešnost svojega lastnega posla, medtem ko vodja celotne skupine vrednoti uspešnost posla drugih. Ta raven pomeni tudi preskok v 4 skupnih spretnosti. Prvič, postane vodja izvedenec za vrednotenje strategije alokacije kapitala, kar vključuje učenje o tem, kako postaviti prava vprašanja, analizirati potrebne podatke in izbrati strategijo, katere uspešnost bo upravičila vložek vanjo.

Drugič, mora izbrati primerne bodoče funkcijske vodje ter jim nuditi osebno trenerstvo. Tretja spretnost vključuje uporabo *portfolio* analize, kjer si mora vodja zastaviti vprašanje, ali ima trenutno pravo zbirko poslov.

Četrta pa se mora na osnovi analize in izkušenj objektivno zavedati, ali poseduje prave kapacitete za doseg uspeha. Vodenje na tej ravni torej postane bolj celostno.

Šesta stopnja pomeni končen prehod vodje celotne skupine do vodje podjetja. Vodja podjetja je bolj kot kdor koli drug v večji meri osredotočen na vrednote kot na spretnosti. Zgodi se preskok odgovornosti iz strateškega na vizionarsko mišljenje ter iz posameznih operacij na globalno perspektivo. Vodja razvije tudi mehanizme s pomočjo katerih bo skrbel za izvedbo delovanja organizacije, ki bo v skladu z zastavljeno dolgoročno strategijo. Vodja podjetja se na tej stopnji ne osredotoča na dele kot so posamezni produkti ali stranke, temveč se z zastavljenimi vprašanji kot so »Kako dobro si zamišljamo, razvijamo, proizvajamo in tržimo vse projekte vsem strankam?« osredotoča na celoto. To je tudi edini vodstveni položaj v organizaciji, kjer je ključno dajanje navdiha celotni populaciji zaposlenih preko raznovrstnih orodij komunikacije

(Charan in drugi 2001: 25–26).

3.4 Načini in metode razvoja kadrov

Po tem, ko je bil zaposleni rekrutiran, izbran, in uveden, mora slediti tudi faza njegovega razvoja z namenom, da bo boljše ustrežal delu in organizaciji. Nihče ne predstavlja popolne izbire že takoj ob izboru, slediti morata izobraževanje in usposabljanje. Nobeno podjetje nima izbire, ali bo zaposlene razvijalo ali ne, odločajo se lahko le o metodi. Razvoj zaposlenih vključuje tako usposabljanje z namenom povečevanja spretnosti pri opravljanju specifičnega dela, kot tudi izobraževanje z namenom povečevanja splošnega znanja in razumevanja našega širšega okolja.

Načrtovani programi razvoja bodo povrnili vrednost organizaciji v obliki povečane produktivnosti, izboljšane morale, znižanih stroškov in večje organizacijske stabilnosti in fleksibilnosti za prilagajanje na spreminjajoče se zunanje zahteve. Takšni programi pa bodo tudi izpolnili potrebe posameznikov v njihovem iskanju delovnih nalog, ki lahko pripomorejo k njihovi doživljenjski karieri.

Tudi družba v celoti se močno zanima za usposabljanje in izobraževalne programe z namenom promocije zaposlenosti in uporabe talentov svojih članov (Flippo 1984: 199).

Pomembna so naslednja tri področja:

- Programi usposabljanja za ne-managerje z namenom razvijanja spretnosti za opravljanje dela
- Usposabljanje in izobraževalni programi za managerje/vodje z namenom razvoja njihove zmožnosti za vodenje
- Programe, ki so bili ustvarjeni z namenom razvoja zaokroženih organizacijskih enot.

Upoštevati je potrebno torej tudi tretje naštetu področje, saj je bilo pogosto ugotovljeno, da individualno usposabljanje ni veliko vredno, če organizacijska enota ne omogoča uporabe pridobljenih spretnosti (Flippo 1984: 200).

3.4.1 Razvoj izvedbenih delavcev

Razvoj operativnih zaposlenih zahteva specifično izboljšanje spretnosti in znanja za opravljanje določenega dela, kjer so v uporabi naslednje opisane metode:

3.4.1.1 Usposabljanje na delu

Glede na to, da je se v industriji večino dela nauči v relativno kratkem času, je ta metoda najbolj pogosto uporabljena. Njena prednost je večja motiviranost usposabljanega, saj se je ne izvaja v umetnih situacijah, kot npr. v učilnici. Ko želi zaposlenega usposobiti za opravljanje določene naloge, nadrejeni večinoma sledi naslednjemu nizu postopkov:

- priprava inštruktorja,
- priprava usposabljanega,
- predstavitev naloge,
- poskusna izvedba (*Tryout performance*),
- nadaljnje spremljanje (*Follow-up*)

(Flippo 1984: 200).

3.4.1.2 Izobraževalni center (*Vestibule school*)

Izobraževalni center ponavadi usposablja za isto vrsto dela kot usposabljanje na delu, torej za delo pol-usposobljenega upravljavca strojev. Ko pa količina usposabljanja, ki ga je potrebno opraviti, preseže sposobnosti linijskega vodje, se določen del usposabljanja preko izobraževalnega centra prenese na njegovo osebje. Prednost uporabe izobraževalnega centra je specializacija. Inštruktor, specialist, naj bi bil pri učenju bolj vešč. Učenec pa se lahko izogne zmedi in pritiskom delovnih situacij in se je zato zmožen osredotočiti na učenje.

3.4.1.3 Programi vajeništva (*Apprenticeship programs*)

Programi vajeništva so namenjeni povečanju spretnosti in se nagibajo k izobraževanju, saj vsebujejo tudi znanje o tem, kako se opravlja dejavnost oziroma zaporedje povezanih del. Običajen program vajeništva kombinira usposabljanje na delu z razlago določenih pojmov v učilnici. Programi vajeništva so dostopni v številnih obrteh: mehanikih, električarjih, vodovodarjih, ipd., trajajo pa lahko tudi do štiri leta. Vajenec ima enak status kot ostali zaposleni, vključno z zavarovanjem, dopustom in bonitetami (Flippo 1984: 201–203).

3.4.1.4 Posebni tečaji

Zadnji sistem operativnega usposabljanja pa precej bolj kot na usposabljanje spominjajo na splošno izobraževanje. Učbenike so praktično nadomestili računalniški programi in omogočili razširjeno uporabo. Učenci lahko tako sami izbirajo osebni ritem učenja, se vrnejo na določen del gradiva, ko si to želijo in uporabijo računalnik, ko jim to ustreza. Metoda poučevanja vključuje osnovne koncepte učenja: zastavljanja določenih ciljev, razčlenjevanja teme v manjše logično sledeče si dele, zahtevo po aktivni vlogi učenca, omogočanje učencu, da si sam določi ritem in omogočanje takojšnje podpore učenju preko povratne informacije rezultatov

(Flippo 1984: 201-203).

3.4.2 Razvoj managementa

Verjetno je najboljša utemeljitev za načrtovan in sistematičen program razvoja managementa močno kompleksna narava dela. Delo vodij je odprto, razdrobljeno, medosebno, verbalno in aktivno. Opisi del nikakor ne zmorejo zajeti celotne narave dela. Čeprav lahko v teoriji rečemo, da sestoji delo vodje iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole, običajen dan ni tako enostaven. Za razvoj vodij je potrebna kombinacija izkušenj, usposabljanja in izobraževanja ter sodelovanje med organizacijo, ki zaposluje in med mnogimi privatnimi in javnimi izobraževalnimi podjetji (Flippo 1984: 204).

3.4.2.1 Spretnosti sprejemanja odločitev

Mnogi menijo, da je prav sprejemanje odločitev bistvo vodenja. Čeprav se lahko te spretnosti učimo na mnoge načine, vključno s posebnimi tečaji sprejemanja odločitev, je pogostejša uporaba metod, ki vsebujejo simulacijo vodstvenega okolja. Med temi metodami najdemo metodo metanja v koš (*In-basket method*), poslovne igre in študije primerov.

Metoda metanja v koš

Metoda metanja v koš je pogosto uporabljeno sredstvo za ugotavljanje vodstvenega potenciala v ocenjevalnih centrih za višji management. Usposabljanim se podajo informacije o simuliranem podjetju in njegovih proizvodih, organiziranosti in ključnih zaposlenih, potem pa se jih oskrbi z veliko količino določenih dokumentov, zahtev in podatkov podjetja.

Usposabljanji se mora znajti sredi ogromne količine papirjev in pripraviti zapiske ter razdeliti naloge v omejenem časovnem obdobju. Pri tem se da razviti zmožnosti situacijske presoje ter sposobnosti misliti na podrobnosti, postavitve prioritet, povezovanja informacij in ugotovitve potrebe po večji količini informacij, socialne doveznosti, sklicevanja sestankov z vpletenimi zaposlenimi, razlaganja vzrokov za storjena dejanja in sposobnosti odločanja ter delovanja.

Poslovne igre

V zadnjih letih se je razvilo mnogo simulacij, ki bi prikazale delovanje podjetja ali enega izmed njegovih delov. Takšne vaje vpeljejo določeno stopnjo negotovosti, saj se velikokrat odvijajo na tekmovalni osnovi. Vzpostavijo se skupine usposabljanih, ki se srečajo, razpravljajo ter pridejo do odločitev o temah namišljenega podjetja kot so količina proizvodnje, raziskovanje in razvoj, izumi, prodaja ter ostale. Zahteva, da naj bodo odločitve sprejete v okviru skupine, zagotavlja izkušnjo sodelovanja v skupinskem procesu, pridobiva pa se tudi poznavanje kompleksne in povezane narave poslovnih sistemov, zavzemanje zornega kota in pozornost na podrobnosti.

Študije primerov

Omenjena metoda razvoja uporablja dejanske primere, zbrane za diagnostično uporabo iz različnih organizacij. Usposabljeni mora identificirati glavne in manjše probleme primera, ločiti pomembna dejstva od manj pomembnih, analizirati probleme, uporabiti logiko, da zapolni pomanjkljivosti med dejstvi ter izbrati določena sredstva za razrešitev primera. Ko pride do skupinskega razgovora o primeru, usposabljeni ponavadi ugotovi, da se glede tega, kaj je pomembno in kakšna dejanja naj bi bila storjena, razlikuje od ostalih kandidatov. Tako se posamezen kandidat nauči strpnosti do pogledov ostalih pa tudi zave težave priti do absolutno pravih odgovorov pri kompleksnih problemih (Flippo 1984: 206).

3.4.2.2 Medosebne spretnosti

Tradicionalni managerji pogosto poudarjajo racionalno komponento delovanja managerja oziroma njene elemente odločanja. Vedenjsko usmerjeni managerji pa menijo, da je sprejemanje odločitve prav tako pomembno kot kvaliteta le-te, ter zato poudarjajo pomembnost razvijanja medosebnih kompetenc.

Igranje vlog

Igranje vlog je simulacija, v kateri je usposabljeni zaprosen naj igra vlogo v problemski situaciji, ki zahteva interakcijo z drugimi. Določeni mentalni skupki so predstavljeni vsem udeležence, vendar pa ni določenega dialoga. Omenjena metoda se ukvarja z ljudmi v službenih situacijah in je blizu laboratorijski situaciji.

Posnetek na kaseti omogoča usposabljanemu, da si ogleda svoj nastop z dodanim poudarkom udeležencev ter izkušenih opazovalcev. Igranje enake situacije se lahko v istem času naloži štirim ali petim skupinam. Opazovalci lahko v vsaki skupini poročajo o pristopu, ki je ga izbral nadrejeni pa tudi o reakcijah oseb, ki so igrale podrejene vloge.

Oblikovanje vedenja (*Behavior modeling*)

Čeprav ga včasih zamenjujejo z igranjem vlog, predstavlja oblikovanje vedenja bolj strukturiran pristop k učenju določenih spretnosti nadzora. Temelji na teoriji socialnega učenja, kjer se usposabljanemu dodeli določen model vedenja. Pristop navadno vključuje naslednje korake:

1. Napravi se konceptualna predstavitev primernega ravnanja z določenim problemom. Določi in poudari se vsak ključen korak delovanja.
2. Prikaže se video posnetek učinkovitega ravnanja s problemom. Odigran je vsak ključen korak delovanja.
3. Prične se obdobje vaje vedenja. Četudi je igranje morda podobno igranju vlog, usposabljanji ne sme sam določati svojih reakcij, saj mora vaditi vedenje predstavljeno v prvih dveh korakih.
4. Med in po obdobju vaje dobiva usposabljanji povratno informacijo glede svojega igranja in je pozitivno vzpodbujan ko predstavlja model vedenja.
5. Usposabljanji je končno spodbujen naj preizkusi vedenje na delovnem mestu ter sporoči rezultate tega preizkusa za nadaljnjo diskusijo

(Flippo 1984: 207).

Trening občutljivosti (*Sensitivity training*)

Temeljni cilj treninga občutljivosti je razvoj zavedanja in dovzetnosti za vedenjske vzorce samega sebe ter ostalih. Bolj podrobno ta cilj vključuje povečano odprtost do drugih, večjo skrb do ostalih, povečano strpnost do razlik med posamezniki, manj etničnih predsodkov, razumevanje skupinskih procesov, izboljšano spretnost poslušanja in povečano zaupanje in podporo. Za razliko od metod, ki so osredotočene na vsebino, trening občutljivosti ustvari laboratorijsko situacijo, v kateri se posameznik uči o samem sebi. Vključuje učenje iz oči v oči od dogajajočem se vedenju znotraj majhne skupine, ki se redno srečuje v obdobju enega ali dveh tednov. Tehnologija treninga navadno vključuje odsotnost strukture, katalizatorsko vlogo učitelja, izolacijo, skupino neznancev, diskusije o »tukaj in zdaj« in poudarek na odkriti a podpirajoči povratni informaciji (Flippo 1984: 208–209).

Transakcijska analiza

Poudarek transakcijske analize je na razumevanju treh stanj ega, ki jih posedujemo vsi in na analizi medosebnih transakcij v skladu s temi tremi stanji. Tri stanja ega predstavljajo starš, otrok in odrasel človek. Starš se nagiba k presojanju in kaznovanju z pogosto uporabo besed kot so »moral bi« ter »ne smeš«. Otrok je lahko dveh različnih vrst in sicer odprtega duha, kreativen in spontan ali pa prilagodljiv in podvržen ter pogosto preveč uporniški ali pa preveč podrejen. Odrasel v nas se ukvarja z resničnostjo »tukaj in zdaj«, posluša z odprtim razumom, izraža svoja raznolika mnenja ter je aktivno vključen v ocenjevanje verjetnosti in racionalno odločanje. Usposabljeni se z uporabo transakcijske analize naučijo analizirati svoje interakcije z drugimi preko izraženega stanja ega. Pogosto je mnenje, da bo posameznik, ki ima nizko izražen ego starša, visoko izražen ego odraslega ter visoko izražen ego svobodnega otroka najbolj verjetno učinkovit pri ravnanju z drugimi ljudmi (Flipppo 1984: 209).

Strukturiran vpogled (*Structured insight*)

V poskusu, da bi pridobili vrednote usposabljanja za dovtetnost in igranja vlog brez njihovih spremljajočih stroškov, so učitelji uporabili različne inštrumente za sistematično zbiranje podatkov o vedenju in vrednotah usposabljanjih. Ti so potem primerjani z modelom vedenja v upanju, da bodo usposabljanji razvili vpogled v oblikovanje in implikacije njihovih izbranih modelov vedenja. V eni izmed shem so taka prizadevanja razvrščena po managerski lestvici 9x9, kjer se zavzemanje za ljudi prikaže na navpični skali, zavzemanje za končni proizvod pa na vodoravni skali. Strukturiran vpogled se torej imenuje vsak sistematičen pripomoček, ki omogoča razumevanje posameznikovega dejanskega vedenja v primerjavi z zaželenim vedenjem.

3.4.2.3 Znanje o delu

Kljub nujnosti posedovanja spretnosti odločanja in medosebnih odnosov, mora vodja pridobiti tudi znanje, ki se nanaša na njegovo trenutno delo. Pristopi, ki so vezani na delo so zato najbolj široko uporabljani in imajo največjo težo.

Pridobivanje izkušenj na delu (*On-the-job experience*)

Učenje na delu ni namenjeno zaposlenim, ki opravljajo relativno enostavne naloge. V raziskavi, ki je zajemala 290 znanstvenikov in inženirjev, ki so opravljajo raziskave in razvojne aktivnosti, je bilo ugotovljeno, da ostajajo na tekočem s pomočjo raznolikih aktivnosti, ki so v večjem delu nepovezane s formalnimi tečaji kontinuiranega izobraževanja. Reševanje problemov z omenjeno metodo ter interakcija med zaposlenimi na podobnih položajih sta bila po mnenju 62% anketirancev ugotovljena kot najbolj pomembna faktorja za omogočanje profesionalne rasti, pa tudi glavna vira informacij in motivacije.

Osebno trenerstvo (*Coaching*)

Kombinacija pridobivanja izkušenj na delu v povezavi z izkušenim osebnim trenerjem, ki ima avtoriteto, torej učenčevim nadrejenim, je po mnenju mnogih edina najučinkovitejša tehnika usposabljanja. Poučevanje je individualizirano in usposabljanje se uči z delom. To pomeni povečajo motivacijo učenca in zmanjšanje problema prenosa učenja iz teorije v prakso. Osebno trenerstvo je kot učinkovito spretnost težko obvladati, saj zahteva dobro uravnoteženost usmerjanja in svobode. Osebni trener naj bi pomagal tako, da razlaga pomembnost informacij ter z predlaganjem večih alternativ v primeru problemov. Učenci morajo imeti občasno tudi pravico do tega, da jim ne uspe, če naj bi se v prihodnosti uspeli postavili na svoje noge (Flipppo 1984: 210–211).

Pripravnštvo (*Understudy*)

Sistem pripravništva predstavlja drugačen pristop v primerjavi z zgoraj opisanimi, saj je v tem primeru določena oseba specifično povezana s svojim nadrejenim. Prednosti te tehnike se nanašajo na praktične in realistične situacije, v katerih se usposabljanje odvija. Učenje na delu se uporablja v situacijah, kjer učenec ni odgovoren za rezultate dela. Možnost resnih napak je tako zmanjšana. Obstajajo pa tudi številne pomanjkljivosti. Pogost je občutek, da je tekmovanja za napredovanje konec, čemur posledično sledita upad motivacije za učenca ter tudi za ostale zaposlene. Negotov je tudi napredek, saj mora biti pozicija prosta preden lahko pripravnik napreduje. Skrb za pripravnike v polnem delovnem času je tudi zelo draga. Učenec se uči načina svojega nadrejenega, ki se je tega učil od svojega nadrejenega. Zunanji kontakti s pomočjo ostalih razvojnih tehnik predstavljajo močno želen dodatek.

3.4.2.4 Organizacijsko znanje

Programi, ki so namenjeni povečanju učenčevega znanja o organizaciji kot celoti nujno vključujejo tudi izpostavljenost informacijam in dogodkom izven meja trenutnega delovnega mesta.

Kroženje med delovnimi mesti (*Position Rotation*)

Glavni namen ene od najpogosteje uporabljenih metod, je razširitev učenčevega pogleda na ozadje posla s pomočjo periodičnega kroženja med delovnimi mesti. Prednosti načrtovane rotacije delovnih mest so: omogočanje pogleda na splošno ozadje in tako organizacijskega vidika, spodbujanje sodelovanja med oddelki, redno srečevanje različnih enot z svežimi pogledi, promocija organizacijske fleksibilnosti z uvajanjem fleksibilnih človeških virov, večja objektivnost primerjalne izvedbe in pa združevanje prednosti osebnega trenerstva v vsaki situaciji. Glavne pomanjkljivosti te metode pa predstavljajo dejstva, da lahko zaradi očitnih periodičnih vdorov trpi produktivno delo ter da lahko med temi krajšimi časovnimi obdobji posameznik pridobi le omejeno količino spretnosti (Flippo 1984: 212).

Dvojni management (*Multiple Management*)

V letu 1932 je Charles P. McCormick, direktor družbe McCormick v Baltimorju, vpeljal idejo uvedbe sveta mladih direktorjev. Največjo vrednost vpeljave tega dodatnega sveta, je bila usposabljanje mladih vodij. Svet je dobil pravico do razpravljanja o katerem koli problemu, o katerem bi lahko razglabljal tudi izkušeni svet, ter tako prispeval mnoge produktivne ideje. Člani mladega sveta so bili opogumljeni, da se osredotočijo na posel kot celoto, ter ne zgolj na svoja specializirana področja. Namen uporabe omenjene metode je bil, tako kot pri uporabi rotacije, razširitev splošnega pogleda.

3.4.2.5 Specifične potrebe posameznikov

Večina prej opisanih programov zahteva umestitev vodje-učenca v skupinsko situacijo uniformiranega značaja. Če bi razvojni program želeli prilagoditi individualnim razlikam, bi morali posamezno proučiti vsakega kandidata, da bi lahko določili kateri od programov bi ustrezal proučevani potrebi. Nadalje bi študija verjetno razkrila določene potrebe posameznika, za katere ni primeren noben izmed dostopnih programov razvoja.

Posebni projekti

Posebni projekti so pogosto uporabljeni in fleksibilni pripomočki za usposabljanje, ter večinoma izhajajo iz individualne analize pomanjkljivosti in zato pomenijo usposabljanje z veliko vrednostjo. Usposabljanemu bi npr. lahko naročili, naj razvije sistem spremljanja stroškov. Tak projekt bi zagotovil pomembne izkušnje v analizi sistemov, pa tudi seznanil učenca s pomembnostjo stroškov in povečal učenčevo znanje o organizacijskih razmerjih z računovodskim oddelkom. Mnoge mlade diplomante odvrtačajo rutina, ter dolgi in nezanimivi razvojni programi, ter zato večina po 3 letih od opravljene diplome zamenja službo. V izogibitev temu so določena podjetja začela s posebnimi projekti hitrega tempa, visokih tveganj in nagrad, ter mladim zaposlenim namenila delovne izzive kot so: razvoj načrta za rekrutiranje zaposlenih, ki so v manjšini, priprava gradiva za načrtovane prevzeme organizacij ter pričanja na sodiščih.

Vključitev v komite

Delovni komiteji se od posebnih projektov razlikujejo v tem, da so redno prisotni in niso ustanovljeni z namenom usposabljanja. Vsak izmed njih ima določene cilje in odgovornosti, ki so vezane na delo organizacije in jih morajo zato sestavljati zaposlenimi s primernimi kompetencami. Pod posebnimi pogoji pa se lahko uporabijo tudi kot pripomoček za usposabljanje. V primeru, da kateri izmed vodij ne ceni prispevkov drugega oddelka, lahko njegova vključitev v komite, ki ga tvorijo člani tega oddelka, vodi k spremembi odnosa. V komite se lahko npr. vključi tudi vodja, ki potrebuje širše znanje o problemu, ki vključuje različne elemente podjetja (Flippo 1984: 216–217).

3.5 Evalvacija programov razvoja kadrov

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja ter stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. V skladu s povedanim je vrednotenje izobraževanja kontinuiran proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla.

Glede na temeljni namen so izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja različna. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobražencev kasneje, v delovnem procesu, govorimo o zunanjem vrednotenju izobraževanja.

Tabela 3.1: Merila notranjega in zunanjega vrednotenja izobraževanja

NOTRANJA MERILA	ZUNANJA MERILA
<ul style="list-style-type: none"> - pogoji za izobraževalno delo - realizacija programov - organizacija izobraževanja - odzivi udeležencev 	<ul style="list-style-type: none"> - kadrovske razvojne potrebe - usklajenost programov - delovna uspešnost zaposlenih - prispevek k razvoju organizacije

Vir: Možina 2002a: 238.

Pri notranjem vrednotenju zadovoljstva mnenja in sodbe izobraževancev ugotavljamo z anketo, intervjuji, lestvicami stališč in s podobnimi tehnikami raziskovanja mnenj. Stopnjo doseženosti izobraževalnih ciljev pa ugotavljamo z različnimi metodami in tehnikami za preverjanje in ocenjevanje.

Neposredno merilo zunanje učinkovitosti izobraževanja je delovna uspešnost, ki jo zaposleni po končanem izobraževanju pokažejo v delovnem procesu. Merimo jo lahko z ustreznimi metodami na podlagi meril, kot so: doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane količine in kakovosti dela in podobno (Možina 2002a: 240).

V posameznih podjetjih obstajajo raznolike metode ocenjevanja učinkovitosti programa razvoja kadrov. Najpogosteje uporabljena in najmanj učinkovita je metoda merjenja skupine po tem, ko se je usposabljanje zaključilo. V večini programov so mnenja o vrednosti izkušenj, ki jih zberemo od udeležencev, skoraj vedno pozitivna (Flippo 1984: 219).

Bolj učinkovit pristop je tisti, ko merimo skupino pred in po usposabljanju. Tak pristop omogoča primerjave z namenom dognanja ali se je organizacijsko vedenje v skupini izboljšalo.

Še boljši pristop pomeni meritev skupine tako pred kot tudi po usposabljanju in izvedbo procesa identične meritve na kontrolni skupini, ki je bila premišljeno izbrana kot v vseh vidikih primerljiva z skupino, ki se je usposabljala, z izjemo izkušnje usposabljanja.

Končno, pa je še učinkovitejša metoda tista, pri kateri se uporabi »po-po« raziskovalni načrt tako, da se po določenem času po zaključku usposabljanja, npr. 6 mesecih ali 1 letu, doda dodatno meritev. V študiji učinkov usposabljanja na načine vodenja ni takojšnja meritev po zaključku usposabljanja pokazala nobene značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino (Hand in Slocum v Flippo 1984: 219). Dodatna meritev 18 mesecev kasneje pa je pokazala, da ima eksperimentalna skupina značilno višje rezultate pri dovtetnosti in razumevanju sebe in drugih, kjer sta bila prav ta rezultata namen usposabljanja. S podporo nadrejenih v organizaciji, so se vrednote, ki jih je vpeljeval program usposabljanja, začele kazati v delovnih situacijah (Flippo 1984: 219).

4. Kulturne razlike v poslovnem okolju

V 21. stoletju smo se znašli v dobi globalizacije ter njenih kompleksnih gospodarskih mrež mednarodnega tekmovanja, zaloge virov in trgov proizvodov. Nihče ne more zanikati njenega vpliva na organizacije, na ljudi, ki delajo v njih, ter na naša vsakodnevna življenja. Hitra rast informacijske tehnologije in elektronske komunikacije je povečala zavedanje ljudi o globalnem gospodarstvu. Imigracija ima močan vpliv na mnoge narode in migracija za delovnimi mesti še naprej ustvarja spremembe in priložnosti v medsebojno povezanih svetovnih gospodarstvih. Delodajalci se v vedno večji meri srečujejo z multikulturno delovno silo, ki vključuje delavce različnih narodnosti ter z različnimi etničnimi ozadji.

Pojavila se je potreba po novi vrsti managerja in sicer po globalnem managerju.

Tako bi opisali managerja, ki zna voditi posel v mnogovrstnih državah, je kulturno prilagodljiv in pogosto govori več jezikov.

Globalni manager razmišlja skozi svetovno perspektivo, ceni raznolika prepričanja, vrednote, vedenja in delovanja, ter mora znati sprejeti dobre ideje, ne glede na to od kod prihajajo. Izkušeni mednarodni managerji poudarjajo, da so neobhodno potrebni tudi kulturna prilagodljivost, potrpežljivost, fleksibilnost in tolerantnost (glej Schermerhorn in drugi 2005).

Pod vplivom kulturne metafore so vodje in managerji videni kot ljudje, ki dokončno pomagajo ustvariti in oblikovati smotre, ki naj bi vodili organizacijo. To pa vključuje precejšnje preoblikovanje njihovih nalog. Ko se vodje in menedžerji vprašajo:

1. »Kakšen vpliv imam na družbeno konstrukcijo realnosti v svoji organizaciji?« ter
2. »Kaj lahko storim, da bom imel drugačen in bolj pozitiven vpliv?«, se povzpnejo na novo raven razumevanja pomena tega, kar v resnici počnejo.

V tradicionalnih pogledih na management lahko managerji uporabljajo formalno moč, funkcijo in vlogo kot neke vrste zaščito, ki jih izolira od resničnosti organizacijskega življenja. Lahko bi tudi sami sebe prepričali, da delajo prav, dokler delajo tisto, kar se od njih pričakuje. Toda na takšen odnos kulturna metafora odgovarja: »Ste takšni kot vas vidijo in izkusijo.« To vodjo in managerja zavezuje, da se zaveda svoje vloge in pomena v smislu dejanskega vpliva, ki ga ima na proces konstruiranja realnosti (Morgan 2004: 133).

Pojem kulture je pri organizacijskem vedenju pogosto povezan s konceptom korporativne kulture, povečanim zanimanjem za različnost delovne sile in velikimi razlikami med ljudmi po svetu. Specialisti se v glavnem strinjajo, da je kultura naučen in skupen način delovanja v določeni družbi. To je npr. način, kako se člani iste kulture prehranjujejo, oblačijo, pozdravljajo in ravnaajo drug z drugim, vzgajajo svoje otroke, rešujejo vsakodnevne težave, itd. Najbolj očitne dimenzije kulture so njen jezik, pojmovanje časa, uporaba prostora ter vera (glej Schermerhorn in drugi 2005).

Kljub temu, da imajo moderne družbe veliko skupnih vrednot, bi bilo napačno če bi odmislili mednarodne razlike v kulturi in jim pripisali premajhen pomen.

Zgodovina je oblikovala mnogo različic v nacionalnih družbenih posebnostih ter različnih pogledih na pomen življenja, nacionalne stile in filozofijo organizacij ter menedžmenta.

Nedavni uspeh Japonske, padec industrijske Velike Britanije, slava ameriških podjetij in značilne karakteristike mnogih drugih organizacijskih družb so odločilno povezane s kulturnim kontekstom, v katerem so se razvile (Morgan 2004: 111).

Pojem organizacijske oziroma korporativne kulture pomeni sistem skupnih dejanj, vrednot in prepričanj, ki se razvijejo znotraj organizacije in usmerjajo vedenje svojih zaposlenih. Tako kot si dve osebnosti nista enaki, si nista enaki niti dve organizacijski kulturi. Raziskovalci v vedno večji meri menijo, da imajo lahko kulturne razlike velik vpliv na delovanje organizacij ter na kvaliteto razmerja med delom in življenjem svojih članov. Za manjša podjetja je večinoma značilna ena prevladujoča kultura, medtem ko večja podjetja pogosto tvorijo več subkultur ter ena ali več kontrakultur. Vsaka organizacijska kultura vsebuje določene zgodbe, rituale, simbole, pravila in mite (glej Schermerhorn in drugi 2005).

4.1. Vrednote in nacionalne kulture

Kulture se razlikujejo glede na njihove vzorce vrednot in odnosov. Način na katerega ljudje razmišljajo o področjih kot so dosežki, bogastvo in materialne pridobitve, tveganje in spremembe, lahko vpliva na njihov pristop do dela in na njihov odnos do organizacij. Shema, ki jo je razvil Geert Hofstede (Hofstede v Schermerhorn in drugi 2005: 57) leta 2001 ponuja enega izmed pristopov za razumevanje, kako lahko razlike med vrednotami nacionalnih kultur vplivajo na vedenje ljudi pri delu. Pet dimenzij nacionalnih kultur je sledečih:

1. Upoštevanje moči

Je pripravljenost kulture sprejeti razlike v statusu in moči med njenimi člani. Odraža stopnjo, do katere do katere je verjetno, da bodo ljudje spoštovali hierarhijo in sloje v organizacijah. Indonezija je tako npr. pojmovana kot kultura z velikim upoštevanjem moči, medtem ko velja Švedska za kulturo z nizkim upoštevanjem moči.

2. Izogibanje negotovosti

Predstavlja kulturno nagnjenost k tveganju in nejasnim situacijam.

Odraža stopnjo do katere je verjetno, da bodo ljudje raje izbrali strukturirane organizacijske situacije v primerjavi z nestrukturiranimi. Francija je tako npr. pojmovana kot kultura z visokim izogibanjem negotovosti, medtem ko se Hong Kong izogiba negotovosti v nizki meri.

3. Individualizem/kolektivizem

Je nagnjenost kulture k temu, da poudarja individualne oziroma skupinske interese. Odraža stopnjo do katere je verjetno, da bodo ljudje raje delali posamezno oziroma raje opravljali delo v skupini. ZDA so takoj pojmovane kot visoko individualistična kultura, medtem ko je Mehika bolj kolektivistična.

4. Moškost/ženskost

Je nagnjenost kulture k temu, da vrednoti stereotipno moške ali ženske poteze. Odraža stopnjo do katere organizacije poudarjajo tekmovanje in nepopustljivost v primerjavi z medosebno dovtetnostjo in skrbjo za odnose. Japonska je tako pojmovana kot močno moška kultura, medtem ko je Tajski v večji meri ženska kultura.

5. Osredotočenost na dolgoročne/kratkoročne cilje

Pomeni tendenco kulture k poudarjanju vrednot, ki se vežejo na prihodnost, kot sta varčnost in vztrajnost, oziroma na vrednote, ki se v glavnem vežejo na sedanjost. Odraža stopnjo do katere ljudje in organizacije sprejmejo horizonte delovanja na dolgi oziroma na kratki rok. Za Južno Korejo velja, da je visoko osredotočena na dolgi rok, medtem ko so ZDA pojmovane kot država, ki je osredotočena na delovanje na kratek rok.

Prve štiri dimenzije v Hofstedovem pristopu so bile ugotovljene v obširni študiji več tisoč zaposlenih v multinacionalnih korporacijah, delujočih v več kot 40 državah. Peta dimenzija pa je bila dodana z raziskavo imenovano Pregled vrednot na Kitajskem, ki jo je leta 1987 vodil medkulturni psiholog Michael Bond s sodelavci (Hofstede in Bond v Schermerhorn in drugi 2005: 59). Omenjena raziskava je poudarila kulturno pomembnost konfucijskega dinamizma, z njegovim poudarkom na vztrajnosti, ureditvi odnosov, varčnosti, občutku za dostojanstvo, osebni stabilnosti, recipročnosti in spoštovanju tradicije.

Potrebno pa je poudariti, da opisanih pet dimenzij povezanih in ne neodvisnih. Nacionalne kulture gre najlažje razumeti v okviru skupin oziroma kolažev, ki kombinirajo mnogovrstne dimenzije

(Schermerhorn in drugi 2005: 57–59).

K boljšem razumevanju in ravnanju s kulturnimi razlikami prispeva tudi prikaz, ki ga je razvil Fons Trompenaars leta 1998 (Trompenaars v Schermerhorn in drugi 2005: 59). S pomočjo baze podatkov anketirancev iz 47 nacionalnih kultur meni, da se kulture medsebojno razlikujejo na način, kako njihovi pripadniki rešujejo probleme treh glavnih tipov in sicer: odnos z ljudmi, odnos do časa in odnos do okolja. Trompenaars torej dožene pet glavnih kulturnih razlik glede tega, kako ljudje ravnajo v odnosih z drugimi ljudmi.

Tabela 4.2: Pet glavnih kulturnih razlik v ravnanju ljudi v odnosih z drugimi

Kanada, ZDA, Irska	Univerzalizem vs. partikularizem	Indonezija, Kitajska, Venezuela
ZDA, Madžarska, Rusija	Individualizem vs. kolektivizem	Tajska, Japonska, Mehika
Indonezija, Nemčija, Japonska	Nevtralnost vs. emocionalnost	Italija, Francija, ZDA
Španija, Poljska, ZDA	Specifičnost vs. razpršenost	Indija, Velika Britanija, Egipt
Avstralija, Kanada, Norveška	Dosežki vs. pripisanost	Filipini, Pakistan, Brazilija
Velika Britanija, Belgija, ZDA	Sekvenčnost vs. sinhronost	Malezija, Venezuela, Francija

Vir: Schermerhorn in drugi 2005: 59.

Usmeritve so naslednje:

1. Univerzalizem proti partikularizmu- kjer univerzalizem pomeni poudarjanje doslednega upoštevanja pravil, medtem ko partikularizem daje prednost odnosom in prilagajanju trenutnim okoliščinam.
2. Individualizem proti kolektivizmu- kjer individualizem pomeni poudarjanje osebne svobode in odgovornosti, medtem ko daje kolektivizem prednost skupinskim interesom in soglasnosti.
3. Nevtralnost proti emocionalnosti- kjer nevtralnost pomeni poudarjanje objektivnosti, medtem ko daje emocionalnost prednost čustvenosti in izražanju občutkov.
4. Specifičnost proti razpršenosti- kjer specifičnost pomeni poudarjanje osredotočenosti in ozke vključenosti, medtem ko daje razpršenost prednost vpletenosti v celoti.

5. Dosežki proti pripisanosti- kjer gre za primerjavo statusa pridobljenega glede na delovanje in pripisanega statusa.

Glede na probleme s področja odnosa do časa Trompenaars razlikuje med kulturami s sekvenčnimi ter sinhronimi usmeritvami. V sekvenčnem pogledu predstavlja čas serije dogodkov, medtem ko v sinhronem pogledu ljudje doživljajo čas kot medsebojno povezano preteklost, sedanost in prihodnost.

Glede na probleme s področja odnosa do okolja pa razlikuje, kako kulture gledajo na okolje in sicer na notranje usmerjen oziroma na zunanje usmerjen način.

Pripadniki notranje usmerjene kulture se nagibajo k temu, da se vidijo ločene od narave in verjamejo, da jo lahko nadzorujejo. Pripadniki zunanje usmerjenih kultur pa se vidijo kot del narave ter zato verjamejo, da morajo delovati vzajemno z naravo (Schermerhorn in drugi 2005: 59–60).

4.2 Upravljanje z različnostjo

Podjetja se najpogosteje poslužujejo treh strategij upravljanja kulturnih razlik. Nekatera kulturo obravnavajo kot irelevantno (Adler v Greaves 2000: 32), druga kot grožnjo (Schneider in Barsoux v Greaves 2000: 32), medtem ko tretja uporabijo kulturno različnost kot prednost.

Strategija preziranja kulturnih razlik zajema uporabo enega od dveh pristopov, kjer sta oba vezana na etnocentrizem. Prvi pristop uporabljajo v organizacijah, kjer vodstvo verjame v univerzalizem (Schneider in Barsoux v Greaves 2000: 32) in zato kot rezultat vpeljujejo standardno delovanje in postopke v vse podružnice. Problemi, ki se pri tem pojavijo so pripisani kontekstualnim, strukturnim in političnim dejavnikom. Drugi pristop pa vsebuje vpeljavo nacionalne kulture organizacije preko delovanja v vse njene podružnice. Primer takšnega delovanja so podjetja v ZDA, kjer upravljanje z različnostjo pomeni enako ravnanje z vsemi (Tayeb v Greaves 2000: 33).

Strategija zmanjševanja kulturnih razlik vsebuje zavedanje o tem, da kulturna različnost sicer obstaja, vendar jo nekatere organizacije vidijo kot vir težav in jo zato pojmujejo kot grožnjo, ki jo je potrebno premostiti.

Posledično delujejo v smeri zmanjšanja potencialnih konfliktov zaradi kulturnih razlik tako, da kulture ločijo. Prvi pristop k zmanjševanju vsebuje policentrično delovanje z mnogimi samostojnimi domačimi podružnicami, ki se jih upravlja preko sredstev togih sistemov poročanja in močne finančne kontrole (Schneider in Barsoux v Greaves 2000: 33).

Drugi pristop pa predstavlja izmenjavo managerjev med matičnim podjetjem in njegovimi podružnicami v poskusu vzdrževanja zelenega vedenja in vrednot korporativne kulture, oziroma premestitev višjega vodje v lokalno podružnico kot »agenta kulturnega prenosa« (Greaves 2000: 32–33).

Strategija uporabe kulturnih razlik pa meni, da potrebujejo podjetja, ki želijo izkoristiti prednosti globalizacije in učinkovito globalno delovati, nadzor in mehanizme koordinacije, medtem ko morajo v istem času ostati tudi dovzetna za nacionalne potrebe (Ghoshal Nohria in Welch v Greaves 2000: 34). Z namenom razrešitve globalno-lokalne dileme, morajo sedež podjetja in podružnice sodelovati tako, da bodo nacionalni managerji vključeni v pripravo globalnih načrtov in se bo povečalo njihovo področje vplivanja (Schneider in Barsoux v Greaves 2000: 34).

Raziskovalec Thomas Kochan (Kochan Schermerhorn in drugi 2005: 32) koncept upravljanja z različnostjo definira kot proces obsežnega razvijanja delovnega okolja, ki omogoča različnim vrstam ljudi, da uresničijo svoj polni potencial. Z namenom pomoči pri vodenju ostalih glede upravljanja za različnostjo zastavlja naslednji vprašnji:

1. »Kaj moram kot manager napraviti za zagotovitev učinkovite uporabe zaposlenih z namenom izpolnjevanja korporacijske misije?«
2. »Kakšne so implikacije različnosti za način, kako upravljam?«

Ko lahko vsi managerji na omenjena vprašanja odgovorijo pritrdilno, Thomas organizacijo poimenuje kot »različnostno zrelo«. V takšnih organizacij obstaja misija različnosti kot tudi organizacijska misija; različnost je pojmovana kot strateški imperativ in člani organizacije razumejo koncepte različnosti.

Poslovni vodje danes vidijo, da ima upravljanje z različnostjo dober poslovni smisel tudi strateško in ne zgolj zakonsko oziroma moralno gledano. Raznolika delovna sila namreč ponuja bogato zalogo talentov, idej in uporabnih pogledov na reševanje kompleksnih problemov visoko tekmovalnih in pogosto negotovih okolij.

Raziskava (Gallup Management Journal, 2001) npr. kaže, da je vzpostavitev rasno in etnično raznolikega delovnega prostora dobra za moralo. V študiji 2014 ameriških delavcev je bilo za tiste, ki so se počutili vključene bolj verjetno, da bodo ostali pri svojih delodajalcih in jih tudi priporočili ostalim.

Raznolika delovna sila je prav tako lahko dobro usklajena s potrebami in pričakovanji raznolikih strank in dobaviteljev, vključno s tistimi, ki so razširjeni po svetu in različnih kulturah. Thomas Kochan meni, da bo pravilno vodenje omogočilo pridobitev konkurenčnih prednosti preko različnosti. V študiji različnosti v poslovnem svetu so leta 2003 Thomas Kochan in njegovi sodelavci na MIT-u ugotovili, da sama prisotnost različnosti še ne zagotavlja učinka pozitivnih rezultatov.

Prednosti so namreč pridobljene šele ko se različnost dvigne na višjo raven preko usposabljanja in podpornih dejavnosti upravljanja človeških virov (Schermerhorn in drugi 2005: 32–33).

5. Pregled raziskav na temo razvoja kadrov v Sloveniji in po svetu

V empiričnem delu diplomske naloge sem se z namenom potrditve/zavrnitve zastavljenih hipotez lotila pregleda oziroma primerjave treh raziskav ter sekundarne analize raziskave, z naslednjimi izbranimi viri:

1. Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov (CRANET, 2004)

Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije poteka že več kot petnajst let. V nadaljevanju bom raziskavo poimenovala kot CRANET 2004 (Ignjatović (ur.), 2005). Več kot tridesetim evropskim in drugim razvitim državam se je leta 2001 pridružila tudi Slovenija. V letu 2004 je bil opravljen drugi krog anketiranja, v katerem je za vzorec upoštevana ista populacija organizacij kot v letu 2001. Tokrat se je od 523 povabljenih organizacij, k sodelovanju odzvalo 161 organizacij, kar je v primerjavi z drugimi državami še vedno relativno visoka (30,8 odstotna) stopnja odzivnosti. V letu 2004 analizirane slovenske organizacije (161) zaposlujejo v povprečju 785 oseb (778.5 v letu 2001) z mediano 407 (340 v letu 2001), kar kaže na večjo stopnjo odzivnosti v organizacijah z večjim številom zaposlenih.

Mednarodna primerjalna študija predstavlja tabele po posameznih področjih upravljanja človeških virov ter po določenih izbranih spremenljivkah (sektor, velikost organizacije, izobrazbena struktura zaposlenih in tržna usmerjenost organizacije).

2. The future of HR in Europe, key challenges through 2015

Spletna raziskava, ki sta jo leta 2006-2007 skupaj vodila Boston Consulting group (BCG) in European association for personnel management (EAPM) zajema podatke, ki jih je posredovalo 1,355 vodij iz 27 držav Evrope. V nadaljevanju bom raziskavo poimenovala kot The future of HR in Europe (Strack, Caye, Leicht, Villis, Bohm, McDonnel, 2007). V tej raziskavi so si vodje izmenjali stališča glede 17 s strani avtorjev raziskave izbranih najpomembnejših tematik s področja upravljanja človeških virov. Izmed predlaganih 17 tematik so kadrovske menedžerji in vodje podjetij izpostavili najpomembnejših 5 prihodnjih izzivov s področja upravljanja človeških virov.

Po raziskavi so bili z namenom boljšega razumevanje sedanjega in prihodnjega stanja področja upravljanja človeških virov izvedeni tudi intervjuji z več kot 100 najvišjimi vodji podjetij.

Avtorji raziskave so glede na rezultate raziskave ter sledeče intervjuje identificirali več možnih aktivnosti za izboljšanje vsake izmed 5 naštetih sposobnosti.

Da bi bila možna primerjava med državami so avtorji standardizirali lestvice sposobnosti, kjer so bili vprašani zaprošeni naj na lestvici od 1 (nizko) do 6 (visoko) ocenijo sposobnosti njihovih podjetij za izbranih 5 tematik. Postopek standardizacije je omogočil statistično potrditev glede tega, katera izmed dejanj so imela pozitiven in katera negativen vpliv na sposobnost. Nadalje pa so avtorji analizirali tudi, ali so se podjetja, ki so bila ocenjena kot visoko učinkovita- torej tista katerih sposobnost je bila med 5 in 6- posluževala drugačnih aktivnosti od tistih, ki so se jih posluževala nizko učinkovita podjetja s sposobnostjo med 1 in 2. Avtorji raziskave sklepajo, da bo uspešno soočanje z z izbranimi izzivi pripomoglo k izgraditvi in obdržanju tekmovalne prednosti podjetij.

3. Delo **Razpoke v zgodbi o uspehu** iz leta 2004 temelj na podatkih mednarodne Primerjalne analize upravljanja človeških virov iz leta 2001 (CRANET, 2001). V nadaljevanju bom raziskavo poimenovala kot CRANET 2001 (Svetlik (ur.), 2001).

Vnos podatkov je potekal centralno v Cranfield University oziroma v njeni šoli za management. V tem projektu se od začetka 90-tih let proučuje upravljanje človeških virov na reprezentativnih vzorcih srednje velikih (nad 200 zaposlenih) in velikih organizacij iz vseh dejavnosti: gospodarskih in negospodarskih, javnih in zasebnih. Oblikovana je bila skupna datoteka, s čemer so dobili možnost takojšnjega primerjanja razmer v slovenskih organizacijah z razmerami v nekaj več kot 6.500 organizacijah iz 21 evropskih držav.

V raziskavi, ki jo je opravil Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani je sodelovalo 205 organizacij, ki zaposlujejo 200 ali več oseb ter organizacije, ki po Standardni klasifikaciji dejavnosti sodijo v skupino dejavnosti javne uprave (SKD 75.1) in zaposlujejo več kot 100 oseb. S posebnim dopisom so na vodjo kadrovskega področja oziroma na direktorja podjetja naslovili prošnjo za izpolnitev vprašalnika, ki popisuje stanje na področju upravljanja človeških virov za celotno organizacijo.

4. V delu **Culture, leadership and organisations: the GLOBE study of 62 societies** iz leta 2004 najdemo poročilo o rezultatih 10 let trajajočega raziskovalnega programa imenovanega Globalno vodenje in raziskovalni program učinkovitosti organizacijskega vedenja (GLOBE), v nadaljevanju GLOBE 2004.

Glavni namen GLOBE 2004 je povečati dostopno znanje o medkulturnih interakcijah. Rezultati so predstavljeni v obliki kvantitativnih podatkov, ki temeljijo na odgovorih okoli 17.000 vodij iz 951 organizacij, ki delujejo v 62 državah sveta, vključno s Slovenijo.

Poročila o vprašalnikih, ki so jih izpolnili vodje podjetij, so bila dopolnjena z dognanji intervjujev, razpravami fokusnih skupin in formalnimi analizami vsebine tiskanih medijev. GLOBE 2004 je koncept individualiziranih implicitnih teorij vodenja (ILT) razširil na teorijo na ravni kulture poimenovano teorija kulturno odobranih profilov vodenja (CLT).

Informacije, ki so predstavljene v delu opisujejo, kako se vsaka od 62 držav uvršča glede na 9 glavnih kulturnih lastnosti in 6 glavnih globalnih vedenj vodij. Ko so kulturne lastnosti kvantificirane v obliki odgovorov na vprašalnike, postanejo skupaj z vedenji vodij pojmovane kot dimenzije kulture ali vodenja. Devet glavnih lastnosti predstavlja usmerjenost v prihodnost, enakost med spoloma, nepopustljivost, usmerjenost v ljudi, kolektivizem znotraj skupine, institucionalni kolektivizem, usmerjenost v uspeh, skoncentriranost moči v primerjavi z decentralizacijo in pa izogibanje negotovosti. Šest glavnih vedenj vodij pa predstavljajo: karizmatično oziroma vodenje temelječe na vrednotah, v skupino usmerjeno vodenje, participativno vodenje, v ljudi usmerjeno vodenje, avtonomno vodenje in samozaščitno vodenje.

5.1 Razvoj kadrov kot ena najpomembnejših funkcij upravljanja človeških virov

Z namenom potrditve/zavrnitve H1: Razvoj kadrov postaja ena izmed najpomembnejših funkcij upravljanja človeških virov bom primerjala določene izsledke raziskave CRANET 2004 ter raziskave The future of HR in Europe iz leta 2007. Podrobneje se bom osredotočila na primerjavo Slovenije z izbranimi državami v Evropi glede na splošne blaginjske sisteme in sicer Veliko Britanijo, Dansko kot predstavnico skandinavskih držav, Portugalsko kot predstavnico južnoevropskih držav ter tranzicijske države na splošno. Slovenijo bom z naštetimi državami poskušala primerjati vselej, ko bodo v raziskavah podani ločeni podatki za te države. Naštete države sem za primerjavo izbrala glede na izsledke The future of HR in Europe, kjer je naštetim državam, ki sicer ležijo na različnih geografskih področjih, skupna pomembnost, ki jo dajejo upravljanju talentov.

Na tem mestu moram omeniti metodološko pomanjkljivost primerjave podatkov raziskav CRANET 2004 in The future of HR in Europe. Zadnja je bila namreč narejena na relativno majhnem vzorcu slovenskih organizacij (25), saj je bil njen namen odkriti obstoj ključnih izzivov upravljanja človeških virov za Evropo kot celoto, medtem ko je prva vsebovala vzorec 161 slovenskih podjetij in se je v večji meri osredotočila tudi na Slovenijo.

Z namenom pridobitve časovnega sosledja bom izsledke CRANET 2004 mestoma primerjala tudi z izsledki raziskave CRANET 2001, objavljene v poglavju »Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje« (Kopač in Trbanc, 2004) v delu Razpoke v zgodbi o uspehu, ki primerja evropske države ter Slovenijo.

Tabela 5.3: Najpomembnejši izzivi za upravljanje kadrov/človeških virov v naslednjih treh letih za Slovenijo v letu 2001

		SLOVENIJA	EU	TRANZICIJSKE DRŽAVE	SKUPAJ
Organiziranost družb	N	4	407	56	467
	%	10,8	7,6	8,5	7,7
Kadrovanje	N	8	1269	143	1420
	%	21,6	23,6	21,8	23,4
Razvoj, izobraževanje	N	10	1215	143	1368
	%	27,0	22,6	21,8	22,5
Motiviranje	N	5	528	113	646
	%	13,5	9,8	17,2	10,6
Komunikacije	N	1	362	32	395
	%	2,7	6,7	4,9	6,5
Strategija	N	3	633	47	683
	%	8,1	11,8	7,2	11,3
Ekonomski cilji	N	3	264	35	302
	%	8,1	4,9	5,3	5,0
Ocenjevanje delovne uspešnosti	N	2	61	18	81
	%	5,4	1,1	2,7	1,3

Vir: Svetlik v Svetlik 2001: 166.

Leta 2001 organizacije iz vseh držav v prihodnjem obdobju vidijo razvoj in izobraževanje ter kadrovanje kot glavni izziv upravljanja na kadrovskem področju .

Organizacije iz držav EU¹ postavljajo na tretje mesto oblikovanje ustreznih strategij, medtem ko slovenske in organizacije iz tranzicijskih držav² vprašanja motiviranja. (Svetlik 2001: 166)

Tabela 5.4: Najpomembnejši izzivi za upravljanje kadrov/človeških virov v naslednjih treh letih za Slovenijo v letu 2004

Usposabljanje in razvoj	N	37
	%	42,9
Internalizacija in EU	N	22
	%	25,5
Razvoj kompetenc	N	15
	%	17,4
Motivacija	N	12
	%	13,9
Organizacijska kultura Učinkovitost in produktivnost	N	11
	%	12,76
Zmanjšanje števila zaposlenih Plače in ugodnosti	N	10
	%	11,6
Komunikacije	N	9
	%	10,44
Izboljšanje delovanja in položaja UČV oddelka kot strateškega vira organizacije	N	7
	%	8,12
Informatizacija UČV Pridobivanje/ohranjanje menedžerjev Programi kakovosti in usmerjenost k potrošnikom Zakonodaja Pridobivanje/zmanjševanje št. zaposlenih	N	6
	%	7,0
Načrtovanje kariere in identifikacija potencialov	N	5
	%	5,8

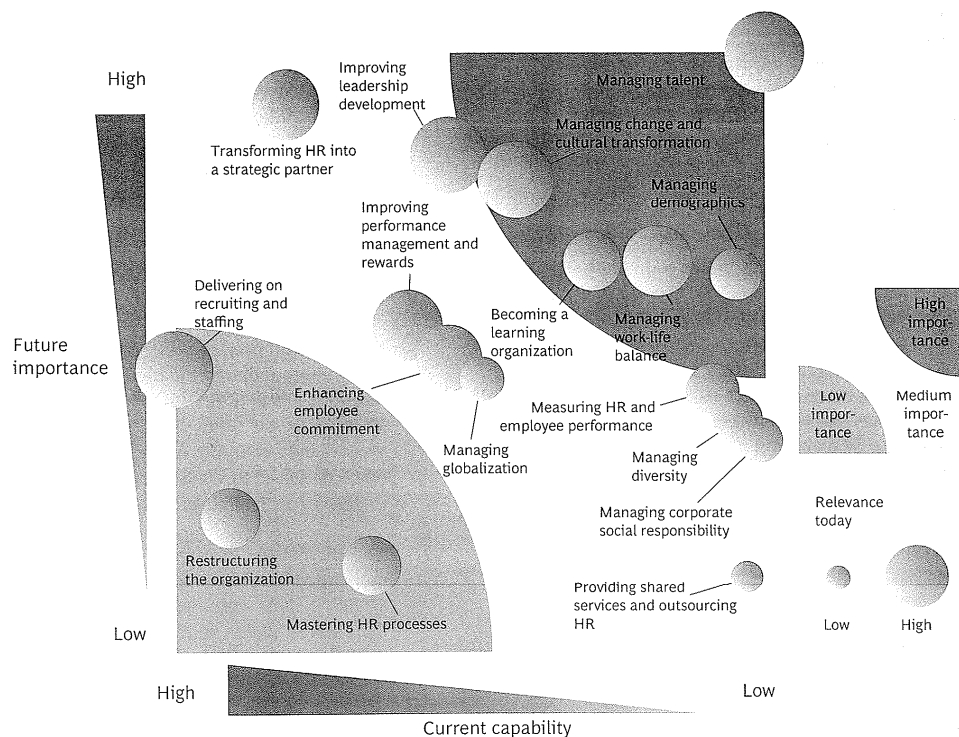
Vir: Kohont in drugi v Ignjatović 2005: 21.

¹ Vzorec držav skupine EU (CRANET 2001): Velika Britanija, Nemčija, Švedska, Španija, Danska, Nizozemska, Italija, Irska, Portugalska, Finska, Grčija, Avstrija, Belgija, Severna Irska ter Norveška in Švica (ki sicer nista članici EU)

² Vzorec tranzicijskih držav (CRANET 2001): Češka, Bolgarija in Estonija

Slovenski strokovnjaki za UČV menijo, da področje razvoja človeških virov v letu 2004 ostaja največji izziv im mu v primerjavi z letom 2001 pripisujejo tudi povečan pomen, sledi internalizacija oziroma ponotranjenje in EU ter razvoj kompetenc sodelavcev, ki dopolnjuje prvi navedeni izziv. Ko pa k temu dodamo še motivacijo in organizacijsko kulturo, lahko zaključimo, da se bodo, pričakovano, slovenski strokovnjaki za UČV v največji meri ukvarjali z razvojem potencialov sodelavcev in ustvarjanjem kulture, ki ga bo vzpodbujala. Sledijo izzivi, ki so bolj osredotočeni na učinkovitost in produktivnost zaposlenih, stroškovno in numerično fleksibilnost. Večji izziv kot leta 2001 predstavlja komuniciranje v organizaciji. Poudarja se še izboljšanje položaja funkcije UČV in ustvarjanje dodane vrednosti ter informatizacija posameznih aktivnosti. V primerjavi z letom 2001 pričakujejo v organizacijah manj težav pri kadrovanju, čeprav pridobivanje in ohranjanje vodij še vedno ostaja velik izziv (Kohont in drugi v Ignjatović 2005: 21).




















Tabela 5.5: Pet kritičnih zmožnosti, ki jih morajo evropska podjetja v prihodnosti izboljšati



Sources: Proprietary Web survey with 1,355 responses in 27 countries; BCG/EAPM analysis.

Vir: Strack, Rainer in drugi 2007:16.

Tabela 5.6: Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov po državah

 Austria <ul style="list-style-type: none"> Managing demographics Managing talent Improving performance management and rewards 	 Bulgaria <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Managing corporate social responsibility Managing work-life balance 	 Cyprus <ul style="list-style-type: none"> Managing work-life balance Managing talent Measuring HR and employee performance 	 Czech Republic <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Managing work-life balance Becoming a learning organization 	 Denmark <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Managing change and cultural transformation Managing work-life balance
 Estonia <ul style="list-style-type: none"> Managing work-life balance Managing talent Managing corporate social responsibility 	 France <ul style="list-style-type: none"> Measuring HR and employee performance Enhancing employee commitment Managing demographics 	 Germany <ul style="list-style-type: none"> Managing demographics Managing talent Becoming a learning organization 	 Ireland <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Managing work-life balance Improving leadership development 	 Italy <ul style="list-style-type: none"> Managing change and cultural transformation Managing work-life balance Managing talent
 Norway <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Improving leadership development Transforming HR into a strategic partner 	 Portugal <ul style="list-style-type: none"> Managing corporate social responsibility Managing talent Managing change and cultural transformation 	 Russia <ul style="list-style-type: none"> Managing corporate social responsibility Managing talent Improving performance management and rewards 	 Slovenia <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Transforming HR into a strategic partner Managing work-life balance 	 Spain <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Enhancing employee commitment Becoming a learning organization
 Sweden <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Improving leadership development Managing diversity 	 Switzerland <ul style="list-style-type: none"> Managing demographics Managing talent Improving leadership development 	 Turkey <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Managing globalization Becoming a learning organization 	 United Kingdom <ul style="list-style-type: none"> Managing talent Improving leadership development Managing globalization 	

Sources: Proprietary Web survey; BCG/EAPM analysis.

Note: This exhibit does not show data from the eight countries represented by fewer than 20 respondents: Belgium, Finland, Greece, Hungary, Malta, the Netherlands, Poland, and Slovakia.

Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 17.

Raziskava The future of HR in Europe³ pa v letu 2007 kot najpomembnejših 5 prihodnjih izzivov s področja upravljanja človeških virov ugotovi naslednje: upravljanje talentov, upravljanje z demografskimi spremembami, uvedba učeče organizacije, vzpostavljanje uravnoteženega življenja, upravljanje s spremembami in kulturno transformacijo. Navedene tematike so bile tiste, ki so jih vodje ocenili najvišje v okviru prihodnje pomembnosti in najnižje v okviru trenutnih sposobnosti in ki zato zahtevajo takojšnje delovanje in največjo pozornost s strani podjetij.

³ Vzorec (The future of HR in Europe, 2007):

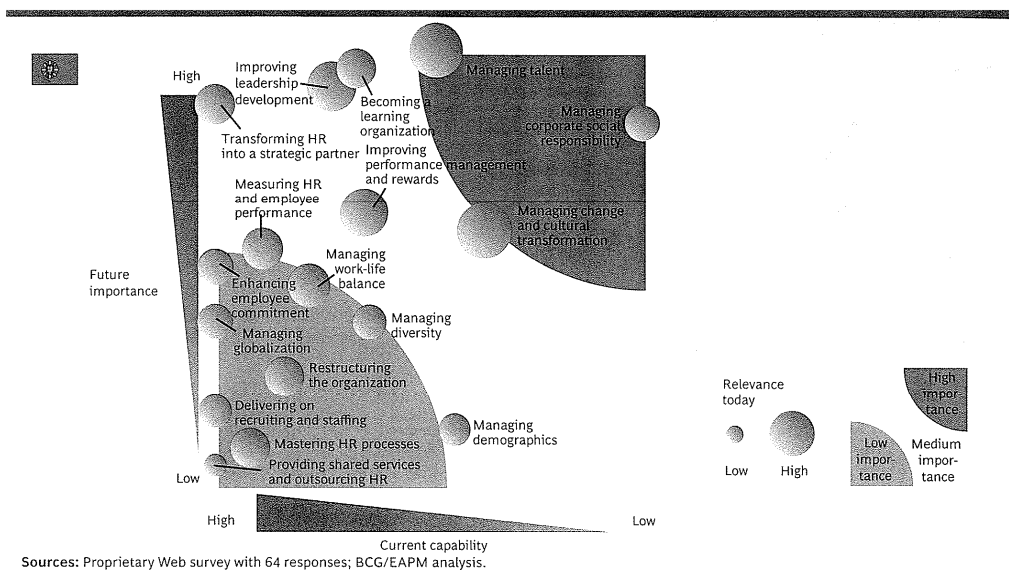
V raziskavi je bilo zajetih naslednjih 27 držav, kjer je št. sodelujočih organizacij navedeno v oklepaju:

Nemčija (133), Irska (125), Španija (121), Francija (113), Italija (99), Švedska (86), Švica (72), Velika Britanija (64), Portugalska (64), Norveška (53), Češka (47), Avstrija (45), Danska (41), Estonija (36), Bolgarija (28) Slovenija (25), Turčija (24), Ciper (21), Rusija (20), Finska (19), Nizozemska (18), Madžarska (18), Grčija (11), Belgija (9), Malta (7), Poljska (6), Slovaška (4)

Vseh odgovorov skupno ni 1,355, ker vsi intervjuvani niso sporočili lokacije države.

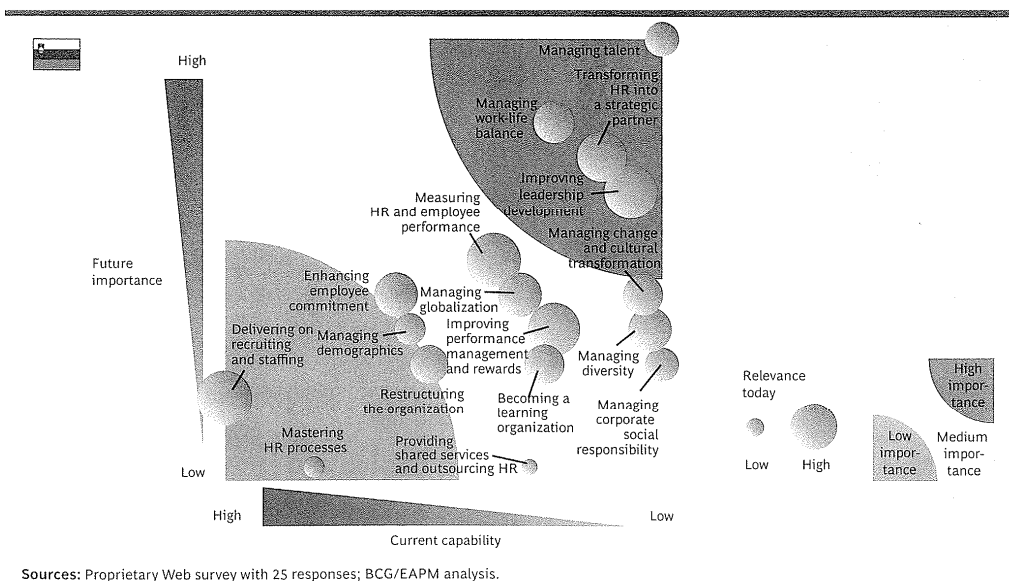
Čeprav se je pomembnost nekaterih tematik razlikovala od države do države, glede na njim lastne poslovne, ekonomske in poslovne trende, so bile druge kot npr. upravljanje talentov pomembne pri vseh. V luči vseevropskega prizadevanja za ekonomsko rast in primanjkljaja človeških virov, je bilo upravljanje talentov vrednoteno kot 1. ali 2. najpomembnejša tematika upravljanja človeških virov v 17 od 19 evropskih držav, v katerih je na spletno raziskavo odgovorilo več kot 20 vodij (Strack, Rainer in drugi 2007: 17).

Tabela 5.7: Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov na Portugalskem



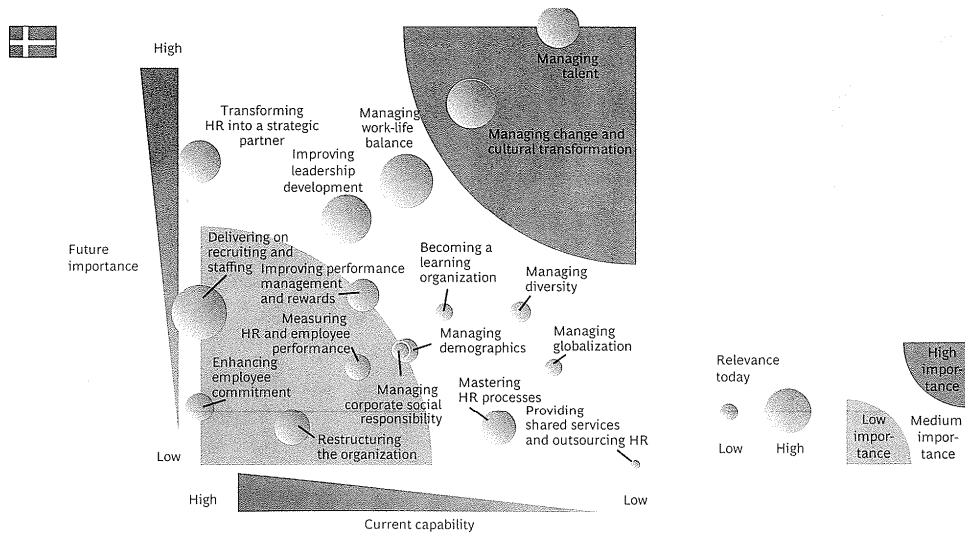
Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 68.

Tabela 5.8: Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov v Sloveniji



Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 68.

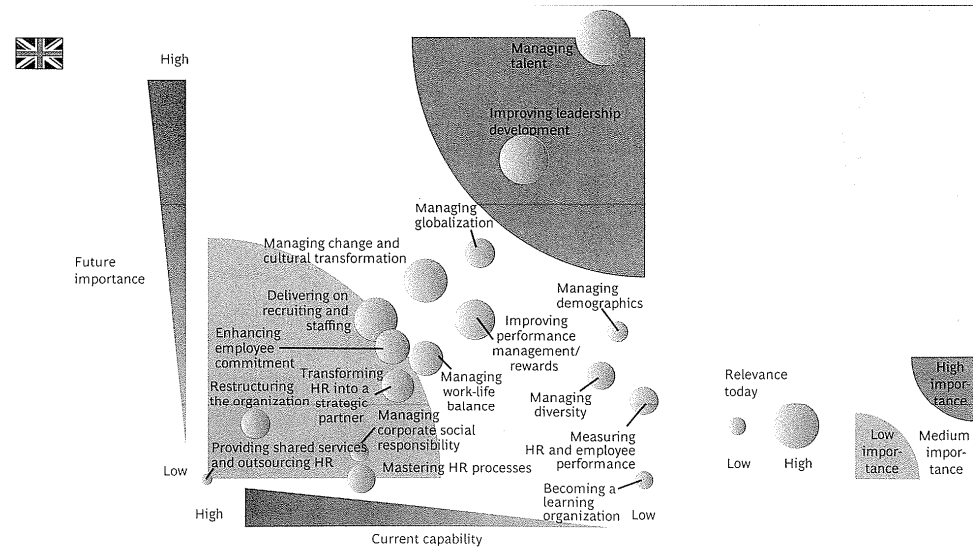
Tabela 5.9: Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov na Danskem



Sources: Proprietary Web survey with 41 responses; BCG/EAPM analysis.

Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 57.

Tabela 5.10: Najpomembnejša področja upravljanja človeških virov v Veliki Britaniji



Sources: Proprietary Web survey with 64 responses; BCG/EAPM analysis.

Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 64.

Tako Slovenija, kot tudi Danska in Velika Britanija so na prvo mesto glede pomembnosti tematik upravljanja s človeškimi viri v prihodnosti postavile upravljanje talentov. Zanimivo je Portugalska kot najpomembnejši izziv označila upravljanje korporativne socialne odgovornosti. Avtorji raziskave menijo, da se na Portugalskem podjetja tako aktivno vključujejo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da bi poskusila dopolniti izobraževalni trud, ki ga izvaja lokalna vlada. Pomembnost pa Danska in Portugalska posvečata tudi upravljanju sprememb in kulturni transformaciji, ki postaneta zaradi večje odprtosti in posledično zaposlovanja delavcev z vseh koncev sveta in prodiranja na nove trge z naraščajočo hitrostjo ena izmed bistvenih izzivov.

Upravljanje talentov vključuje privabljanje in ohranjanje vseh posameznikov z visokim potencialom, pa naj gre za vodje, specialiste, ali individualne sodelavce. Intervjuvani vodje pričakujejo, da bo navedena aktivnost močno pridobila na pomenu v njihovi državi, v Evropi ter tudi globalno. Upravljanje talentov nameravajo vodje podjetij izvajati preko aktivnosti globalnega iskanja in privabljanja talentov ter prenosa poslov na nove lokacije z namenom doseganja talentiranih ljudi (Strack, Rainer in drugi 2007: 18).

Velika Britanija je glede na izsledke v primerjavi s Slovenijo bolj odprta navzven ter načrtuje delovanje v smeri rasti v naraščajoče globalnem kontekstu, medtem ko se Slovenija v večji meri osredotoča na aktivnosti znotraj podjetij in skrb za razvoj ter dobrobit svojih zaposlenih, s čemer se približuje aktivnostim Danske in Portugalske.

Primerjava izsledkov raziskav *The future of HR in Europe* za leto 2006-2007 ter CRANET 2004 kaže, da so se slovenska podjetja poleg področja usposabljanja in razvoja kadrov v večji meri kot prej usmerila tudi na upravljanje talentov oziroma pridobivanje in ohranjanje talentov, kjer oboje kaže na željo Slovenije po pridobitvi prihodnjih tekmovalnih prednosti na trgu dela, saj so kadri eden izmed temeljnih virov za pridobitev le-teh. V primerjavi z rezultati iz leta 2004 je povečana tudi pomembnost izziva izboljšanja delovanja in položaja UČV oddelka kot strateškega vira organizacije, pojavi pa se tudi pomembnost aktivnosti vzpostavljanja uravnoveženega življenja zaposlenih, kar gre pripisati spremembam na področju dela in vrednot zaposlenih, pa tudi procesu uvajanja Certifikata Družini prijazno podjetje, ki se je začel leta 2006 z sorazmerno veliko medijsko kampanjo.

Izziv usposabljanja in razvoja v CRANET 2004 bi vsebinsko lahko primerjali z izzivom postati učeča se organizacija obravnavanim v *The future of HR in Europe*.

V letih 2006-2007 nobena izmed izbranih držav (Slovenija, Portugalska, Danska in Velika Britanija) omenjenega izziva ni postavila na prva tri mesta glede na bodočo pomembnost, čeprav se zavedajo, da je njihova trenutna zmožnost na tem področju precej nizka.

Zaključila bi, da je funkcija razvoja kadrov v zadnjih letih v evropskih podjetjih pridobila pomembno vlogo, ki še narašča, saj se podjetja vedno bolj zavedajo dejstva, da so zaposleni vir inovacij, konkurenčnih prednosti in nenazadnje dobička, razvoj kadrov pa sredstvo, ki omogoča pripravljenost zaposlenih na nove izzive v nenehno spreminjajočem se delovnem okolju. Ne smemo pa spregledati dejstva, da se nameravajo podjetja v prihodnosti v vedno večji meri osredotočati na funkcijo upravljanja talentov, ki vključuje pridobivanje in ohranjanje le-teh. Na poslovno najbolj konkurenčnih področjih namreč že divja vojna za talente, pa tudi trg delovne sile v celoti postaja vedno bolj tekmovalen in globalen.

5.1.1 Pogostost uporabe tehnik in metod razvoja kadrov v slovenskih in evropskih podjetjih

Po tem, ko sem ugotovila, v kolikšni meri postaja razvoj kadrov ena izmed najpomembnejših funkcij upravljanja človeških virov, sem želela opraviti tudi primerjavo uporabe tehnik in metod razvoja kadrov v slovenskih in evropskih podjetjih na splošno ter ugotoviti, ali uporaba le-teh v zadnjih letih narašča. Prav tako pa sem s pomočjo razpoložljivih podatkov imela namen ugotoviti ali obstaja porast v obsegu usposabljanja, kar se kaže v letnem deležu sredstev namenjenih usposabljanju in v letnem deležu zaposlenih na usposabljanju.

Tabela 5.11: Pogostost uporabe različnih metod usposabljanja in razvoja kadrov leta 2001

DA		SLOVENIJA	EU	TRANZICIJSKE DRŽAVE	SKUPAJ
Formalni karierni načrti	N	34	1570	140	1744
	%	19,9	30,3	30,5	30,0
Ocenjevalni centri	N	12	1127	25	1164
	%	7,4	22,5	5,8	20,8
Načrti nasledstva	N	35	2294	188	2517
	%	21,6	43,7	40,6	42,8
Načrti kroženja med delovnimi mesti	N	59	1799	119	1977
	%	34,7	34,9	26,7	34,3
Programi napredovanja za vodje	N	61	1909	139	2109
	%	34,5	36,5	30,6	36,0
Programi pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje	N	27	1199	177	1403
	%	16,5	23,9	38,9	24,9

Vir: Svetlik v Svetlik 2001: 177–178.

Najpogosteje uporabljeni metodi usposabljanja in razvoja ključnih kadrov sta v slovenskih organizacijah leta 2001 kroženje med delovnimi mesti ter programi napredovanja za vodje. Obe metodi slovenske organizacije uporabljajo enako pogosto kot organizacije v EU. Po drugi strani pa je za slovenske organizacije v primerjavi z organizacijami držav EU⁴ značilna manj pogosta uporaba predvsem tistih metod in pristopov, ki so razvojno naravnani in s katerimi se, dolgoročno gledano, zagotavlja kontinuiteta organizacije. To pa so: načrti nasledstva (te v letu 2001 redno uporablja le 21,6% slovenskih organizacij, medtem ko je ta delež v organizacijah držav EU 43,7%), programi pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje (redno jih uporablja le 16,5% slovenskih organizacij, v EU pa je ta delež 24%) in uporaba ocenjevalnih centrov (redno jih uporablja le 7,4% slovenskih organizacij in 22,5% organizacij držav EU).

Zanimiva je tudi primerjava med organizacijami tranzicijskih držav⁵ in slovenskimi ter organizacijami držav EU.

Za organizacije v tranzicijskih državah je značilna uporaba načrtov nasledstva in programov pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje (torej razvojno naravnanih metod), kar je mogoče delno razložiti tudi z večjim deležem tujega kapitala in bolj pogostim vodenjem podjetij s strani tujcev.

Podrazvitost nekaterih metod usposabljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah po mnenju avtoric poglavja nakazuje pomanjkanje oziroma odsotnost razvojne dimenzije usposabljanja. V slovenskih podjetjih kot so pokazale tudi druge raziskave (npr. Svetlik, 1999; Mirčeva, 1999; Bevc, 1998) torej prevladujejo notranji (interni) trgi izobraževanja in usposabljanja, ki delujejo predvsem post festum, torej odpravljajo neskladja med razpoložljivimi in potrebnimi znanji, ko se ta že pojavijo in ko že povzročajo težave v proizvodnji. Tako zasnovano izobraževanje in usposabljanje ne deluje anticipativno oziroma preventivno, ampak bolj kot »gašenje požarov« (Svetlik v Kopač in Trbanc, 2004: 221–222).

Tabela 5.12: Obseg usposabljanja v organizacijah glede na skupine držav leta 2001

	Letni delež sredstev stroškov dela namenjen za usposabljanje	Delež zaposlenih na usposabljanju (interno+eksterno)
Slovenija	2,269	49,0
EU	2,998	46,7
Tranzicijske države	3,102	39,8

Opomba: Odebeljene vrednosti pomenijo, da so razlike statistično značilne pri stopnji tveganja, manjši od 5%.

Vir: Kopač in Trbanc v Svetlik in Ilič 2004: 217.

Primerjalna analiza podatkov iz leta 2001 s področja obsega usposabljanja pokaže, da se slovenske organizacije razlikujejo od organizacij v državah EU in tranzicijskih držav po deležu sredstev (znotraj celotnih stroškov dela), ki jih namenjajo za usposabljanja. Ta delež je v Sloveniji statistično nižji od drugih dveh skupin držav in znaša zgolj 2,3 odstotka znotraj celotnih stroškov dela. Drug podatek, ki se nanaša na delež zaposlenih na usposabljanju v preteklem letu (internem ali eksternem), pa relativizira predhodno ugotovitev, saj je delež zaposlenih na usposabljanju v slovenskih organizacijah v letu 2001 celo najvišji v primerjavi z organizacijami iz drugih dveh skupin držav in znaša 49%.

Glede deleža zaposlenih na usposabljanju tako ni statistično značilnih razlik med Slovenijo in državami EU, medtem ko se te pojavijo v relaciji do tranzicijskih držav.

⁴ Vzorec držav skupine EU (CRANET 2001): Velika Britanija, Nemčija, Švedska, Španija, Danska, Nizozemska, Italija, Irsko, Portugalska, Finska, Grčija, Avstrija, Belgija, Severna Irsko ter Norveška in Švica (ki sicer nista članici EU)

⁵ Vzorec tranzicijskih držav (CRANET 2001): Češka, Bolgarija in Estonija

V Sloveniji in tranzicijskih državah je odnos med spremenljivkama delež sredstev, ki jih organizacije namenjajo za usposabljanje, in delež zaposlenih na usposabljanju v obratnem sorazmerju. V tranzicijskih državah organizacije vlagajo v usposabljanje zaposlenih relativno veliko, vendar se tam usposablja najmanjši delež zaposlenih (39,8%). V Sloveniji pa je slika ravno obratna- najmanjši delež sredstev, ki jih organizacije namenjajo za usposabljanje (2,3%), in najvišji delež zaposlenih na usposabljanju (49%). Avtorici članka menita, da lahko dobljeno razmerje delno pojasnimo s podatki o porazdeljenosti usposabljanja med različnimi kategorijami zaposlenih (vodje, strokovnjaki, režijski oziroma administrativni delavci in proizvodni oziroma fizični delavci) in z metodami usposabljanja in razvoja ključnih kadrov, ki jih organizacije uporabljajo (Kopač in Trbanc v Svetlik in Ilič 2004: 216–217).

Tabela 5.13: Obseg usposabljanja v slovenskih organizacijah leta 2004

	Letni delež sredstev stroškov dela namenjen za usposabljanje		Delež zaposlenih na usposabljanju (interno+eksterno)	
	N	povprečje	N	povprečje
Vse organizacije 2004	104	2,82	111	46,22

Opomba: X = povprečna vrednost

Vir: Kopač in Trbanc v Ignjatović 2005: 61.

Slovenske organizacije v letu 2004 v povprečju porabijo za usposabljanje zaposlenih nekaj manj kot 3% (2,82) letnih stroškov za plače, kar pomeni porast od leta 2001, ko je bilo v anketi ugotovljeno, da so organizacije za usposabljanje zaposlenih v povprečju porabile 2,27% letnih stroškov za plače. Delež zaposlenih, ki so se v preteklem letu usposabljali se je v letu 2004 v primerjavi z letom 2001, nekoliko zmanjšal- iz 49% na dobrih 46% zaposlenih (Kopač in Trbanc v Ignjatović 2005: 61).

Tabela 5.14: Uporaba metod za razvoj kariere vodij v slovenskih organizacijah leta 2004

	Uporabljam		Ne uporabljam		Skupaj	
	f	%	f	%	n	%
Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja	24	15,4	132	84,6	156	100
Vključevanje v medoddelčne naloge	65	41,4	92	58,6	157	100
Sodelovanje v projektnem timskem delu	112	70,0	48	30	160	100
Vzpostavljanje socialnih mrež	9	5,7	148	94,3	157	100
Formalni karierni načrti	18	11,5	139	88,5	157	100
Ocenjevalni centri	8	5,1	150	94,9	158	100
Načrti nasledstva	21	13,4	136	86,6	157	100
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	24	15,1	135	84,9	159	100
Programi razvoja perspektivnih kadrov	41	25,8	118	74,2	159	100
Programi pridobivanja izkušenj	52	32,9	106	67,1	158	100
Začasne prerazporeditve v druge organizacije	2	1,2	155	98,8	157	100

Vir: glej Kopač in Trbanc v Ignjatović 2005: 64–74.

Slovenska podjetja, ki so odgovorila na zastavljena vprašanja o uporabi metod za razvoj kariere vodij, najpogosteje uporabljajo (70% organizacij) metodo sodelovanja v projektnem timskem delu. Tej metodi sledijo z velikim zaostankom programi razvoja perspektivnih kadrov, ki jih uporablja 25,8% anketiranih organizacij; programi pridobivanja izkušenj, vključevanja v medoddelčne naloge, posebne naloge oziroma projekti za vzpodbujanje učenja, katere v celoti uporablja približno 15,4% anketiranih organizacij. Uporaba preostalih metod je v povprečju izrazito nerazvita. To so predvsem načrtovano kroženje med delovnimi mesti, formalni karierni načrti, ocenjevalni centri in načrti nasledstva. Uporaba metod vzpostavljanja socialnih mrež in začasne prerazporeditve pa je zanemarljiva (Kopač in Trbanc v Ignjatović 2005: 74).

Tabela 5.15: Uporaba metod za razvoj kariere zaposlenih, ki niso vodje v slovenskih organizacijah leta 2004

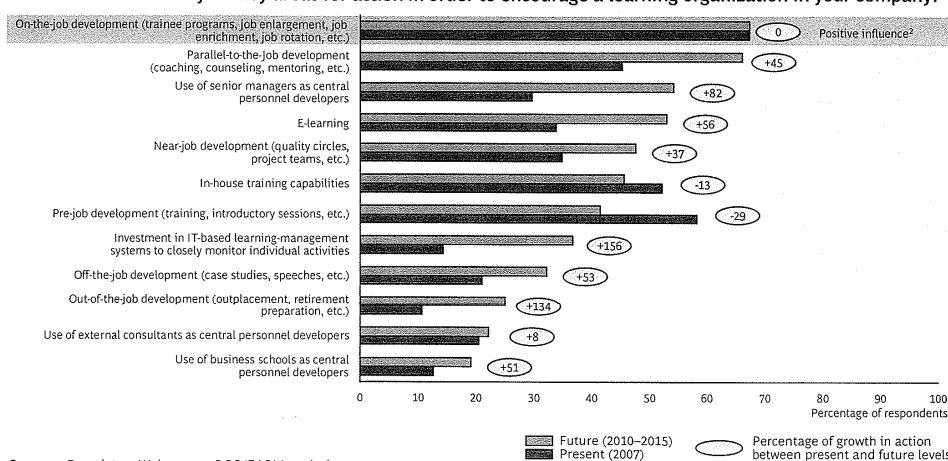
	Uporabljamo		Ne uporabljamo		Skupaj	
	f	%	f	%	n	%
Posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja	19	11,9	140	88,1	159	100
Vključevanje v medoddelčne naloge	37	23,4	121	76,6	158	100
Sodelovanje v projektnem timskem delu	68	42,2	93	57,8	161	100
Vzpostavljanje socialnih mrež	6	3,8	151	96,2	157	100
Programi pridobivanja izkušenj	47	29,5	112	70,5	159	100

Vir: glej Kopač in Trbanc v Ignjatović 2005: 75–79.

Podobno kot v primeru uporabe metod za razvoj karier vodij je tudi v primeru razvoja karier nevodij najpogosteje uporabljena metoda sodelovanja v projektnem delu, medtem ko metoda vzpostavljanja socialnih mrež ni razvita oziroma je v celoti ne uporablja niti ena izmed anketiranih organizacij. Primerjava metod pokaže, da se podobne metode uporabljajo za razvoj kariere vodij in ostalih zaposlenih, vendar pa je pogostost njihove uporabe mnogo večja v primeru prvih, to je vodij (Kopač in Trbanc v Ignjatović 2005: 79).

Tabela 5.16: Glavna področja aktivnosti z namenom vzpostavitve učeče se organizacije v evropskih podjetjih

Which are and will be your key areas for action in order to encourage a learning organization in your company?¹



Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 26.

Kot so dognali avtorji raziskave *The future of HR in Europe* je bila najpomembnejša aktivnost s področja izziva, kako v prihodnosti postati učeča se organizacija, usposabljanje na delu, za katerega se pričakuje, da bo najpogosteje izvajana aktivnost tudi v prihodnosti. Usposabljanja na delu se poslužuje 80% visoko učinkovitih in samo 56% nizko učinkovitih podjetij. Takšen način usposabljanja, ki je tesno povezan z delom zaposlenega, vključuje obogatitev delovnih nalog, kroženje med delovnimi mesti in programe razširitve dela. V intervjujih so mnogi vodje povedali, da so njihova podjetja imenovala poslovne vodje kot »osrednje razvijalce zaposlenih«, ki naj dajejo zaposlenim priložnosti in zagotavljajo, da je njihov trud dobro povezan s korporativno strategijo in usposabljanjem. Več kot polovica vprašanih vodij je rekla, da bodo kot osrednje razvijalce v prihodnosti uporabili višje vodje.

Zanimivo so bila visoko učinkovita podjetja vključena v skoraj vse aktivnosti usposabljanja pogosteje kot nizko učinkovita podjetja, kar za avtorje raziskave predstavlja dejstvo, da nizko učinkovita podjetja ne učijo svojih zaposlenih, kako se pripraviti na nove izzive. Izjema v tem trendu je bila nenehna rast učeče-upravljalnih sistemov, temelječih na informacijski tehnologiji, kjer so nizko učinkovita podjetja v to orodje vlagale pogosteje kot visoko učinkovita

(Strack, Rainer in drugi 2007: 25).

Najpogosteje uporabljeni metodi v slovenskih podjetjih leta 2001 sta torej načrtovano kroženje med delovnimi mesti ter programi napredovanja za vodje, pri pogostosti uporabe katerih se Slovenija lahko primerja z državami EU in tranzicijskimi državami, medtem ko za njimi močno zaostaja glede na pogostost uporabe razvojno naravnanih metod, kot so načrti nasledstva, programi pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje in uporabo ocenjevalnih centrov.

Stanje v slovenskih organizacijah se leta 2004 nekoliko spremeni. Kategorijam iz leta 2001 so dodane nove, zato lahko primerjam le tiste, ki so ostale nespremenjene. V letu 2004 postaneta najpogosteje uporabljeni metodi sodelovanje v projektnem timskem delu ter programi razvoja perspektivnih kadrov, uporaba metode načrtovanega kroženja med delovnimi mesti pa se v primerjavi z letom 2001 zmanjša za polovico. Primerjalno se v letu 2004 za polovico poveča uporaba programov pridobivanja izkušenj, kar morda nakazuje večjo mero zavedanja slovenskih podjetij o pomembnosti predvidevanja prihodnjih sprememb v hitro razvijajočem se globalnem okolju.

Ne smemo spregledati dejstva, da podjetja še vedno namenjajo večjo pozornost in intenziteto dejavnosti razvoja vodilnega kadra. Podjetja torej ne skrbijo za razvoj vseh zaposlenih v enaki meri.

Evropska podjetja leta 2007 v želji postati učeča se organizacija na splošno največjo pozornost namenjajo usposabljanju na delu, ki vključuje programe usposabljanja, obogatitev in razširitev delovnih nalog ter kroženje med delovnimi mesti, ter poskušajo na tak način pripraviti zaposlene na kompleksnost in povečano hitrost rastočega globalnega gospodarstva.

Hipotezo 1, ki se glasi: »Razvoj kadrov postaja ena izmed najpomembnejših funkcij upravljanja človeških virov« glede na zaključke prvega in drugega dela analize tako potrjujem.

5.2 Pomen neposredno predpostavljenih za razvoj kadrov

Z namenom potrditve/zavrnitve H2: Neposredno predpostavljeni so odločilnega pomena za razvoj kadrov bom napravila pregled sekundarne analize raziskave CRANET 2001 objavljene v poglavju avtorjev Dane Mesner Andolšek in Janeza Štebeta v delu Razpoke v zgodbi o uspehu, kjer omenjena avtorja primerjata pridobljene podatke podjetij iz 13 evropskih držav, vključno s Slovenijo. Pregled omenjene analize bom primerjala s tabelarnimi prikazi izbranih podatkov CRANET 2004, ki vsebuje podatke za Slovenijo.

Organizacije danes lovijo ravnotežje na robovih informacijske revolucije, kar za večino pomeni pritisk na povečevanje učinkovitosti in zmanjševanje stroškov. Zaradi tega so se po letu 1990 začele korenite strukturne spremembe v organizacijah in sicer: decentralizacija, zmanjševanje organizacijskih ravni, razdruževanje, oddajanje del, ipd. Omenjene spremembe so še posebej vplivale na razvoj in spremembe kadrovske funkcije oziroma funkcije upravljanja s človeškimi viri (UČV). Po eni strani je dobila strateško vlogo in se preselila v najvišja odločevalska telesa v organizaciji, po drugi strani pa je veliko operativnih nalog prešlo v roke neposrednih vodij. Omenjeni proces se v literaturi o UČV imenuje devolucija (Mesner Andolšek in Štebe v Ilič in Svetlik 2004: 36).

Tabela 5.17: Stopnja devolucije UČV po področjih za evropska podjetja leta 2001

Stopnja devolucije	Plačilo	Izbor kandidatov	Izobraževanje	Industrijski odnosi	Zmanjševanje delovne sile
Najnižja	13	11	11	30	10
Srednje nizka	32	39	40	32	27
Srednje visoka	35	37	35	21	41
Najvišja	19	13	14	17	22
Skupaj	100	100	100	100	100
Število organizacij	2226	2255	2241	2177	2228
Stopnja devolucije	55	51	49	38	63

Vir: Mesner Andolšek in Štebe v Ilič in Svetlik 2004: 50.

Najvišjo stopnjo devolucije med praksami UČV je zaslediti pri povečevanju in zmanjševanju števila zaposlenih. V 22% organizacij o tem odločajo izključno neposredni vodje.

Drugo področje, kjer 19% organizacij prepušča izključno odgovornost neposredni vodji je plačilo. Tretje področje, ki ima visoko stopnjo devolucije, pa so industrijski odnosi.

Neposredni vodje skupaj s kadrovskimi strokovnjaki odločajo o številu zaposlenih (41%), nato o plačilu in še izbiri kandidatov. Kadrovski strokovnjaki so skupaj z vodji najbolj odgovorni za izobraževanje (40%) in kadrovanje (39%). Kadrovski strokovnjaki pa so izključno odgovorni za industrijske odnose (30%), sledi jim plačilo (13%), izbor kandidatov (11%) in usposabljanje

(Mesner Andolšek in Štebe v Ilič in Svetlik 2004: 51).

Tabela 5.18: Procesi devolucije v zadnjih treh letih za evropska podjetja leta 2001

Spremembe v treh letih	Plačilo	Izbor kandidatov	Usposabljanje in razvoj	Industrijski odnosi	Zmanjševanje delovne sile
-1 padajoče	5	8	6	7	6
0 nespremenjeno stanje	69	63	54	75	73
1 naraščajoče	25	29	40	18	22
Skupaj	100	100	100	100	100
Število organizacij	2261	2268	2255	2216	2245
Odstotek naraščajočih/padajočih	20	22	34	12	16

Vir: Mesner Andolšek in Štebe v Ilič in Svetlik 2004: 51.

Spremembe v procesu devolucije v zadnjih treh letih kažejo, da je devolucija najbolj napredovala na področju usposabljanja in izobraževanja. Kar v 40% organizacij so za usposabljanje in izobraževanje več odgovornosti prevzeli neposredni vodje. Tudi na področju izbora kadrov je njihova odgovornost večja kar v 29% analiziranih organizacij. Sledi področje plač, kjer so več odgovornosti prevzeli vodje, in sicer v 25% organizacij. Za odločitve o številu zaposlenih več odgovornosti prevzemajo neposredni vodje v 22% organizacij. Industrijski odnosi so področje, kjer je devolucija najmanj napredovala, in sicer le v 18% analiziranih organizacij. Razlike med povečanjem devolucije in njenim zmanjšanjem so največje pri usposabljanju in izobraževanju, nato pri izboru kandidatov in odločanju glede plačila in nazadnje pri kadrovskih odločitvah (Mesner Andolšek in Štebe v Ilič in Svetlik 2004: 51–52).

Tabela 5.19: Odgovornost za izvajanje politike UČV

	13 EVROPSKIH DRŽAV		SLOVENIJA	
	Linijski vodje	Linijski+UČV	Linijski vodje	Linijski+UČV
Plače in ugodnosti	13,8 %	49 %	19,3 %	51,1 %
Kadrovanje in izbor	14,2 %	56,1 %	16,1 %	53,8 %
Izobraževanje	15,5 %	53,4 %	16,4 %	51,0 %
Zmanjševanje št. zaposlenih	19,7 %	64,2 %	22,9 %	64,3 %
Industrijski odnosi	11,0 %	32,2 %	16,3 %	38,3 %

Vir: Mesner Andolšek in Štebe v Ilič in Svetlik 2004: 58.

Za analizo sta avtorja izbrala določen vzorec⁶. V evropskih državah so neposredni vodje najbolj vključeni v odločanje in hkrati nosijo odgovornost glede povečanja in zmanjševanja števila zaposlenih, v izobraževanju in pri razvoju zaposlenih, nato pri kadrovanju, plačni politiki in najmanj pri industrijskih odnosih. Ti deleži so v slovenskih organizacijah višji, predvsem pri plačni politiki in industrijskih odnosih. Avtorica in avtor članka menita, da glede na ugotovitve Mayna, Tregaskisa in Brewsterja (2000) o fleksibilnosti organizacij v Evropi pridobljeni podatki ne presenečajo, saj je v Sloveniji stopnja fleksibilnosti precej nizka (Ignjatović in Sadar v Mesner Andolšek in Štebe, 2004: 58), zato je bilo pričakovati višje stopnje vključevanja linijskih vodij (devolucije) v kadrovske naloge v primerjavi z evropskimi organizacijami.

Za slovenske organizacije je značilna precej višja stopnja centralizacije glede odločanja o kadrovskih politikah kot v evropskih organizacijah ter višja stopnja vključevanja linijskih vodij v naloge UČV. V slovenskih organizacijah se je stopnja devolucije v zadnjih treh letih povečala za tretjino na skoraj vseh področjih upravljanja s človeškimi viri (Mesner Andolšek in Mesner Andolšek in Štebe 2004: 58).

Tabela 5.20: Stopnja devolucije UČV po področjih za slovenska podjetja leta 2001

	Plačilo	Izbor kandidatov	Usposabljanje in razvoj	Industrijski odnosi	Porast/krčenje števila zaposlenih
Najnižja	10,2	9,4	10,2	21,8	12,4
Srednje nizka	21,5	43,5	44,6	25,1	33,3
Srednje visoka	34,4	34,0	30,6	20,7	31,7
Najvišja	33,9	13,1	14,5	32,4	22,6
Skupaj	100	100	100	100	100
Število organizacij	186	191	186	179	186

Vir: glej Svetlik 2001: 32–36.

⁶ Vzorec (Mesner Andolšek in Štebe v Ilič in Svetlik, 2004-CRANET 2001):

Država	Št. organizacij	Delež
Velika Britanija	1091	21,9
Francija	400	8,0
Nemčija	503	10,1
Švedska	352	7,0
Španija	294	5,9
Danska	515	10,3
Nizozemska	234	4,7
Italija	79	1,6
Norveška	391	7,8
Švica	168	3,5
Irska	446	8,9
Finska	290	5,8
Avstrija	230	4,6
Skupaj	4993	100
Slovenija	205	Je bila analizi dodana naknadno

Tabela 5.21: Stopnja devolucije UČV po področjih za slovenska podjetja leta 2004

	Plačilo	Izbor kandidatov	Usposabljanje in razvoj	Industrijski odnosi	Porast/krčenje števila zaposlenih
Najnižja	3,2	3,1	6,3	25,5	5,0
Srednje nizka	24,0	45,0	44,3	31,2	32,1
Srednje visoka	39,0	37,5	34,2	21,0	44,0
Najvišja	33,8	14,4	15,2	22,3	18,9
Skupaj	100	100	100	100	100
Število organizacij	154	160	158	157	159

Vir: glej Ignjatović 2005: 16–20.

Organizacije odgovornost za glavne odločitve na področju plačne politike prepuščajo linijskim vodjem, ki se pred odločanjem večinoma posvetujejo z oddelkom za človeške vire. V primerjavi z letom 2001 se krepí posvetovanje, odgovornost oddelka za človeške vire za glavne odločitve na področju plačne politike pa se je iz 10,2% v letu 2001, znižala na 3,2%.

Glavne odločitve glede politike pridobivanja in izbire kadrov v 45% organizacij sprejema oddelk za človeške vire po posvetovanju z linijskimi vodji. Samostojna vloga oddelka za človeške vire se je na tem področju v primerjavi z letom 2001 iz 9,4% znižala na 3,1%.

Najpomembnejše odločitve na področju politike usposabljanja in razvoja največkrat sprejemajo oddelki za človeške vire po posvetovanju z linijskimi vodji (44,3%) ali linijski vodje po posvetovanju z oddelkom za človeške vire (34,3%), kjer se je v primerjavi z letom 2001 vloga zadnje kategorije nekoliko povečala.

Za industrijske odnose je v največji meri odgovoren oddelk za človeške vire, ki se pred sprejemanjem odločitev posvetuje z linijskimi vodji v 31,2% organizacij oz. jih sprejme samostojno v 25,5% organizacij, medtem ko je bil leta 2001 za sprejemanje odločitev v največji meri odgovoren linijski vodja (32,4%).

Odločitve s področja gibanja števila zaposlenih se običajno sprejemajo s posvetovanjem med oddelki za človeške vire in linijskimi vodji. V primerjavi z letom 2001 se je na tem področju povečala odgovornost linijskih vodij po posvetovanju z oddelkom za človeške vire, manjša pa je samostojnost linijskih vodij in oddelkov za človeške vire (Ignjatović 2005: 16–20).

Stopnja devolucije na večini področij upravljanja s človeškimi viri v evropskih in slovenskih podjetjih, vključno s področjem razvoja kadrov, kjer je bila v zadnjih treh letih do leta 2001 rast največja, narašča. Delež rasti na področju razvoja kadrov je leta 2001 v primerjavi s povprečnimi vrednostmi 13 evropskih držav najvišji prav v Sloveniji, kar gre pripisati precej nizki stopnji fleksibilnosti oziroma visoki stopnji centralizacije glede odločanja o kadrovskih politikah v slovenskih organizacijah.

Kljub temu pa ne moremo govoriti o tem, da so v tem trenutku neposredno predpostavljeni odločilnega pomena za razvoj kadrov, saj se v raziskavi leta 2004 niso izkazali kot odločilnega pomena za nobeno izmed petih področjih upravljanja s človeškimi viri. Podatki za Slovenijo ter za ostale evropske države prav tako pokažejo, da je prav za področje razvoja kadrov v primerjavi z ostalimi področji upravljanja človeških virov značilna ena izmed najnižjih stopenj devolucije. Funkcija razvoja kadrov v organizacijah torej zaenkrat ostaja v pristojnosti oddelkov za človeške vire.

Hipotezo 2, ki se glasi: »Neposredno predpostavljeni so odločilnega pomena za razvoj kadrov« z zaključkom analize razpoložljivih podatkov torej zavračam.

5.3 Način vodenja za dosego učinkovitosti

Z namenom potrditve/zavrnitve H3: Vodenje je učinkovito, če je prilagojeno značilnostim posamezne organizacije in njenemu okolju bom pripravila kratek pregled rezultatov programa GLOBE 2004 oziroma natančneje pregled rezultatov s področja identifikacije kulturno odobravanih profilov vodenja za 62 držav po svetu iz leta 2005. Izsledke omenjene študije bom nato primerjala z ugotovitvami s področja povečevanja zavzetosti zaposlenih objavljenimi v raziskavi The future of HR in Europe, kjer so zbrani podatki za evropska podjetja iz leta 2007.

Ker morajo vodje pri svojem delu v vedno večji meri obvladovati tudi upravljanje z različnostjo bom dodala še izsledke zgoraj omenjene študije o trenutnem stanju in prihodnjem delovanju na tem področju v podjetjih 27 evropskih držav.

Tabela 5.22: Globalne kulturno odobravane dimenzije implicitnega vodenja (CLT)

1. Karizmatično/Temelječe na vrednotah, 4,5-6,5	
Karizmatičen 1: vizionarsko	
Karizmatičen 2: navdihujoče	
Karizmatičen 3: požrtvovalno	
Pošteno	
Odločno	
Usmerjeno v uspeh	
3. Samozaščitno, 2,5-4,6	
Egocentrično	
Zavedajoče se statusa	
Povzroča konflikte	
Se izogiba odgovornosti	
Proceduralno	
5. Usmerjeno v ljudi 3,8-5,6	
Preprosto	
Usmerjeno v ljudi	
	2. Usmerjeno v skupino, 4,7-6,2
	Skupinski 1: Sodelovalno usmerjeno v skupino
	Skupinski 2: Povezuje skupino
	Diplomatsko
	Zlonamerno
	Administrativno sposobno
	4. Participativno, 4,5-6,1
	Avtokratsko
	Neparticipativno
	6. Avtonomno, 2,3-4,7
	Avtonomno

Opombe: Oštevilčene tematike predstavljajo globalne CLT dimenzije vodenja. Sestavljene so iz primarnih CLT podskal vodenja. Številke predstavljajo povprečne vrednosti za 62 družbenih kultur na 7 stopenjski lestvici od 1 (močno zavira) do 7 (močno prispeva k) k učinkovitosti vodenja.

Vir: House 2004: 676.

Avtorji GLOBE 2004 so za potrebe analize 62 držav sveta združili v 10 skupin kultur⁷ glede na skupne značilnosti družb, to pa je tudi vzorec na osnovi katerega bom potrdila/zavrnila hipotezo 3.

⁷ Vzorec (GLOBE 2004):

Anglo države: Avstralija, Kanada, Velika Britanija, Irska, Nova Zelandija, Južna Afrika (belopolto prebivalstvo), ZDA

Latinska Evropa: Francija, Izrael, Italija, Portugalska, Španija, Švica, Švica (francosko govoreče prebivalstvo)

Nordijska Evropa: Danska, Finska, Švedska

Germanska Evropa: Avstrija, Nemčija (nekdanja Vzhodna), Nemčija (nekdanja Zahodna), Nizozemska, Švica

Vzhodna Evropa: Albanija, Gruzija, Grčija, Madžarska, Kazahstan, Poljska, Rusija, Slovenija,

Latinska Amerika: Argentina, Bolivija, Brazilija, Kolumbija, Kostarika, Ekvador, El Salvador, Guatemala, Mehika, Venezuela

Sub-saharska Afrika: Namibija, Nigerija, Južna Afrika (temnopolto prebivalstvo), Zambija, Zimbabve

Srednji vzhod: Egipt, Kuvajt, Maroko, Katar, Turčija

Južna Azija: Indija, Indonezija, Iran, Malezija, Filipini, Tajska

Konfucijska Azija: Kitajska, Hong Kong, Japonska, Singapur, Južna Koreja, Tajvan

GLOBE 2004 števila organizacij po posameznih državah ne navaja.

Tabela 5.23: Položaj skupin družb glede na CLT dimenzije vodenja

SKUPINA DRUŽB	CLT DIMENZIJE VODENJA					
	Karizmatično/temelječe na vrednotah	Usmerjeno v skupino	Participativno	Usmerjeno v ljudi	Avtonomno	Samozaščitno
Vzhodna Evropa (tudi Slovenija)	M	M	L	M	H/H	H
Latinska Amerika	H	H	M	M	L	M/H
Latinska Evropa	M/H	M	M	L	L	M
Konfucijska Azija	M	M/H	L	M/H	M	H
Nordijska Evropa	H	M	H	L	M	L
Anglo države	H	M	H	H	M	L
Sub-saharska Afrika	M	M	M	H	L	M
Južna Azija	H	M/H	L	H	M	H/H
Germanska Evropa	H	M/L	H	M	H/H	L
Srednji vzhod	L	L	L	M	M	H/H

Opombe: Pri črkah ločenih z »/« predstavlja prva črka stopnjo glede na absolutno oceno, druga črka pa glede na relativno oceno.

H= visoka stopnja, M= srednja stopnja, L= nizka stopnja

H ali **L** (odebeljeno) pomenita najvišjo oziroma najnižjo skupino točk glede na določeno CLT dimenzijo.

Vir: House 2004: 684.

Kulturni odobravani načini vodenja nam prikažejo elemente vodenja, ki so različnim kulturam skupni, pa tudi tiste, ki so značilni zgolj za posamezne kulture.

Avtorji raziskave pa prikažejo tudi do katere mere so določene lastnosti in vedenja univerzalno odobravana v smislu prispevanja k učinkovitosti vodenja v nasprotju s tistimi, ki so kulturno določeni in značilni za posamezno kulturo.

Vodstveni lastnosti karizmatičnost in vodenje, ki temelji na vrednotah ter dimenzije vodenja usmerjenega v skupino so univerzalno videne kot pozitivne ter pozitivno označene v vseh 10 skupinah držav. Vodenje usmerjeno v ljudi je bilo med skupinami kultur označeno kot prispevajoče k učinkovitem vodenju, vendar ne v tolikšni pomembnosti kot karizmatično vodenje oziroma vodenje temelječe na vrednotah ali CLT dimenzije vodenja usmerjene v skupino.

Avtonomno vodenje je bilo med 10 skupinami pogosto ovrednoteno kot nevtralnega pomena glede na njegov prispevek k učinkovitem vodenju, medtem ko je bilo v nekaterih od 62 kultur v 10 skupinah označeno kot dejavnik prispevanja v drugih pa kot dejavnik oviranja.

Pri preostalih dveh CLT dimenzijah vodenja je med kulturami in kulturnimi skupinami obstajalo veliko variiranje. Medtem ko je bila samozaščitna CLT dimenzija pogosto videna kot dejavnik oviranja učinkovitega vodenja, to ni bilo v tolikšni meri značilno za Srednji Vzhod, Konfucijsko Azijo in skupine Južne Azije, za katere velja, da so kulture z visoko stopnjo upoštevanja moči.

Participativno vodenje je bilo v vseh kulturnih skupinah označeno kot prispevajoče k učinkovitem vodenju, vendar med kulturami obstojijo znatna odstopanja. Skupine Germanske Evrope, Anglo države in Nordijske Evrope so bile glede na rezultate projekta GLOBE 2004 posebno uglašene na participativno vodenje, medtem ko to za države Srednjega Vzhoda, Vzhodne Evrope, konfucijske Azije ter južne Azije ni bilo značilno (House 2004: 711).

Izsledki projekta GLOBE 2004 kažejo, da so s prepričanji o učinkovitem vodenju povezane tako družbene vrednote, kot tudi vrednote organizacijske kulture. S pomočjo HLM statistične analize so avtorji ugotovili tudi najpomembnejša razmerja med GLOBE kulturnimi dimenzijami in dimenzijami vodenja.

Tabela 5.24: Karizmatično/na vrednotah temelječe vodenje

Vrednote kulturne usmerjenosti		
Usmerjenost v uspeh* (O) Znotraj-skupinski kolektivism (S, O) Enakost med spoloma (S) Usmerjenost v prihodnost (O) Usmerjenost v ljudi (O)	+ →	Karizmatično/na vrednotah temelječe vodenje CLT <ul style="list-style-type: none"> • Vizionarsko • Navdihujoče • Požrtvovalno • Pošteno • Odločno • Usmerjeno v uspeh
(Nobena dimenzija ni bila negativno povezana)	→ -	

Opombe: Prikazana so samo statistično značilna razmerja. Najpomembnejše kulturne dimenzije za prikazano CLT vodenje so odebeljene. Omenjena opomba se nanaša na vse nadaljne prikaze in sicer od tabele 2.25 do tabele 2.30.

CLT= kulturno odobravana teorija vodenja

O= organizacijska stopnja

S= družbena stopnja

Vir: House 2004: 702.

Glavno odkritje je pomenil velik vpliv kulturne dimenzije usmerjenosti v uspeh kot najpomembnejšega napovedovalca karizmatične/na vrednotah temelječe dimenzije vodenja. Države in organizacije, ki visoko vrednotijo odličnost, izboljšanje uspeha in inovacije bodo verjetno iskale vodje, ki imajo kvalitete karizmatičnega/na vrednotah temelječega vodje, in za takšne vodje je verjetno, da bodo učinkoviti. Vrednoti znotraj-skupinskega kolektivism in enakosti med spoloma sta bili prav tako pomembna napovedovalca. S to CLT dimenzijo pa so bili pozitivno povezane tudi druge kulturne vrednote in sicer usmerjenost v prihodnost in usmerjenost v ljudi. Omenjene ugotovitve predlagajo, da naj če želijo organizacije izboljšati karizmatično/na vrednotah temelječe vodenje, razmislijo o razvoju organizacijske oziroma družbene kulture, ki je v večji meri usmerjena v uspeh, organizacijsko kolektivistična, enaka do spolov ter usmerjena v ljudi ter v prihodnost (House 2004: 711–712).

Tabela 5.25: Vodenje usmerjeno v skupino

Vrednote kulturne usmerjenosti		
Izogibanje negotovosti (S, O) Znotraj-skupinski kolektivizem (O) Usmerjenost v ljudi (O) Usmerjenost v uspeh (O) Usmerjenost v prihodnost (O)	+ →	Vodenje usmerjeno v skupino CLT <ul style="list-style-type: none"> • Usmerjeno v skupinsko sodelovanje • Enotnost skupine • Diplomatsko • Zlonamerno • Administrativno spretno
(Nobena dimenzija ni bila negativno povezana)	→ -	

Vir: House 2004: 704.

Vodenje usmerjeno v skupino je bilo najbolje predvideno z vrednotami znotraj-skupinskega kolektivizma in vrednotami izogibanja negotovosti. Poleg že omenjenih, bodo organizacije, ki so usmerjene v ljudi, v uspeh in v prihodnost tiste, za katere je verjetno, da bodo iskale vodje usmerjene v skupino.

Tabela 5.26: Participativno vodenje

Vrednote kulturne usmerjenosti		
Usmerjenost v uspeh (O) Enakost med spoloma (S, O) Usmerjenost v prihodnost (O) Usmerjenost v ljudi (O)	+ →	Participativno vodenje CLT <ul style="list-style-type: none"> • Participativno • Avtokratsko
Izogibanje negotovosti (S, O) Nepopustljivost (O)	→ -	

Vir: House 2004: 705.

S participativnim vodenjem se pozitivno v največji meri povezujeta dve dimenziji in sicer usmerjenost v uspeh in enakost med spoloma.

Ugotovljena najpomembnejša negativna kulturna vrednota pa je izogibanje negotovosti, ki ji sledita nepopustljivost in upoštevanje moči.

Verjetno je torej, da bodo v organizacijah, kjer velja enakost med spoloma ter usmerjenost na uspeh, uporabljali participativno vodenje.

Tabela 5.27: Vodenje usmerjeno v ljudi

Vrednote kulturne usmerjenosti		
Usmerjenost v ljudi (O) Izogibanje negotovosti (S, O) Usmerjenost v uspeh (O) Usmerjenost v prihodnost (O)	+ →	Vodenje usmerjeno v ljudi CLT <ul style="list-style-type: none"> • Preprosto • Usmerjeno v ljudi
(Nobena dimenzija ni bila negativno povezana)	→ -	

Vir: House 2004: 706.

Kot je bilo po mnenju avtorjev tudi pričakovati, je najpomembnejša kulturna dimenzija, ki predvideva učinkovitost vodenja usmerjenega v ljudi kulturna dimenzija usmerjenosti v ljudi. Člani organizacij usmerjenih v ljudi vrednotijo lastnosti kot so skrb, dovezetnost, prijateljstvo, razumevanje in podpora ostalih. Manj pričakovan je bil po mnenju avtorjev raziskave velik vpliv kulturne dimenzije izogibanja negotovosti kot pomembnega napovedovalca nagnjenosti družbe k vodenju usmerjenem v ljudi. Podobno kot pri primeru vodenja usmerjenega v skupino, so tudi tu značilne višje stopnje izogibanja negotovosti.

Tabela 5.28: Avtonomno vodenje

Vrednote kulturne usmerjenosti		
Usmerjenost v uspeh (O)	+ →	Avtonomno vodenje CLT <ul style="list-style-type: none"> • Individualistično • Neodvisno • Avtonomno • Edinstveno
Institucionalni kolektivizem (S, O)	→ -	

Vir: House 2004: 707.

Ugotovljene pa so bile tudi kulturne dimenzije, ki so povezane z dvema nevtralnno do negativno občutenima CLT. Z avtonomnim vodenjem sta bili povezani dve kulturni dimenziji.

Kot so avtorji raziskave pričakovali, so bile vrednote institucijskega kolektivizma negativno povezane z avtonomnim vodenjem tako na družbeni kot tudi na organizacijski ravni analize. Vrednote usmerjenosti v uspeh pa so bile z avtonomnim vodenjem pozitivno povezane.

Tabela 5.29: Samozaščitno vodenje

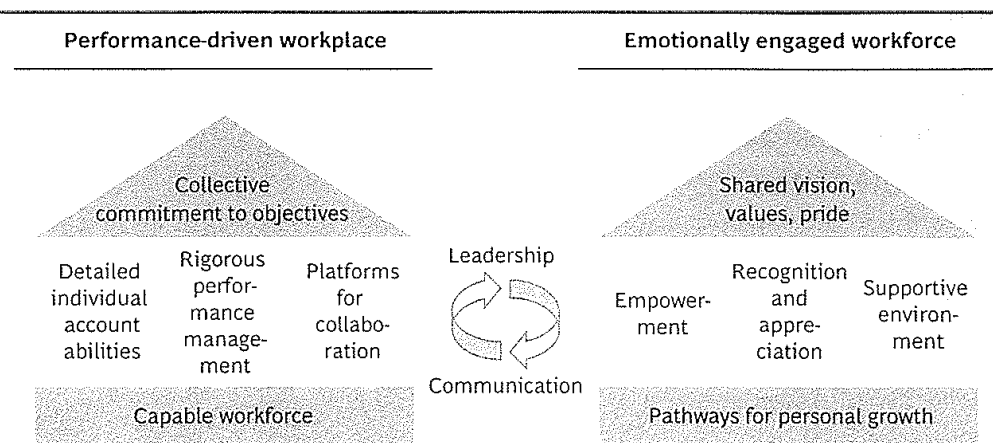
Vrednote kulturne usmerjenosti		
<p>Upoštevanje moči (S, O) Izogibanje negotovosti (S, O)</p>	<p>+</p> <p>→</p>	<p>Samozaščitno vodenje CLT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egocentrično • Zavedajoče se statusa • Povzročča konflikte • Se izogiba odgovornosti • Proceduralno
<p>Znotraj-skupinski kolektivizem (S)</p> <p>Usmerjenost v uspeh (O)</p>	<p>→</p> <p>-</p>	

Vir: House 2004: 708.

Pri samozaščitnem vodenju, glavni oviri učinkovitosti v vseh skupinah, sta bila upoštevanje moči in izogibanje negotovosti močno pozitivna napovedovalca. Znotraj-skupinski kolektivizem in usmerjenost v uspeh pa sta bila z dimenzijo samozaščitnega vodenja negativno povezana.

Družbene in organizacijske vrednote pomagajo zasnovati kulturno specifične mejnike sprejemljivega ter učinkovitega vedenja in postopkov vodij. Vodje, ki se zavedajo vrednot in postopkov določene kulture lahko delajo zavedne in preišljene odločitve glede njihovega vodstvenega delovanja in ustrezno vplivajo na vsakodnevne delovne naloge ter krizno upravljanje znotraj organizacije. Priporočila in razlage vodje svojim naslednikom o tem, v kakšnem primeru bo običajna kulturna praksa prekinjena in zakaj, lahko omogoči izogibanje oziroma zmanjšanje težav in zapletov. Avtorji projekta GLOBE 2004 pa predlagajo tudi, da naj bo znanje o kulturno odobravanih implicitnih profilih vodenja 10 kulturnih skupin uporabljeno pri selekciji, svetovanju in usposabljanju posameznikov, ki delajo v medkulturnih okoljih (House 2004: 712).

Tabela 5.30: Povečevanje zavzetosti zaposlenih

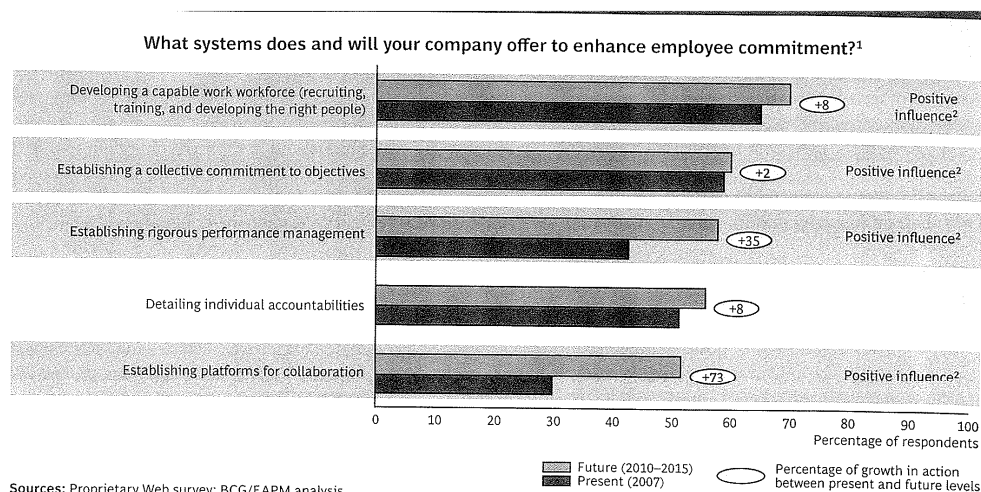


Source: BCG analysis.

Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 42.

Avtorji raziskave *The future of HR in Europe* so ugotovili, da lahko kadrovske menedžerji skupaj z linijskimi vodjami izboljšajo zavzetost zaposlenih in s tem njihovo učinkovitost. Po eni strani mora delovno mesto zaposlenega zagotavljati vzdušje, ki je osredotočeno na doseganje uspeha. Po drugi strani pa morajo biti zaposleni ustrezno motivirani, zato da se lahko s podjetjem počutijo tudi čustveno povezani. Kot prikazuje tabela 2.31, morata biti torej obe komponenti tesno povezani in izgrajeni sočasno (Strack, Rainer in drugi 2007: 41).

Tabela 5.31: Sistemi povečanja zavzetosti zaposlenih



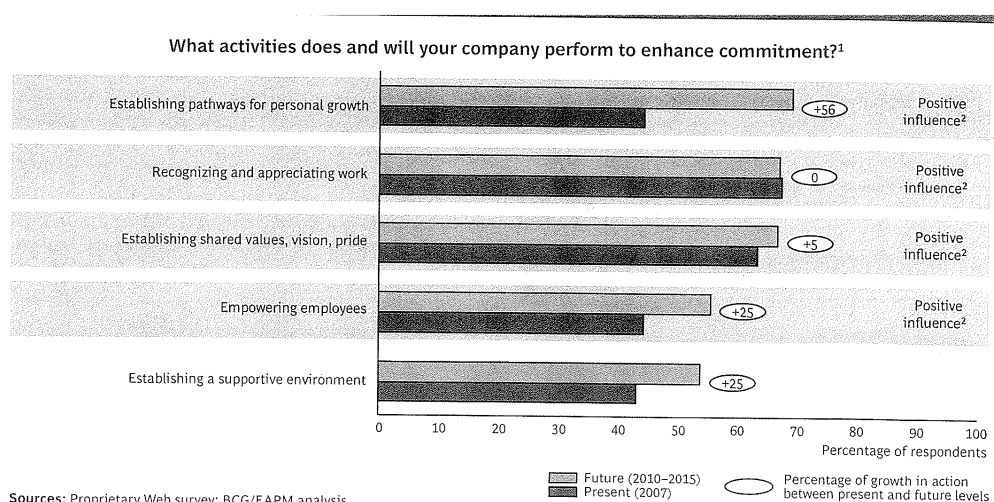
Sources: Proprietary Web survey; BCG/EAPM analysis.

¹Participants could select multiple actions.

²Positive influences were more common among companies that were rated by their own executives as having high capabilities in a particular topic. Positive influences were identified through regression analysis, with a 10-percent margin of error.

Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 43.

Tabela 5.32: Aktivnosti povečevanja zavzetosti zaposlenih



Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 43.

Danes približno 50% vseh organizacij kot način izboljšanja zavzetosti uporablja podrobno individualno odgovornost, malo manj kot 45% podjetij pa uporablja njenega dvojnika-opolnomočenje.

Ko podjetja delujejo v smeri izboljševanja obeh aktivnosti morajo zagotoviti ustrezno količino poudarka tako na doseganju uspeha, kot tudi na čustveni vključenosti zaposlenih z namenom doseganja najboljšega možnega rezultata.

Skoraj vsa dejanja namenjena vzpostavitvi delovnega mesta s poudarkom na doseganju uspešnosti, so imela pozitiven vpliv na povečanje zavzetosti zaposlenih. Intervjuvani vodje so odgovorili, da bodo podjetja v katerih delajo, v prihodnosti najbolj verjetno dodala podlage za sodelovanje. Na tem področju je bil viden tudi največji pozitiven vpliv s 44% visoko učinkovitih podjetij ter samo 16% nizko učinkovitih podjetij.

Visoko učinkovita podjetja so po mnenju avtorjev raziskave očitno razumela, da morajo vzpodbujati svoje zaposlene, priznavati njihove dosežke, jim omogočati priložnosti za rast in gojiti skupne vrednote. Kar 75% visoko učinkovitih podjetij deluje v smeri opolnomočenja svojih zaposlenih, medtem ko to počne samo 19% nizko učinkovitih podjetij (Strack, Rainer in drugi 2007: 42).

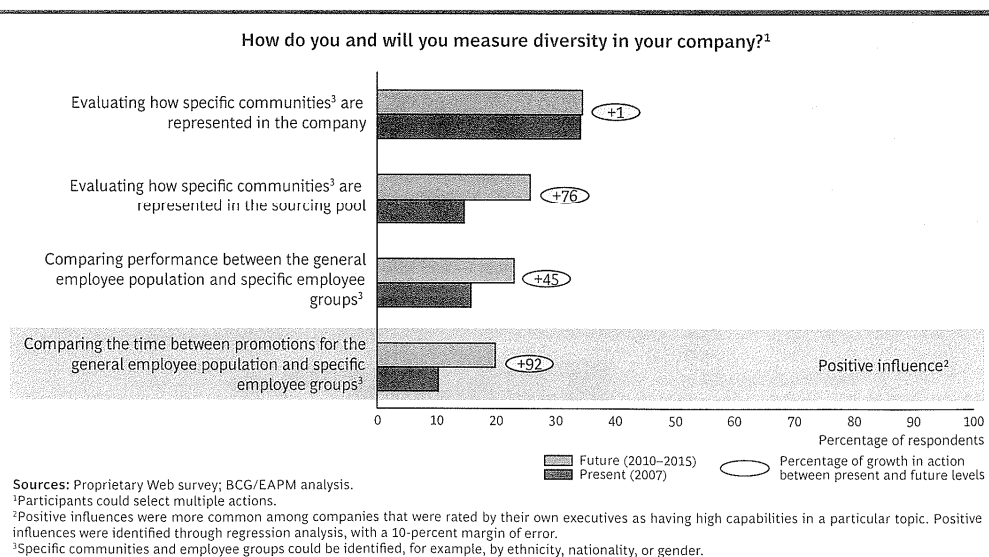
Projekt GLOBE 2004 ugotavlja učinkovitost načinov vodenja glede na skupine držav po svetu, dodaja pa tudi analizo učinkovitosti načinov vodenja glede na različne organizacijske kulture in dožene, da sta univerzalno odobravani vodstveni lastnosti karizmatično vodenje/vodenje, ki temelji na vrednotah ter vodenja usmerjeno v skupino.

Raziskava The Future of HR in Europe pa se osredotoči na evropske države, ter ugotavlja tako trenutno stanje kot tudi prihodnje trende. Da bodo zaposleni uspešno delali jim morajo vodje ter kadrovske menedžerji tako zagotoviti delovno mesto s poudarkom na doseganju uspehov, kot tudi poskrbeti za njihovo čustveno vključenost preko opolnomočenja, priznavanja dosežkov in podpornega delovnega okolja.

5.3.1 Upravljanje z različnostjo v evropskih podjetjih

Zaposlovanje kvalificirane delovne sile iz določenih skupnosti- kot so etnične skupine in različne narodnosti- ni enostavno, še posebej ne v današnjem visoko tekmovalnem okolju. Zadržati jih, pa je še težje. Podjetja se bodo morala v vedno večji meri posvetiti tudi upravljanju različnosti.

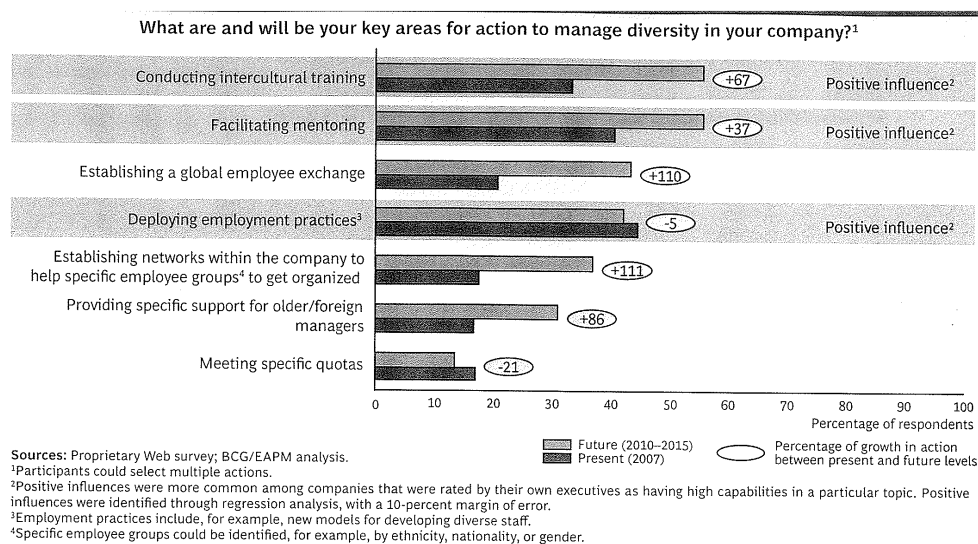
Tabela 5.33: Načini merjenja različnosti



Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 44.

Nedavno so podjetja, ki so bila označena kot visoko razvita glede upravljanja različnosti, primerjala dolžino časa do napredovanja med populacijo splošne skupine in specifičnih skupin zaposlenih. Takšne skupine so lahko vključevale ženske oziroma zaposlene drugih etničnih skupin in narodnosti. 33% visoko učinkovitih podjetij se je zanašalo na ta merilni pripomoček, medtem ko so to počeli le 4% nizko učinkovitih podjetij. Visoko učinkovita podjetja so to informacijo uporabila za spremljanje določenih skupin zaposlenih. Takšna meritev po mnenju avtorjev raziskave predstavlja prvi korak proti spremembi in je močno povezana s povečanim učinkom podjetja (Strack, Rainer in drugi 2007: 44).

Tabela 5.34: Ključna področja delovanja pri merjenju različnosti



Vir: Strack, Rainer in drugi 2007: 45.

Izmed ključnih aktivnosti upravljanja z različnostjo so imeli pozitiven vpliv znotraj-kulturno usposabljanje, mentorstvo in prakse zaposlovanje- novi modeli za razvoj raznolike delovne sile. V splošnem je večina vodij menila, da se njihova podjetja ne zanašajo na zaposlovanje določenih kvot in da pričakujejo padec kvot tudi v prihodnosti (Strack, Rainer in drugi 2007: 44).

Očitno je, da tekmovalnost na trgu vedno bolj narašča, ter da bo potrebna usmeritev v povečanje uspeha v podjetjih po celem svetu. Do tega pa ne more priti, če se ne bodo vodje in kadrovske menedžerji v sorazmerni meri osredotočili tudi na počutje in zadovoljstvo ljudi.

Zadovoljstvo pri delu, ki ga pogojujejo možnost sodelovanja, občutek varnosti in razumevanja, možnost napredovanja in nagrajevanja delovnih rezultatov ter občutek samostojnosti in zaupanja, ostaja osnova za izpolnitev pričakovanega prispevka zaposlenih k učinkovitosti podjetja. S tem namenom mora biti vodenje prilagojeno značilnostim kulture v kateri deluje, oziroma raznovrstnim kulturnim skupinam znotraj posamezne organizacije, kar lahko dosežemo z osredotočenjem na upravljanje z različnostjo. S takšnim delovanjem bodo dejanja vodij prilagojena kulturnim pričakovanjem in predstavam posameznikom, ter tako predstavljala zasnovo bodočega uspeha posameznikov in podjetja.

Hipotezo 3, ki se glasi: »Vodenje je učinkovito, če je prilagojeno značilnostim posamezne organizacije in njenemu okolju« glede na zaključke prvega in drugega dela analize tako potrjujem.

6. KRITIČNI RAZMISLEK

Podjetja bodo morala ne samo razvijati svoje zaposlene in jih tako pripravljati na izzive, ampak tudi najti in obdržati talente, ki jim bodo prinesli konkurenčno prednost. Slovenska in ostala podjetja se bodo morala bolj razvojno naravnati, saj smo z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo prešli na globalen trg dela, s čemer se je povečala količina uvoza in izvoza proizvodov in storitev ter tako tudi pogostost mednarodnega komuniciranja in sodelovanja. Podjetja se ne bodo srečevala zgolj z vprašanjem povečanja dobička in izboljšanja položaja na trgu, temveč tudi z pomembnostjo samega preživetja na trgu.

Olajšani so tudi pogoji zaposlovanja delavcev članov EU, kar bi morala znati slovenska podjetja v primeru deficitarnosti določenih poklicev ustrezno izkoristiti. Z iskanjem in sledečim usposabljanjem talentov se tako ukvarja vedno več kadrovskih menedžerjev ter vodij, kjer lahko v večjih podjetjih to predstavlja osrednjo delovno nalogo določenih posameznikov.

Neposredno predpostavljeni oziroma linijski vodje v zadnjem času pridobivajo vedno večjo vlogo pri razvoju kadrov, čeprav nikakor ne moremo trditi, da so postali odločilnega pomena za razvoj kadrov. Raziskovalci pa si na tej točki zastavljajo vprašanja o ustreznosti virov za izvajanje teh nalog in politik. Tako ni gotovo, ali so linijski vodje za te naloge dovolj strokovno usposobljeni, kakšen pomen nalogam pripisujejo in ali se zanje v zadovoljivi meri pripravljajo ter izobražujejo. Pred prenosom nalog upravljanja človeških virov neposrednim vodjem bi moralo potekati obširno izobraževanje in usposabljanje vodij za te naloge, strokovnjaki UČV pa bi jim morali pred in po prevzemu novih odgovornosti nuditi učinkovito podporo.

Menim, da se je potrebno vprašati tudi, kakšno vlogo imajo pri razvoju kadrov najvišje vodje podjetij. Najvišji vodilni so namreč tisti, ki imajo največji vpliv na sprejemanje odločitev v organizacijah, ter lahko tako usmerjajo in določajo delovanje oddelkov za človeške vire. Njihove vloge zato ne smemo zanemariti. Sploh v manjših organizacijah je izboljšanje delovanja in položaja oddelka UČV kot strateškega vira še v teku, omenjena aktivnost pa postaja glede na podatke o slovenskih podjetjih iz leta 2007 drugi najpomembnejši izziv prihodnjega delovanja na področju upravljanja človeških virov.

Naj poudarim, da se način vodenja lahko razlikuje z ozirom na velikost podjetja, organizacijsko strukturo, stopnjo tehnološkega razvoja, velikost organizacije ter še glede na moč vplivanja mnogih ostalih dejavnikov, v svoji diplomski nalogi pa sem se osredotočila zgolj na enega izmed njih in sicer na vpliv okolja in znotraj-organizacijskih značilnosti v okviru kulturnih razlik.

Dognano je bilo, da obstojijo skupine držav s podobnim kulturnim okoljem, ki so jim posledično skupni kulturno sprejeti načini vodenja, vendar ne smemo zanemariti specifične organizacijske kulture vsakega podjetja. Vsako podjetje je namreč edinstven sklop, živ organizem ljudi z različnimi interesi in ozadji. Da bi lahko bile pri tolikšni raznovrstnosti dosežene določene skupne vrednote in pogledi na delo, ter bi člani organizacije dihali kot celota in omogočali razvoj podjetja, ima upravljanje z različnostjo v prihodnosti še kako ključno vlogo.

7. SKLEP

Pri raziskovanju izbranih področij upravljanja s človeškimi viri in pisanju diplomske naloge sem ugotovila, da teoretiki upravljanja človeških virov navajajo veliko število obstoječih in mogočih načinov vodenja, razvoja kadrov, ipd. Izbrane domače in tuje empirične raziskave obravnavanih področij pa pokažejo obstoj pravila, da morajo najvišje vodstvo, oddelki za upravljanje človeških virov in neposredni vodje, če želijo doseči delovno učinkovitost zaposlenih, »izbrati« način vodenja oziroma metode in tehnike razvoja glede na realnost posamezne organizacije. Vsaki organizaciji so namreč lastne specifične značilnosti ter značilnosti njenega okolja in kulture.

Funkcija razvoja kadrov v zadnjih letih v slovenskih kot tudi v evropskih podjetjih pridobiva vedno pomembnejšo vlogo, saj se podjetja vedno bolj zavedajo dejstva, da so zaposleni vir inovacij, konkurenčnih prednosti in nenazadnje dobička, razvoj kadrov pa sredstvo, ki omogoča pripravljenost zaposlenih na nove izzive v nenehno spreminjajočem se delovnem okolju. Podjetja pa se glede na izsledke raziskav nameravajo v prihodnosti v vedno večji meri osredotočiti tudi na funkcijo upravljanja talentov, ki vključuje pridobivanje in ohranjanje le-teh, saj morajo slediti duhu tekmovalnosti, ki vlada na trgu delovne sile.

Stopnja razvoja kadrov narašča tako v slovenskih kot tudi v evropskih podjetjih, kjer pri obojih velja, da za razvoj vseh zaposlenih ne skrbijo enakomerno in se v večji meri osredotočajo na razvoj vodij. Slovenska podjetja v primerjavi z evropskimi obsežno razvijajo svoje zaposlene, vendar se pri tem pogosto osredotočajo na trenutno stanje ter večinoma ne upoštevajo potencialnih prihodnjih sprememb v hitro razvijajočem se globalnem okolju, razvoju zaposlenih pa primerjalno namenjajo tudi manj sredstev.

Stopnja devolucije oziroma prenosa določenih nalog na neposredne vodje v slovenskih in evropskih organizacijah na večini področij upravljanja s človeškimi viri, še posebej na področju razvoja kadrov, narašča, kar poudarjeno velja tudi za Slovenijo. Avtorji raziskave omenjeni pojav razlagajo s precej nizko stopnjo fleksibilnosti oziroma visoko stopnjo centralizacije glede odločanja o kadrovskih politikah, ki sta značilni za slovenska podjetja.

Kljub temu pa ne moremo govoriti o tem, da imajo neposredno predpostavljene trenutno odločilen pomen za razvoj kadrov, saj se niso izkazali kot odločilnega pomena za nobeno izmed petih v raziskavi obravnavanih področjih upravljanja s človeškimi viri. Podatki za Slovenijo ter za ostale evropske države kažejo, da je prav za področje razvoja kadrov v primerjavi z ostalimi področji upravljanja človeških virov značilna ena izmed najnižjih stopenj devolucije. Funkcija razvoja kadrov v organizacijah torej zaenkrat ostaja v pristojnosti oddelkov za človeške vire.

Očitno je, da tekmovalnost na trgu vedno bolj narašča, ter da bo potrebna usmeritev v povečanje uspeha v organizacijah v svetovnem merilu. Do tega pa ne more priti, če se ne bodo vodje in kadrovski menedžerji v sorazmerni meri osredotočili tudi na počutje in zadovoljstvo ljudi. Zadovoljstvo pri delu, ki ga pogojujejo možnost sodelovanja, občutek varnosti in razumevanja, možnost napredovanja in nagrajevanja delovnih rezultatov ter občutek samostojnosti in zaupanja, ostaja osnova za izpolnitev pričakovanega prispevka zaposlenih k učinkovitosti podjetja. S tem namenom mora biti vodenje prilagojeno tudi značilnostim kulture v kateri deluje, oziroma raznovrstnim kulturnim skupinam znotraj posamezne organizacije, kar lahko dosežemo z osredotočenjem na upravljanje z različnostjo.

Raziskave so potrdile obstoj 10 skupin držav po svetu, ki so jim glede na geografsko lego in podobno kulturo skupni kulturno odobravani načini vodenja, ki so, zato ker so prilagojeni značilnostim posamezne organizacijske kulture in kulture okolja, sprejeti kot učinkoviti, temu pa sledi tudi delovna učinkovitost zaposlenih. Dognani sta bili tudi univerzalno odobravani vodstveni lastnosti in sicer karizmatično vodenje/vodenje, ki temelji na vrednotah ter vodenja usmerjeno v skupino.

Za doseganje delovne učinkovitosti zaposlenih pa glede na izsledke raziskav obstojijo tudi določeni univerzalni delovni pogoji in sicer vzpostavitev delovnega mesta s poudarkom na doseganju uspehov, ter skrb za čustveno vključenost zaposlenih preko opolnomočenja, priznavanja dosežkov in podpornega delovnega okolja.

8. LITERATURA

1. Adizes, Ichak (1996): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei.
2. Armstrong, Michael (1999): *Personnel Management Practice*. London: Kogan page.
3. Charan, Ram, Stephen Drotter in James Noel (2001): *The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Flippo, Edwin B. (1984): *Personnel Management*. Šesta izdaja. University of Arizona: McGraw-Hill Book Company.
5. Greaves, Irene (2000): Cultural diversity: Ignore, minimize, utilize? V Adigun, Isaac in Ivan Svetlik (ur.): *Managing cultural diversity, Implications for the EU integration*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. House, Robert J., ur. (2004): *Culture, leadership and organisations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Ignjatović, Miroljub, ur. (2005): *Upravljanje človeških virov 2004, Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Jereb, Janez (1998): *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Kopač, Anja in Martina Trbanc (2004): Obsežno a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V Ilič, Branko in Ivan Svetlik (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
11. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe (2004): Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V Ilič, Branko in Ivan Svetlik (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
13. Mihelič, Anton (2001): *Organizacija poslovanja*. Druga dopolnjena izdaja. Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
14. Morgan, Gareth (2004): *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač Skok in Aleša Svetic (2000): *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

17. Možina, Stane, ur. (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Možina, Stane, ur. (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
19. Northouse, Peter Guy (2004): *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
20. Schermerhorn, John R. Jr., G. James Hunt in Richard N. Osborn (2005): *Organizational Behavior*. Deveta izdaja. New York: Wiley.
21. Strack, Rainer, Jean-Michel Caye, Michael Leicht, Ulrich Villis, Hans Bohm in Michael McDonnel (2007): *The future of HR in Europe, key challenges through 2015*. Boston: The Boston Consulting group.
22. Svetlik, Ivan (1999): Povezovanje dela in učenja. *Kadri* 5(5), 21–28.
23. Svetlik, Ivan, ur. (2001): *Upravljanje človeških virov, Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Svetlik, Ivan in Eleni Stavrou-Costea (2007): Connecting Human Resources Management and Knowledge Management. *International Journal of Manpower* 28(3/4), 197–206.