

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasmina Ban

**Modeli za kadrovsko upravljanje, svetovanje in  
evalvacijo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasmina Ban

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

**Modeli za kadrovsko upravljanje, svetovanje in  
evalvacijo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## *Zahvala*

*Želela bi se zahvaliti mentorju izr. prof. dr. Antonu Krambergerju za strokovno pomoč in vodenje pri nastajanju diplomskega dela.*

*Iskrena zahvala gre predvsem mojim staršem, ki so mi študij sploh omogočili in mi ves čas stali ob strani ter me spodbujali.*

*Hvala tudi tebi Janko za vso izkazano podporo in razumevanje.*

## **Modeli za kadrovske svetovanje, upravljanje in evalvacijo**

Danes so zaposleni ključ do uspeha vsake organizacije in ustreznost ravnanje s človeškimi viri postaja temeljna naloga kadrovske politike v podjetjih, ki želijo uspešno poslovati, saj se lahko organizacija uspešno odzove na izzive iz okolja le z uspešnim aktiviranjem človeških virov. Človeške zmožnosti pri delu so še marsikje neodkrite, zato je ena izmed pomembnejših nalog managementa, da poišče ustrezne poti, za njihovo sproščanje in udejstvovanje in hkrati primerne modele.

Modeli ravnanja s človeškimi viri so tako odraz tega, kako različno ravnamo z ljudmi in kolikšno vrednost pripisujemo človeškemu kapitalu. Uspešnost modela je odvisna od tega, ali organizacije pravočasno predvidijo spremembe in prihodnje potrebe po ustreznih ljudeh. Organizacije morajo biti sposobne ugotoviti glede na pretekle izkušnje in sedanjo situacijo, kakšen model bo za njihovo delovanje uspešen. Racionalno bi naj vsak model vključeval kadrovanje, odnose zaposlenih v podjetju, razvoj karier, nagrajevanje, vključenost v delovanje podjetja, odnose s sindikati, različne oblike zaposlovanja, oblikovanje dela, odnose z okolico in še številna druga področja. V nekaterih konceptih so vsi ti vidiki vključeni in sprejeti, v nekaterih pa ne ali vsaj delno. Prihaja do razlik med posameznimi sektorji, regijami, državami in celo kontinenti.

Ključne besede: kadrovanje, človeški viri, modeli za kadrovske svetovanje.

## **Consulting models and evaluation of Human resource management**

Employees are key to the success of any organization and appropriate management of human resources becomes the most important task of HR policies in companies, who want to operate successfully. Organisation can respond well to environmental challenges only with successful activation of the human resources. Perspectives and models of human resource management are a reflection of how we treat people differently and what value is attributed to human capital in a specific company. The model's success depends on whether the organization can predict the future needs to the appropriate personnel. Regarding on their past experience companies must be able to find out what model would be appropriate for them and their success.

All models should include recruiting, personnel relations in the company, career development, compensation, integration into the company, relations with trade unions, various forms of employment, job design, relations with the environment and in many other aspects. All these aspects are involved in some concepts and ignored in others. There are differences between continents, countries, regions and even sectors.

Key words: human resource management, human resources, consulting models.

## KAZALO

1 UVOD.....	6
2 RAZVOJ IN POMEN KADROVSKIH VIROV .....	8
2.1 POMEN KADROV SKOZI ZGODOVINO .....	9
2.2 KADROVSKA FUNKCIJA.....	11
2.3 NAČRTOVANJE KADROVSKIH VIROV .....	12
3 MODELI RAVNANJA S KADROVSKIMI VIRI .....	14
3.1 OSNOVNI MODELI ZA KADROVSKO SVETOVANJE.....	15
3.1.1 Administrativni model.....	16
3.1.2 Legalni model.....	16
3.1.3 Finančni model .....	16
3.1.4 Vodstveni model.....	16
3.1.5 Humanistični model.....	17
3.1.6 Vedenjsko-spoznavni model .....	17
3.2 HARVARDSKI MODEL.....	17
3.3 EVROPSKI MODEL .....	18
3.4 MODEL UČV, KI TEMELJI NA VIRIH PODJETJA .....	19
3.5 MODEL UČV AVTORJEV ANTHONYJA, PERREWEJA IN KACMARJA... 20	
3.6 LINEARNI MODEL UČV .....	20
4 BENCHMARKING .....	21
4.1 Opredelitev benchmarkinga.....	21
4.2 Zametki in razvoj.....	22
4.3 Namen in cilji benchmarkinga.....	23
4.4 Miti in realnost.....	25
4.5 Vrste benchmarkinga .....	26
4.6 Kodeks izvajanja.....	28
4.7 Benchmarking na kadrovske področju .....	30
5 PRIMERJAVA EVROPSKE PERSPEKTIVE HRM Z AMERIŠKO.....	31
5.1 ZAKAJ PRIHAJA DO RAZLIK?.....	32
5.2 PRIMERJAVA OZADJA RAZLIK MED EVROPO IN ZDA.....	33
5.3 ALI BO KDAJ OBSTAJALA ENOTNA TEORIJA? .....	38
6 SKLEP.....	40
7 LITERATURA .....	44

# 1 UVOD

Živimo v času konstantnih izumov in izboljšav na vseh področjih, zato je potrebno nenehno spremljanje dogajanja na trgu, da nas ne povozi čas z bliskovito hitrostjo. Ne smemo pozabiti na dejstvo, *da kar je učinkovito danes, mogoče jutri ne bo več*, zato mora uspešno podjetje težiti k nenehnim izboljšavam in konstantno spremljati dogajanje in razmere na trgu.

Danes je vsekakor glavni cilj vsakega podjetja biti boljši od konkurentov na trgu. Za doseganje takšnih ciljev pa je potrebno konstantno spremljanje konkurence in njenega delovanja, kar za izvajalce zagotovo ni enostavna naloga.

Za dobro poslovanje podjetja pa so v največji meri zaslužni prav njeni zaposleni, saj so ti glavni vir idej, izumov, izboljšav, česar ne more nadomestiti noben tehnološki izum.

Zaposleni so danes ključ do uspeha vsake organizacije in utrezno ravnanje s človeškimi viri postaja temeljna naloga kadrovskega managementa v podjetjih, ki želijo uspešno poslovati, saj se lahko organizacija uspešno odzove na izzive iz okolja le z uspešnim aktiviranjem človeških virov. Včasih se je uspešnost organizacije merila s finančnimi naložbami in prispevki, danes pa vse bolj postajajo pomembni prispevki intelektualnega kapitala zaposlenih. Zato so organizacije dolžne zagotoviti pomoč zaposlenim pri usklajevanju njihovega družinskega in poklicnega življenja, zagotavljati pogoje za učinkovito participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, ustrezno izobraževati zaposlene in jih nagrajevati za njihovo uspešnost.

Dejstvo je, da so človeške zmožnosti pri delu še marsikje neodkrite, zato je ena izmed pomembnejših nalog managementa, da poišče ustrezne poti, za njihovo sproščanje in udejstvovanje. Pri tem je pomembno izpostaviti, da ne gre vedno le za posameznikove zmožnosti, ampak so pomembni tudi človeški viri, ki so sad skupnega dela v podjetju.

V prvem delu diplomske naloge sem dala večji poudarek pomenu kadrov v organizaciji, opisala sem, kako se je pomen kadrov spreminjal skozi čas in kako se je hkrati spreminjala kadrovska funkcija. Zanimiva se mi je zdela primerjava s tujimi praksami, zato sem drugi del diplomske naloge namenila temu področju.

V drugem delu sem opisala različne modele kadrovskih praks po svetu in njihovega različnega pojmovanja.

Dejstvo je, da je vse večja pomembnost človeškega znanja povzročila, da so se tekom zgodovine izoblikovali različni modeli oz. pristopi ravnanja z ljudmi. Modeli ravnanja s človeškimi viri so tako odraz tega, kako različno ravnamo z ljudmi in kolikšno vrednost pripisujemo človeškemu kapitalu. Tekom zgodovine se je oblikovalo več modelov, ki pa se med seboj zelo razlikujejo.

Kakšen model bi bil za organizacijo najbolj učinkovit je odvisno od več dejavnikov: prestrukturiranja tržišča, internacionalizacije, decentralizacije, združevanja in povezovanja podjetij, prizadevanja za večjo kakovost izdelkov in storitev, tehnoloških sprememb.

Vendar vsi ti dejavniki ne delujejo na vse vrste organizacij z enako močjo, saj se le-te med seboj razlikujejo po svoji dejavnosti in notranji organiziranosti.

Od tukaj izhaja tudi moja hipoteza, **da so različni modeli po svetu odraz različnih dejavnikov in družbenega razvoja. Najbolj pa na njihove značilnosti in način izvajanja vplivata kulturni in politični razvoj na tistem območju.**

Tekom pisanja drugega dela sem se dotaknila tudi benchmarkinga in podrobneje primerjala ameriško in evropsko prakso na HRM področju. Zaradi boljšega razumevanja sem sprva oba modela podrobneje opisala in predstavila, v nadaljevanju pa sem poskušala ugotoviti, kje se skrivajo razlike med njima in kar me je najbolj zanimalo, zakaj prihaja do teh razlik. Vodilo me je vprašanje, **ali bo sploh kdaj obstajala enotna teorija na HRM področju?**

## 2 RAZVOJ IN POMEN KADROVSKIH VIROV

Pod pojmom kadri razumemo delavce, ki so usposobljeni za določeno strokovno področje, stroko. S čedalje večjim razvojem kadrovske funkcije se besedo kadri pojmuje vse bolj široko, kot vse človeške vire v organizaciji. Človeški viri so vsi človeški viri, ne glede na to ali sodelujejo v organizirani obliki dela, ko pa vstopijo v organizacijo, postanejo kader te organizacije (delo na podlagi outsourcinga, pogodbeno delo).

Kadri v širšem smislu so ljudje, ki v kakršni koli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji – gospodarski, javni, politični in športni.

So najpomembnejši element vsake organizacije ter so vključeni v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja te organizacije. Kot kadre v ožjem smislu pa obravnavamo vse ljudi, ki so vključeni v nek delovni proces oziroma se zanje usposablajo (Butina 2005).

Izraz kadrovski viri ali management kadrovskih virov je razmeroma nov, saj se v literaturi in praksi pojavlja šele zadnjih dvajset let. Kar ni tako čudno, saj če spremljamo zgodovino razvoja organizacij in pomen človeškega kapitala zanjo, je jasno razvidno, da je pomen človeka počasi ampak vztrajno naraščal. Šele pred nekaj leti je pomen kadrov v organizaciji zares pridobil na pomenu in se mu je začelo postavljati posebno mesto.

Pod kadre danes razumemo vse ljudi, ki sodelujejo in ustvarjajo v organizaciji in pri njenem uspešnem poslovanju.

Skratka, s kadrovskimi viri opredeljujemo vse zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itd. kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje (Možina 1998, 3).

Kakovostni kadri so najpomembnejši element vsake današnje organizacije in hkrati tudi njena konkurenčna prednost. Uspešnost dela pa je odvisna predvsem od vodenja oziroma upravljanja z njimi.



## **2.1 POMEN KADROV SKOZI ZGODOVINO**

Nekaj stoletij nazaj sploh ni bilo nobene teorije ali znanosti na področju upravljanja človeških virov in ravnanja z ljudmi pri delu. To področje za tedanje razmere niti ni bilo pomembno, kaj šele, da bi se mu namenjal kakšen poudarek. Vsi ti elementi managementa, psihologije, sociologije, obnašanja in delovanja organizacije, odnosov med zaposlenimi v podjetju, relacija delavec-organizacija, so bili vključeni in postali pomembni za management človeških virov relativno pozno, nekje v moderni dobi.

Veliko časa preden je bilo formirano in uporabljeno upravljanje človeških virov kot znanstvena disciplina, je bila večina delovne sile zaposlena v agrokulturi. Tudi odnosi med fevdalnimi lastniki in kmeti, kasneje med lastniki podjetij in industrijskimi delavci, so temeljili na lokalnih navadah in praksah, ki je bila običajna za tiste čase.

Šele z razvojem in rastjo podjetij v 20. stoletju, se je pojavila potreba po funkcijski strukturi tega področja.

Kot sem že predhodno omenila, je izraz management kadrovskih virov razmeroma nov in se je začel uporabljati šele v drugi polovici 20. stoletja.

Pred tem se je za tovrstno delo uporabljal izraz personalna služba oziroma personalno-administrativni oddelek. Ti oddelki v organizacijski strukturi niso bili visoko uvrščeni, tudi zaposleni v teh oddelkih niso imeli visoke izobrazbe in so se v glavnem ukvarjali z administracijskimi stvarmi, kot so nameščanje in odpuščanje delavcev, sprejemi, vodenje evidenc zaposlenih, rekreacija in prehrana, bolezni in nezgode pri delu, občasno obveščanje in podobne dejavnosti, ki jih ostale službe v organizaciji niso želele opravljati.

Pomembno je poudariti, da je bilo obravnavanje ljudi skozi zgodovino zelo povezano s takratnimi potrebami in miselnostjo, tudi družbene vrednote in ekonomski položaj sta bila vsekakor pomembna dejavnika.

Pomembnost delavca v industrijskem razvoju je bila podrejena stroju. In delovanje delavca se je razumelo kot neke vrsta služba stroju, ker je šlo za delo s ponavljanjem kratkih in enostavnih operacij. Cilj je bil povečanje delovne učinkovitosti, ravnanje z zaposlenimi pa je bilo usmerjeno v spoznavanje najbolj spretnega in sposobnega delavca za opravljanje del.

V začetku 20. stol. so obravnavali organizacijo v obliki piramide s cilji na vrhu. Vladala je miselnost, da je mogoče doseči zastavljene cilje le z načrtnim oblikovanjem rutinskih delovnih mest in določitvijo pogojev za njihovo zasedbo z enostavno zamenljivimi ljudmi, ki bodo te delovne naloge ne glede na druge učinkovito opravljali. Ni bilo pomembno sodelovanje z vrhom organizacije ali s sodelavci, ampak zgolj opravljanje svojega dela. Šlo je za tako imenovani tradicionalni pogled na delo z ljudmi, ki je bil zelo ozko usmerjen. Vladala je miselnost, da je edina motivacija za delavca plača in da delavci svoje delo sovražijo, zakar je bila potrebna konstantna kontrola s strani vodij (Nieto 2006, 45).

Sčasoma se je pokazalo, da tovrsten način dela ni več dovolj učinkovit in se je pojavila potreba po sodelovanju in timskem delu, ki bi vključevalo tudi inovativnost zaposlenih. Vzrok so bile vedno večje konkurenčne razmere na trgu, ki so vodstvo organizacije »silile«, do reorganizacije sistema in do nujnosti porazdelitve delovnih nalog med zaposlene. Nove delovne naloge so bile usmerjene k doseganju skupnih ciljev, za njihovo učinkovito opravljanje pa je bilo potrebno znanje in stremljenje k skupni viziji. Govoriti se je pričelo tudi o pripadnosti zaposlenega organizaciji. Zaposleni so želeli biti za organizacijo koristni, zato jim je vodstvo tudi vzbujalo občutek o pomembnosti njihovega dela in delavcem dopuščalo malo samokontrole pri rutinskih delih.

Spremenjena vloga človeka in njegov pomen v organizacijskem procesu sta privedla do spoznanja, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Sredi šestdesetih let tega stoletja se je s tem vzpostavila osnova za sodobne pristope k človeku in ravnanje z viri, ki so s tem v zvezi. Danes tako govorimo o teoriji ravnanja s kadrovskimi viri in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija (Možina in drugi 1998).

Izraz torej pripada praksi in teoriji rasti organizacij, ki temelji na različnih virih. V pogojih zaostrenega tekmovanja organizacij in tehnološkega napredka pa so postali pomembni viri (dodane vrednosti) tudi ljudje, njihovo znanje, sodelovanje, nagrajevanje, upoštevanje.

Danes so zaposleni, zlasti v pogojih, kjer so zahtevnejša delovna mesta, ključ do uspeha vsake organizacije in utrežno ravnanje s človeškimi viri postaja temeljna naloga kadrovskih politik v podjetjih, ki želijo uspešno poslovati. Včasih se je uspešnost

organizacije merila preko (stroškovne) učinkovitosti, danes pa vse bolj postajajo pomembni težje merljivi prispevki intelektualnega kapitala zaposlenih k organizacijski uspešnosti. Organizacije so dolžne zagotoviti pomoč zaposlenim pri usklajevanju njihovega družinskega in poklicnega življenja, zagotavljati pogoje za učinkovito participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, ustrezno izobraževati zaposlene in jih nagrajevati za njihovo uspešnost. Pod nagrajevanje ne mislim zgolj na finančne nagrade, ampak tudi na zagotavljanje občutka pomembnosti za podjetje, samoustvarjanje in samokontrole pri opravljanju svojega dela. Dokazano je, da je uspešnost (efektivnost) delavca veliko večja, če se na delovnem mestu ne sooča z represivnimi metodami s strani vodstva, ampak da ima s svojimi nadrejenimi dober odnos, ki tudi temelji na zaupanju. In k tem ciljem morajo danes stremeti kadrovske politike v podjetjih, če želijo ohraniti konkurenčno prednost na trgih in ne izgubljati dobrega kadra zaradi napačne politike vodstva. Seveda je ta cilj zahteven in ga v pogojih številnih kriz mnoge organizacije zanemarjajo in raje sežejo po starejših prijemih ter se osredotočajo le na stroškovno učinkovitost.

## **2.2 KADROVSKA FUNKCIJA**

Zaradi vse hitrejših sprememb na trgu in borbe po ohranitvi konkurenčne prednosti se je pojavila potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira, kar je preraslo klasično definicijo kadrovske dejavnosti, ki v sodobnem načinu ravnanja z ljudmi, kjer je potrebno nenehno prilagajanje organizacije okolju, ne funkcionira več.

Pogosto se zamenjuje ravnanje s kadrovskimi viri s kadrovsko funkcijo, vendar je med njima kar nekaj razlik. Ravnanje s kadrovskimi viri mora spadati med temeljne dejavnosti in miselnosti uspešne organizacije, saj zajema predvsem strateški vidik obravnavanja zaposlenih.

Namen klasične kadrovske funkcije je bil, da v podporo poslovanju zagotavlja določene storitve, kot so kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje, ki bodo pomagale pri zaposlovanju ljudi, ki jih organizacija potrebuje. Novi koncepti ravnanja s človeškimi viri pa izhajajo iz sodobnih pogledov na organizacijo kot na odprt sistem, ki se okolju prilagaja, spreminja, zmanjšuje negotovosti v sistemu in s povratnimi dejavnostmi skrbi za svoj razvoj (Možina in drugi 1998).

Kadrovska funkcija je formalna organizacijska enota, ki je določena za izpeljavo organiziranega delovanja kadrovske dejavnosti, katere pa ne opravljajo samo kadrovske strokovnjaki, ampak tudi vodje. Kadrovska funkcija pridobiva nov položaj v podjetju in vedno večji pomen. S tem je tudi delo tako poslovnih delavcev kot tudi kadrovskih vodij in kadrovskih strokovnjakov zahtevnejše, odgovornejše in strokovnejše (Bernik 1999, 204).

Če na kratko povzamem, je po klasičnem pojmovanju bila kadrovska funkcija namenjena sama sebi, novejši pristopi pa jo povezujejo z dejavnostmi celotne organizacije in dogajanju v njenem okolju. Predvsem mora delovati v podporo poslovanju, razvijati in povezovati kadrovske programe, biti pobudnik in oblikovalec sprememb v organizaciji. Prav tako morajo imeti pomembno vlogo pri spreminjanju in razvijanju kulture v podjetju in skupinskih vrednot in povezovati celotno organizacijo. Za oblikovanje uspešne kadrovske strategije pa je odgovorno celotno vodstvo. Vsak vodja bi moral biti kadrovik in imeti sposobnost opredeljevati naloge in zahteve delovnih mest, ustrezno usposabljati zaposlene in jih znati motivirati pri njihovem delu, jim tudi prisluhniti in pomagati pri premagovanju njihovih morebitnih težav.

## **2.3 NAČRTOVANJE KADROVSKIH VIROV**

Mnogi intelektualci, ki napovedujejo prihodnost poslovanja podjetij poudarjajo, da bodo imeli v prihodnosti odločilno vlogo prav ljudje v organizacijah, saj med konkurenti ne bo več tehničnih prednosti, če pa že, pa le za kratek čas. Skrivnost uspešnega poslovanja pa se bo skrivala ravno v zaposlenih in njihovih zmožnostih, ki so zelo širokih razsežnostih in njihovem ustreznem načrtovanju.

Organizacija se lahko uspešno odzove na izzive iz okolja le z uspešnim aktiviranjem človeških virov. Ravno zaradi tega v osprednje pomembnosti stopa človek s svojimi sposobnostmi in kompetencami.

Zaradi tega je tako pomembno ustrezno načrtovanje kadrovskih virov v podjetju in pravočasno sprejemanje odločitev, ki zajemajo izobrazbene in poklicne strukture organizacije ter njeno prilagajanje trenutnim notranjim in zunanjim potrebam.

Pravočasna reakcija na situacijo lahko reši marsikateri problem, ki nastane zaradi strukturnih sprememb, posodabljanja delovnih procesov, organizacije dela in podobno. Načrtovanje kadrov je dolgoročno načrtovanje kariere in življenja ljudi. Je proces, skozi katerega so cilji organizacije preneseni v objektivne človeške vire, predvsem pri zagotavljanju kadrov, skladno z njeno kadrovsko politiko in programi.

Lahko rečemo, da gre za uspešno načrtovanje kadrov takrat, ko dosežemo ne samo poslovne cilje organizacije, ampak upoštevamo in zadovoljimo tudi potrebe zaposlenih. Načrtovanje razvoja kadrov je stalen proces, ki zajema tudi stabiliziranje ravni zaposlenih in preprečevanje odhodov iz organizacije.

Pri načrtovanju se je priporočljivo držati 5-ih korakov:

1. Zbiranje informacij. Informacije zbiramo zunaj in znotraj organizacije. Zunaj organizacije zbiramo informacije o ekonomski uspešnosti industrije, tehnologiji, ki je na voljo, konkurenci, trgu delovne sile, zakonski regulativi. Znotraj organizacije pa so pomembne informacije o strateških in poslovnih planih, trenutno iskanje kadrov.
2. Napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih. Potrebe napovedujemo kratkoročno (operativno) in dolgoročno (strateško). Možno je tudi agregirano napovedovanje potreb ali individualno za posamezna delovna mesta.
3. Napovedovanje oskrbe s kadri. Potrebno je ugotoviti, katere kadre je mogoče pridobiti znotraj organizacije, katere pa bo treba iskati na trgu delovne sile.
4. Načrtovanje in spremljanje potrebnih programov. Pri tej točki je potrebno ugotoviti, kako povečati oziroma zmanjšati število kadrov, kako spremeniti izobrazbeno in razviti prihodnjo managersko strukturo.
5. Pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja. Preveriti moramo, kje se napovedi ujemajo z dejanskim stanjem in kje se ne ujemajo ter ugotoviti, ali je plan kadrov uresničil dejanske potrebe organizacije (Florjančič 2004, 50).

Predvsem je prispeval k potrebam načrtovanja kadrovskih virov v organizaciji ravno tehnološki napredek, saj tehnologija in organizacija dela postajata vse bolj celovita, kar posledično zahteva skrbnejše načrtovanje kadrov. Seveda igrajo pomembno vlogo pri načrtovanju kadrovske strokovnjaki, da pravilno načrtujejo kadrovske potrebe, da

organizacija posledično potem nima prevelikega ali premajhnega števila kadrov in da so ljudje z določeno izobrazbo na ustreznih delovnih mestih. Potrebno je tudi spremljanje načrtovanja kadrov z občasnimi pregledi realizacije plana.

### **3 MODELI RAVNANJA S KADROVSKIMI VIRI**

Glede na konkurenčnost na trgu bi vsako podjetje moralo imeti svoj model ravnanja z ljudmi pri delu in se zavedati pomembnosti kadrovskih virov za organizacijo.

Poznavanje modelov lahko pomaga pri oblikovanju svojega, za organizacijo najustreznejšega modela, ki pa se žal v praksi ne uporablja preveč pogosto.

Poimenovanje tega področja je (pri nas) različno, odvisno od avtorjev in vsebinskih poudarkov: nekateri govore o upravljanju (management), kar je povezano z vodenjem poslovnih funkcij, drugi o ukvarjanju ali o ravnanju z ljudmi, kar je bolj povezano s pogledom na ljudi kot posebnim, unikatnim faktorjem proizvodnje v organizaciji kot sistemu. Ravnanje s človeškimi viri je stalen proces, ki dolgoročno, če je uspešno, lahko vodi organizacijo v izboljšave in pridobivanju konkurenčne prednosti. Ravnanje s človeškimi viri povezuje vse več dejavnosti, vodi pa ga sistemski pristop k reševanju nalog.

Vse večja pomembnost človeškega znanja je povzročila, da so se tekom zgodovine izoblikovali različni modeli oz. pristopi ravnanja z ljudmi. Seveda ima vsak model svoje lastnosti, ki so se izoblikovale na podlagi takratne trenutne ekonomske situacije. Modeli ravnanja s človeškimi viri so tako odraz tega, kako različno ravnamo z ljudmi in kolikšno vrednost pripisujemo človeškemu kapitalu. Uspešnost modela je odvisna od tega, ali organizacije pravočasno predvidijo spremembe in prihodnje potrebe po ustreznih ljudeh. Organizacije morajo biti sposobne ugotoviti glede na pretekle izkušnje in sedanjo situacijo, kakšen model bo za njihovo delovanje uspešen (Lipičnik 1998, 25).

Tekom zgodovine se je oblikovalo več modelov, ki so med drugim razdeljeni tudi na mehke in trde modele kadrovskega managementa. Značilnost mehkih modelov je, da obravnavajo človeka kot socialno bitje, trdi modeli pa vidijo človeka le kot vir delovne sile, ki jo je potrebno čim ceneje pridobiti, varčno uporabiti in v največji meri izkoristiti.

Kakšen model bi bil za organizacijo najbolj učinkovit je odvisno od več dejavnikov: prestrukturiranja tržišča, internacionalizacije, decentralizacije, združevanja in povezovanja podjetij, prizadevanja za večjo kakovost izdelkov in storitev in tehnoloških sprememb.

Vendar vsi ti dejavniki ne delujejo na vse vrste organizacij z enako močjo, saj se le-te med seboj razlikujejo po dejavnostih in notranji organiziranosti.

Pri odločanju o tem, kakšen kadrovski management se potrebuje v organizaciji, je lahko v pomoč matrika »pričakovana rast/kadrovska uspešnost.«

Pričakovana organizacijska rast je pokazatelj ciljev neke organizacije: visoka rast pomeni različne strateške in konkurenčne možnosti, več priložnosti, velik pretok denarja in širjenje organizacije. Kadrovska ustreznost pa meri predvsem razpoložljivost ustreznega števila kadrov z ustreznimi znanji in veščinami, ki se smatrajo za ključne pri izpeljavi strategije podjetja (Florjančič 2004, 49).

**Tabela 3.1: Matrika »pričakovana rast/kadrovska uspešnost«**

VISOKA  <b>Pričakovana organizacijska rast</b>	ekspanzija	razvoj
	produktivnost	preusmeritev
NIZKA	NIZKA	VISOKA

**Kadrovska ustreznost**

Vir: Florjančič (2004, 49).

### **3.1 OSNOVNI MODELI ZA KADROVSKO SVETOVANJE**

Pri spodaj navedenih modelih gre deloma za historični zaris in deloma za vsebinsko razlikovanje med njimi. Prilagojeni so rabi in praksi tistega časa, ko so stopili v veljavo. Nakazujejo način ravnanja z ljudmi in se zdijo kot nekakšni mejniki posameznih obdobj. Malo je verjetno, da bodo v prihodnje prevladovali samo ene vrste modeli

(tim. konvergenca modelov), ampak bodo potrebe trga zahtevale kombinacijo večih modelov (tim. divergenca modelov).

### **3.1.1 Administrativni model**

Že samo ime pove, da je pri tem modelu pomembno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posamezniku. Delovanje je omejeno zgolj na administrativno zbiranje podatkov. Če pogledamo v zgodovino vidimo, da je mnogo kadrovskih služb začelo ravno s tem modelom, mnoga majhna podjetja pa se ga poslužujejo še danes.

### **3.1.2 Legalni model**

Pri tem modelu gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delojemalcem in je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno. V tem modelu je ravnanje s človeškimi viri omejeno na izvajanje pravil s področja delovnopravne zakonodaje.

### **3.1.3 Finančni model**

Tukaj se postavlja predvsem vprašanje koliko organizacijo stanejo človeške zmožnosti. Med glavne stroške se štejejo zavarovanje, prispevki za zdravstvo in pokojninsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje. Naloga managerjev je potem poiskati najugodnejšo možnost, ki organizacijo najmanj stane.

### **3.1.4 Vodstveni model**

Že samo ime modela pove, da se le-ta nanaša na vodenje. Model se je razvijal predvsem v dve smeri.

- V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi razumeli probleme dela in produktivnosti in naj bi izvajalskim vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali kako naj rešujejo probleme.
- V drugi različici pa imajo izvršni vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja. Zato posebne kadrovske službe ali posebej za to organizirani izobraževalni centri izobražujejo vodje in jim skušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi (Lipičnik 1998, 30).

Na tem mestu je potrebno poudariti, da je v večini podjetij dala optimalne rezultate prav kombinacija obeh smeri.



### **3.1.5 Humanistični model**

Ideja tega modela je, da morajo tisti, ki so zadolženi za ravnanje s človeškimi viri, razvijati in vzgajati človeške vrednote glede na zmožnost organizacije. Posebne strokovne službe so namenjene posameznikom v organizaciji, da jim pomagajo, da ti maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in posledično tudi kariero. Ta model temelji na McGregorjevi teoriji »y« in se odraža na podlagi izobraževanja in razvoja kadrov na rasti organizacije.

### **3.1.6 Vedenjsko-spoznavni model**

Zametki tega modela segajo v začetek dvajsetega stoletja, ko so kadre izbirali izključno s testi. Po tem modelu skušajo vsi, ki se ukvarjajo s človeškimi viri zajeti v prakso vso znanje s področja ravnanja z ljudmi pri delu.

## **3.2 HARVARDSKI MODEL**

Je eden izmed najbolj tipičnih mehkih modelov upravljanja s človeškimi viri, ki obravnavajo človeka kot socialno bitje. Povezuje tako zunanje okolje kot notranje dejavnike organizacije.

V Harvardskem modelu so prikazane povezave skupin, ki so povezane z organizacijo na nepristranski način (management, delničarji, vlada, sindikati, skupnost, skupine zaposlenih) in situacijski dejavniki, ki so povezani s politiko managementa človeških virov (poslovna strategija, filozofija managementa, trg delovne sile, sindikati, delovna tehnologija, delovna sila, zakonodaja). Ti dejavniki dejansko vplivajo na rezultat izvajanja funkcije človeških virov (Lipičnik 1998, 40).

Pomembno je spoznanje, da rezultati vplivajo na oba parametra v obliki povratne zveze, kar je mogoče zaslediti na dolgi rok. Vplivi rezultatov izvajanja funkcije človeških virov se dolgoročno odražajo in so vidni na počutju zaposlenih, družbenem blagostanju in predvsem v uspešnosti organizacije na njenih področjih delovanja.

V Harvardskem modelu je predstavljena organizacijska uspešnost kot dolgoročni vpliv rezultatov izvajanja funkcije človeških virov, vendar skupaj z osebnim in družbenim blagostanjem ljudi. Model ne postavlja v ospredje interese delničarjev in poslovne učinkovitosti organizacije.

Značilnost organizacij, ki prevzemajo ta model upravljanja človeških virov je, da aktivno vključujejo svoje zaposlene v procese strateškega odločanja in jim omogočajo visoko stopnjo participacije na vseh področjih.

### **3.3 EVROPSKI MODEL**

Za Evropski model je značilno, da uspešno združuje tri elemente: vlado, sindikate in zaposlene. Razvila sta ga Brewster in Bournois leta 1991, ko sta preučevala vpliv okolja na delovanje upravljanja človeških virov.

Glede na ta model sta organizacija in upravljanje s človeškimi viri z okoljem ne le povezana, ampak sta tudi del nejga. Model prav tako definira kreiranje politike človeških virov na podlagi različnih vplivov iz okolja (sektor, nacionalna kultura) in je zanimiv predvsem z vidika pomembnosti sindikatov in njihove vloge pri kreiranju politike človeških virov, saj se v tem razlikuje od ameriških modelov.

Model kaže na dejstvo, da imajo evropske države veliko bolj razvit socialni vidik zaposlovanja od ameriških in da pri oblikovanju politike človeških virov dopuščajo vpliv nacionalne kulture.

V spodnji tabeli navajam primerjavo med ameriškim (univerzalističnim modelom) in evropskim (kontekstualnim modelom), vendar bom podrobnejšo razlago med modeloma podala v petem poglavju.

**Tabela 3.2: Primerjava med univerzalističnim in kontekstualnim modelom**

<b>Univerzalistični model -ameriški</b>	<b>Kontekstualni model-evropski</b>
Obstaja le en najboljši način za organizacijo UČV	Organizacija UČV je odvisna od konteksta
Cilj: prispevati k realizaciji strategije, zadovoljstvu klientov in deležnikov organizacije	Cilj: ne le organizacijski, ampak tudi nacionalni, regionalni cilji in pluralnost interesov v organizaciji
	Kontekst: kultura, zakoni, lastništvo, TDS, država, sindikati
Deduktivni pristop k raziskovanju: od teorije k empirični analizi	Induktivni pristop: razumevanje različnih pojmov in kontekstov
Študije velikih korporacij kot primer in »posploševanje«	Obsežnejše študije - tudi javni sektor, EU, storitve,...
Kaj sestavlja dobro UČV - seznam	Vsaka dimenzija UČV je odvisna od konteksta
Usmerjena ozko na realizacijo	Usmerjena širše: enake možnosti, odnosi s sindikati, lokalno skupnostjo, ...; kaj vpliva na ČV v organizaciji in kako ti vplivajo nanjo

Vir: Svetlik (2001, 55).

### **3.4 MODEL UČV, KI TEMELJI NA VIRIH PODJETJA**

Ta model strateškega upravljanja človeških virov, ki temelji na virih podjetja, je leta 1996 razvil Boxal. Predvsem je poudarek v povezavi med notranjimi viri, strategijami in uspešnostjo podjetja. Bistvo tega modela je, da se zavzema za trajno konkurenčno prednost skozi razvoj človeških virov, ki jih vidi kot glavni kapital podjetja za doseg strateških ciljev. Strateški cilji pa morajo biti unikatni, da jih konkurenčna podjetja težje posnemajo.

Poleg že omenjenega model poudarja še znanje, veščine in sposobnosti človeških virov. Po tem modelu je potrebno za trajno konkurenčno prednost povezati združen kapital in vedenje človeških virov (oba parametra pa izhajata iz dobre prakse ravnanja s človeškimi viri).

### **3.5 MODEL UČV AVTORJEV ANTHONYJA, PERREWEJA IN KACMARJA**

Glede na ta model vplivajo na določitev podjetja o njegovi krovni strategiji priložnosti in nevarnosti, ki jih zazna najvišje vodstvo v okolju in na tem temelju postavi krovno strategijo podjetja kot celote.

Iz postavljene strategije izhajajo potem posamezne funkcijske strategije, ki pa vplivajo tudi na krovno strategijo podjetja: pred odločitvijo o izbiri krovne strategije mora namreč najvišje vodstvo proučiti obstoječe funkcijske strategije in jih v skupni strategiji upoštevati. Pomembno je tudi upoštevanje strategije razvoja človeških virov in sposobnosti zaposlenih v podjetju, saj se lahko le na takšen način realno oceni, kako učinkovito bo lahko izvedena zastavljena krovna strategija.

Iz povezave med krovno strategijo podjetja in strategijo razvoja človeških virov je razvidno, da je potrebna cela vrsta funkcijskih strategij, ki pripomorjejo k uresničitvi celovite strategije človeških virov.

Gre predvsem za strategije, ki se oblikujejo za:

- pridobivanje in izbor zaposlenih,
- motiviranje zaposlenih, njihovo nagrajevanje in izobraževanje,
- odhodi zaposlenih iz podjetja,
- ocenjevanje dela (Lipičnik 1998, 35).

Managerji si s strategijo človeških virov prizadevajo doseči učinkovito porabo vseh sposobnosti zaposlenih, da bi uresničili letne cilje podjetja, kakor tudi pričakovanja in razvoj zaposlenih v podjetju.

### **3.6 LINEARNI MODEL UČV**

Ta model je zasnovan na predpostavki, da je oblikovanje strategije racionalen in linearen proces. Nadalje strategija ČV izhaja iz poslovne strategije in združuje posebne strategije človeških virov na ključnih področjih. Celoten proces pa se odvija pod vplivom zunanjega in notranjega okolja organizacije.

V praksi se linerani model uporablja prilagojeno stanju podjetja. Tudi raziskave so pokazale, da ni mogoče najprej oblikovati jasne poslovne strategije, na podlagi katere bi nato določili niz medsebojno podpornih aktivnosti na področju kadrov.

## **4 BENCHMARKING**

### **4.1 Opredelitev benchmarkinga**

Benchmarking je razmeroma nov pojav, ki v Sloveniji še ni dobil ustaljene prakse, zato ga predstavljam podrobneje. Gre za managersko tehniko, pri kateri ovrednotimo prakse, tehnologijo, vrednost za kupca v primerjavi z drugimi podjetji, ki delujejo na istem področju. Izraz zaenkrat ni preveden na sprejemljiv način v slovenščino, zasilno bi ga morda lahko poimenovali 'primerljivo upravljanje' ali 'primerjano upravljanje' ali celo 'zgodovano upravljanje', vendar bom zaradi težav v sporočanju pravi pomena, ki jih lahko povzročimo z neustaljenim prevodom, v nadaljevanju raje uporabljala kar tujko.

Benchmarking je v splošnem opredeljen kot »primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco na podlagi izdelanih kriterijev«. V literaturi obstaja kar nekaj različnih opredelitev, ki pa si med seboj ne nasprotujejo preveč. V nadaljevanju bom podala razlago, ki se mi je osebno zdela najbolj podrobna in sicer od *International Benchmarking Clearinghouse*, ki metodo razlaga kot »nepretrgan proces merjenja in primerjanja poslovnih procesov podjetja s poslovnimi procesi vodilnih podjetij, lociranih kjerkoli na svetu, s ciljem pridobiti informacije, ki bodo pomagale podjetju začeti izvedbo akcij za izboljšanje njenih rezultatov« (Watson 1993, 3). Zanimiva je tudi razlaga pri Allaireju, ki poglobitni cilj benchmarkinga razume kot razumevanje tistih praks, ki zagotavljajo konkurenčno prednost na tržišču (Bendell in drugi 1993, 5).

V praksi se opredelitve in definicije benchmarkinga razlikujejo od podjetja do podjetja. Vsem pa je skupna težnja po pridobivanju tistih koristnih informacij, na podlagi katerih je mogoče sprejeti odločitve za boljše poslovanje podjetja – podjetje se mora primerjati z drugimi, če želi vsaj slediti tekmečem ali jih celo prehiteti na trgu. Osnovni namen je pridobivanje informacij, ki bodo zagotovile konkurenčno prednost, saj je le-ta v veliki meri ključnega pomena za obstoj in razvoj podjetja v tržnem okolju. Benchmarking

mora postati stalnica v podjetju, saj gre za neprekinjen proces, ki zahteva vedno spreminjajoči se trg, tehnologijo in širše okolje.

Benchmarking je proces identificiranja, delitve in uporabe znanja (izkušenj) ter najustrežnejših postopkov. Osredotoča se k izboljšanju vsakega poslovnega postopka, saj z uporabo prvorazrednih in najustrežnejših postopkov predstavlja največje možnosti za doseganje strateških, operativnih in finančnih prednosti.

## **4.2 Zametki in razvoj**

V zgodovini so se prvi zametki podobni današnjemu pomenu benchmarkinga porodili v japonski industriji sredi 60-ih let prejšnjega stoletja. Povod je bilo obdobje po 2. svetovni vojni, ko so številna podjetja želela postati vodilna v svetu. Vodilni položaj pa so želeli doseči s posnemanjem konkurenčnih podjetij, ne z razvojem lastnih inovacij. Z analiziranjem najboljših podjetij v posameznih panogah so v svoje proizvode in tehnološke procese nenehno vpeljevali nova dognanja in jih prilagajali lastnim potrebam na trgu. Predvsem so se posluževali te strategije v avtomobilski in elektronski panogi.

Benchmarking v današnjem pomenu besede so prvič uporabili kot managersko orodje v ZDA v zgodnjih 80-ih letih. V tem obdobju se je podjetje Xerox spopadalo z izgubo tržnega deleža na področju prodaje kopirnih strojev, saj so njihovi konkurenti (Canon in drugi) izdelke prodajali po precej nižji ceni, kakor jih je bil Xerox sposoben proizvesti. To je bil povod za temeljito preučevanje japonskih izdelkov in njihove proizvodnje. Takrat je bil benchmarking omejen zgolj na primerjavo proizvodnih stroškov s konkurenti, kasneje pa so se primerjave izvajale tudi na področju poslovanja znotraj podjetja.

Šele v 90-ih letih so se metode benchmarkinga spremenile od zgolj primerjave z drugimi, v učenje iz drugih, uspešnejših praks. Danes pa to pomeni nenehen proces primerjanja in vrednotenja izdelkov, proizvodnih procesov z namenom izboljšanja poslovanja podjetja. Vse pa je odvisno od tega s kom se primerjamo in kaj je naš cilj primerjave.

Uporaba benchmarkinga ponuja podjetju tudi nekatere priložnosti v prihodnjem poslovanju med katerimi izstopajo predvsem boljše pozicioniranje na trgu, navezovanje stikov s podobnimi podjetji v isti panogi in načrtovanje prevzemov.

V današnjem poslovnem okolju je uporaba teh metod benchmarkinga skoraj nuja vsakega podjetja, ki želi izboljšati svoje proizvode in posledično poslovanje samo ter zadovoljiti svoje kupce na trgu. Prisoten je konstanten proces učenja, izmenjave informacij ter težnja po iskanju boljše prakse s ciljem, biti boljši od najboljših.

### **4.3 Namen in cilji benchmarkinga**

Benchmarking vsebuje opazovanje in učenje od drugih, ne le zgolj posnemanje boljših praks. Namen je privzeti in prilagoditi uspešne strategije v lastnem podjetju. Prav tako je učinkovito orodje za izboljšanje lastnih proizvodnih procesov, vendar je njegova uporaba prav tako primerna za druge procese znotraj podjetja, kot so priprave plač, razvoj izdelkov, identificiranje zaposlenih, delovna klima, kakovost. Benchmarking ne bi smel biti zgolj enkratni dogodek, ampak praksa stalnica v podjetju. Trgi, tehnologije in organizacijsko-delovno okolje se nenehno spreminjajo in razvijajo, zato benchmarking opredeljujemo kot proces, ki vključuje nenehno izboljševanje na vseh področjih njegovega delovanja.

Vsekakor je glavni cilj vsakega podjetja biti boljši od konkurentov na trgu. Za doseg takšnih rezultatov pa je potrebno nenehno spremljanje in analiziranje delovanja tekmecev. Tukaj nam nudi benchmarking koristno orodje za pridobivanje novih znanj in idej, vendar pa so rezultati njegove uporabe odvisni od tega, kako je vpeljan v podjetju. Za njegovo uspešno izvajanje je potrebno načrtovanje, zbiranje poslovnih informacij, primerjava in analiza ter uporaba pri sprejemanju poslovnih odločitev. Potrebno je spoznati konkurente, ki so vodilni v panogi, kasneje odkriti, zakaj so najboljši, jih preučiti in njihovo prakso vpeljati v lasten proces. Najbolj pomembno pa je, da v prvi vrsti poznamo svoj lasten proces, svoje prednosti in omejitve, da lahko učinkovito sprejemamo druge.

Primerjava z drugimi subjekti na področju proizvodov, storitev ali drugih procesov v podjetju nam posledično omogoča tudi analizo našega trenutnega poslovanja. S

pomočjo metod benchmarkinga si lahko prizadevamo za izboljšave na vseh področjih, s ciljem, da bi dosegli konkurenčno prednost na trgu. Če želimo doseči kakršnokoli prednost je potreben kontinuiran proces delovanja v tej smeri, da se stalno izboljšujemo in sledimo dogajanju na trgu. Pri tem je pomembno, da se zavedamo dejstva, da strategija, ki je zelo uspešna danes, mogoče jutri ne bo več in si zato prizadevamo h konstantnim izboljšavam in težnji biti boljši in konkurenčnejši.

Glavni namen benchmarkinga je torej konkurenčna prednost podjetja, uspešno poslovanje, v najslabšem primeru pa zgolj preživetje na trgu. Da pa se lahko benchmarking v podjetju uspešno izvaja, je potrebno upoštevati nekatere predpostavke.

- Benchmarking mora podpirati vodilni management, v katerem mora tudi aktivno sodelovati.
- Za učinkovit proces benchmarkinga je nujno potrebno izoblikovanje usposobljene ekipe. Nestrokovna skupina ljudi namreč kljub najboljšim prizadevanjem ne zagotavlja dobrih rezultatov.
- Benchmarking mora biti timsko delo, v katerem morajo sodelovati vodstvo, strokovnjaki in svetovalci.
- Benchmarking je neprekinjen proces, ki je del strategije in razvoja podjetja.
- Proces benchmarkinga mora biti organiziran, planiran in uspešno opravljen. Zahteva strukturni pristop planiranja in nadziranja (Chang in Kelly 1995, 99).

Šele ob upoštevanju vseh teh predpostavk lahko benchmarking zagotavlja zaželjene koristi, kot so:

- postopne spremembe na področju izvršitev in inovacij,
- izboljšanje kvalitete in povečanje produktivnosti,
- ugotavljanje lastnih prednosti in slabosti,
- možnost učenja od drugih in razvijanje novih tehnologij,
- možnost večjega sodelovanja zaposlenih in lažje motiviranje za spremembe (Chang in Kelly 1995, 99).

Prav tako je pomembno izpostaviti tudi to, da uspešne metode benchmarkinga v podjetju dobro vplivajo na zaposlene, saj z vključevanjem v procese povečujejo njihovo zadovoljstvo oziroma jim daje občutek, da nekaj prispevajo podjetju, to pa jim daje



zagon za uspešno nadaljno delo. Zelo pomembno je vključevanje celotnega podjetja pri iskanju novih rešitev.

#### **4.4 Miti in realnost**

»Benchmarking je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja (Debeljak in drugi 2002, 15).

Kot sem že predhodno omenila je eden izmed glavnih ciljev podjetja biti uspešnejši od konkurentov, vendar pa je potrebno za doseganje vodilne prednosti in sočasno nadpovprečnih rezultatov konstantno spremljanje dosežkov konkurence ter njihove akcije in reakcije.

Ravno pri tem ponuja benchmarking koristno orodje za pridobivanje novih idej in znanj, vendar pa so rezultati njegove uporabe odvisni od tega, ali je v podjetje pravilno vpeljan in od pravilnosti njegove uporabe.

Tudi pri benchmarkingu obstaja veliko različnih pristopov uporabe in izvajanja, pri čemer pa so vseeno najbolj splošni naslednji koraki:

- načrtovanje,
- zbiranje poslovnih informacij,
- primerjava in analiza,
- uporaba pri sprejemanju poslovnih odločitev (Debeljak in drugi 2002, 15).

Benchmarking je razmeroma nov pristop in zato tudi kar nekaj ljudi ne razume njegovega pravega pomena, zato v nadaljevanju navajam nekaj pogostih mitov in realnosti v zvezi z benchmarkingom.

Največja slabost obravnave managerske tehnike se kaže v dejstvu, da jo mnogi razumejo in uporabljajo kot tehniko primerjanja, pri čemer pa se tudi vsa stvar konča. Mnogi pri tem pozabljajo na namen benchmarkinga. Pri sami primerjavi namreč velikokrat ne sledijo ukrepi, da se doseže ali preseže najboljše podjetje. Če v podjetju ne uresničujemo zadnje stopnje procesa benchmarkinga, izvedbe, potem sama odločitev za

uvedbo benchmarkinga v podjetju ne more zagotoviti izboljšanja uspešnosti poslovanja (Tekavčič 2002, 118).

Najpogostejši miti

1. Benchmarking je kopiranje oziroma posnemanje.
2. Benchmarking je uporaben le v proizvodnji.
3. Ko enkrat implementiramo benchmarking, imamo dolgoročno zagotovljeno uspešnost.

Realnost

1. Benchmarking vsebuje opazovanje in učenje od drugih, vendar pa to ne pomeni posnemanja le-teh. Njegov namen je privzeti in prilagoditi uspešne strategije v lastnem podjetju.
2. Benchmarking je učinkovito orodje za izboljšanje proizvodnih procesov, vendar je prav tako primeren za druge procese znotraj podjetja, od priprave plač, razvoja novih izdelkov, do identificiranja zaposlenih.
3. Benchmarking ni enkraten dogodek! Temveč je učno in raziskovalno popotovanje. Bolj kot raziskujemo, več se naučimo. Trgi, tehnologije in organizacijsko-delovno okolje se nenehno spreminjajo in razvijajo. Zato benchmarking opredeljujemo kot nepretrgan proces, nenehno izboljševanje za doseganje in preseganje potreb kupcev oziroma odjemalcev (Bendell in drugi 1993, 53).

#### **4.5 Vrste benchmarkinga**

V literaturi je mogoče zaslediti kaj nekaj različnih delitev benchmarkinga. Osnovna kriterija, na podlagi katerih ločimo vrste benchmarkinga sta kaj primerjamo in od kod pridobivamo informacije za primerjave (Tekavčič 2002, 51).

Benchmarking v prvi vrsti delimo na interni in eksterni. Za interni benchmarking je značilna primerjava izdelkov, procesov ali praks znotraj podjetja, za eksterni pa je značilna primerjava s konkurenti.

Nadalje se tudi eksterni benchmarking deli na konkurenčni in nekonkurenčni, razlika med njima je le ta, da pri konkurenčnem benchmarkingu primerjava poteka z neposrednimi konkurenti, pri nekonkurenčnem benchmarkingu pa s podjetji, ki to niso.

Smiselna je tudi delitev nekonkurenčnega benchmarkinga na funkcijski benchmarking, o katerem je govora, kadar gre za primerjavo z vodilnimi v podjetju, oziroma za splošni, kadar gre za primerjavo z najboljšimi podjetji.

Benchmarking lahko delimo tudi glede na predmet primerjave, razpoložljivost virov in izzivov, ki jih je podjetje sposobno sprejeti. Na splošno je mogoče benchmarking razdeliti na:

- interni,
- konkurenčni,
- funkcionalni,
- splošni (Bendell in drugi 1993, 70).

Glavna značilnost internega benchmarkinga je primerjava med posameznimi oddelki znotraj podjetja, ne glede na to, ali so oddelki geografsko na istem ali drugem območju. Relativno lahko pridobivanje potrebnih informacij predstavlja eno izmed največjih prednosti, zaradi česar je ta vrsta benchmarkinga dokaj enostavna in razširjena. Pridobljene informacije bodo ustrezne in uporabne, če so si procesi in operacije na različnih mestih podobne, vendar pa obstajajo le majhne možnosti tako učinkovitih sprememb, ki bi jih vodile k svetovno uspešnim praksam (Bendell in drugi 1993, 69).

Precej zahtevnejši od internega je konkurenčni benchmarking. Pridobljene informacije so sicer pomembne in ustrezne, vendar pa si je zaradi zaupnosti podatkov praktično nemogoče ustvariti celotno sliko delovanja konkurenčnega podjetja. Potrebno je biti pozoren na možnost zavajanja ob razpoložljivih podatkih, sploh če se ne da natančno opredeliti procesa, ki zagotavlja določen rezultat.

Za doseganje najboljših praks si tako nekatera, zlasti velika podjetja iz posameznih področij tako izmenjujejo informacije in izkušnje (Bendell in drugi 1993, 69).

Za funkcionalni benchmarking je značilna z nekonkurenčnimi podjetji, katerih funkcijske aktivnosti, kot so skladiščenje, nabava, trženje in ostale, spominjajo na naše. Tovrstni benchmarking ima kar nekaj prednosti, vodilna podjetja v določeni dejavnosti so hitro opazna in razpoznavna, zaupnost podatkov ne predstavlja skoraj nikakršne ovire, možnost inovativnih pristopov in možnost razvijanja partnerskega odnosa med

podjetjema. Največjo slabost predstavlja prilagodljivost praks v določenem podjetju, ki so se kot ustrezne izkazale v drugi dejavnosti (Bendell in drugi 1993, 70).

Značilnost splošnega benchmarkinga pa je ta, da seže preko meja določene panoge in tak oseže višje od funkcionalnega benchmarkinga. Uporaben je za primerjavo poslovnih procesov, ki so značilne za druge dejavnosti in jih posledično srečujemo tudi v različnih industrijah. Z njegovo uporabo je mogoče odkriti najbolj inovativne priložnosti.

Seveda imajo vse naštetih vrste benchmarkinga svoje specifične značilnosti, ki so sestavljene tako iz prednosti kot iz slabosti.

Katera vrsta benchmarkinga bi bila primerna za določeno podjetje je seveda odvisno od vrste dejavnikov. Prvi dejavnik je vsekakor velikost podjetja, saj veliko podjetje, ki je npr. znano kot vodilno v panogi, stremi k drugačnim informacijami, potrebnimi za izboljšanje poslovanja, kot eno manjše podjetje, ki ima poleg vsega še manj izkušenj na področju uvajanja kakovostnih izboljšav.

Na izbiro vrste benchmarkinga vpliva tudi vprašanje obstoja predhodnih podjetij v iskanju najboljših praks. Podjetje, ki se podaja prvo, lahko naleti na kar nekaj težav pri doseganju zastavljenega cilja, za razliko od ostalih, ki mu sledijo, saj se le-ta lahko veliko naučijo od opazovanja podjetij, ki so bila pri svojih aktivnostih uspešna.

Seveda poleg zgoraj naštetih dejavnikov na izbiro vrste benchmarkinga vpliva še razpoložljivost virov, izkušnost podjetja, njegov položaj na trgu ter njegova pripravljenost na spopad in soočanje z izzivi.

#### **4.6 Kodeks izvajanja**

Benchmarking lahko izzove kar nekaj problemov, ki so največkrat malenkostni in se pojavijo kot posledica nesporazuma. Lahko pa seveda predstavljajo resno kršitev zakonov.

Da se preprečijo morebitne težave oz. da se zmanjša verjetnost njihovega nastopa imamo na voljo kodeks izvajanja benchmarkinga.

V njem je strnjenih devet načel, pri katerih gre za pravila obnašanja in vodenja.

Načelo legalnosti odsvetuje kakršno koli dogovarjanje ali akcijo, ki ni v skladu z zakoni in pravili poslovanja. Potencialno kršitev predstavlja že sam pogovor ali dogovor o stroških ali cenah, če gre za izjave o fiksiranju cen. Sam pogovor o oblikovanju cen je sprejemljiv, medtem ko to več ne velja za razgovore o dejanskih stroških in cenah.

Načelo menjave opozarja, naj benchmarkinških partnerjev ne sprašujemo o stvareh, za katere tudi sami ne bi bili pripravljeni podati odgovora. Ne glede na to, da gre pri benchmarkingu za izmenjavo informacij, moramo biti pri tem procesu dosledni in se držati vseh, že na začetku določenih pričakovanj.

Tretje načelo zaupnosti določa, da mora biti ravnanje s pridobljenimi informacijami benchmarkinških partnerjev skrbno varovana skrivnost, saj podajanje tovrstnih informacij ostalim podjetjem ni dovoljeno, razen v primeru privolitve partnerja.

Načelo uporabe zahteva, da je uporaba pridobljenih informacij dovoljena le za namene, za katere med partnerjema obstaja dogovor.

Pri načelu stika prve stranke je poudarek na načinu pretoka informacij med sodelujočima podjetjema. Zaželeno je, da komuniciranje poteka med osebami, ki so v neposredni povezavi s proučevanim procesom ali ta proces celo izvajajo.

Načelo stika tretje stranke pa prepoveduje podajanje informacij tretjim osebam, saj so imena vseh sodelujočih v benchmarkinški ekipi zaupna.

Profesionalnost pa zagotavlja upoštevanje načela priprave. Vse aktivnosti, kot so priprave dnevnega reda sestankov, vzpostavljanje stikov z bodočimi partnerji, priprave vprašanj pred intervjuji, morajo biti vnaprej načrtovane. Pri tem mora biti vključeno in upoštevano tudi vprašanje, katere informacije želimo pridobiti od benchmarkinških partnerjev ter način njihove pridobitve. To naj bi omogočilo večjo učinkovitost, zmogljivost in uspešnost.

O izpolnitvi vseh dogovorjenih aktivnostih govori načelo dovršitve. Potrebno se je držati obvez, ki so bile dogovorjene med partnerji in jih izpolniti v določenem obsegu in

času ter na dogovorjen način. Upoštevanje tega načela pripomore k zadovoljstvu vseh vključenih v benchmarkinškem procesu.

Zadnje načelo je načelo razumevanja in akcije, ki se nanaša na razumevanje partnerja in na ravnanje s pridobljenimi informacijami. Zlato pravilo benchmarkinga se namreč glasi, da ravnaj s partnerji na način, kot bi si sam želel biti obravnavan z njihove strani (Bendell in drugi 1993, 79-80).

#### **4.7 Benchmarking na kadrovskem področju**

Z izrazom ravnanje s človeškimi viri si najpogosteje predstavljamo planiranje, zaposlovanje, usposabljanje, motiviranje, nagrajevanje zaposlenih in organiziranje dela. Pri benchmarkingu človeških virov pa gre za sistematičen proseg primerjanja s človeškimi viri

(spoznanje kako podjetje ravna s človeškimi viri, spoznati in spremljati napake in prednosti drugih praks in se iz njih učiti).

Pri managementu človeških virov najpogosteje primerjamo plače, pogosto tudi podatke o starostni in izobrazbeni strukturi zaposlenih, fluktuaciji, stopnji izostalosti od dela, pripadnost zaposlenih podjetju.

Dejstvo je, da so človeške zmožnosti pri delu še marsikje neodkrite, zato je ena izmed pomembnejših nalog managementa, da poišče ustrezne poti za njihovo sproščanje in udejstvovanje. Pri tem je pomembno izpostaviti, da ne gre vedno le za posameznikove zmožnosti, ampak so pomembni tudi človeški viri, ki so sad skupnega skupnega dela v podjetju. To se nanaša predvsem na počutje zaposlenih, medsebojne odnose, prevladujočo kulturo v podjetju, pripravljenost zaposlenih za uvajanje sprememb, urejenost dela in pozitivno vedenje ljudi zakonov in predpisov, medsebojnih delovnih odnosov in sodelovanja pri odločanju. Za učinkovito in strokovno vodenje zaposlenih se mora vodstvo konstantno izobraževati in usposablјati, če želi doseгati optimalen učinek. Za vodenje kadrovske politike v okviru poslovne politike mora biti predvsem usposobljen višji management, nižje ravni vodstvenega kadra pa morajo biti usmerjene v pridobivanje znanja za operativne naloge v zvezi s človeškimi viri. V podjetju, ki želi

biti uspešno se morajo upoštevati pravila trga, ki težijo k nenehnemu spreminjanju in prav tako se morajo spreminjati tudi strategije ravnanja z ljudmi. Trg zahteva nenehno izboljševanje zmožnosti delovne sile in njene produktivnosti, saj kar je učinkovito danes, mogoče jutri ne bo več. Zato je tudi tako zelo pomembno stalno izobraževanje zaposlenih, ne samo vodstva, saj je ustrezno usposobljen kader velik kazalec uspešnosti podjetja.

## **5 PRIMERJAVA EVROPSKE PERSPEKTIVE HRM Z AMERIŠKO**

V sklepnem delu bom opravila širši razmislek o razlikah v pojmovanju koncepta HRM v izvorni državi tega pojma, ZDA, in evropskim okoljem, kamor je bil pojem prenešen. Včasih je namreč določene prakse pojma v evropskem okolju težko razumeti, še težje pa uporabiti v praksi, kar je posledica razlik med enim in drugim okoljem.

Koncept HRM, kot popolnoma nov pristop raziskovanja kadrovskega managementa, se je sprva pojavil v ZDA z namenom večje intergracije vseh sektorjev znotraj korporacij, izboljšanje organizacijske strukture in odnosov znotraj organizacije, večji poudarek je bil na organizacijski kulturi, ki stremi k dobičku. V Evropi pa je prišel v veljavo šele v poznih 70-ih letih prejšnjega stoletja in še to posledično zaradi ameriškega vpliva. Pojavilo se je vprašanje, ali je Evropa dolžna sprejeti ameriški pristop ali pa bi mogla razviti popolnoma svoj vidik oziroma pogled na HRM.

Glede na različno literaturo, ki je bila napisana na to temo je več kot očitno, da ne obstaja enoten pogled ali pristop kaj je sploh HRM, katere subjekte zadeva in kaj naj bi to področje zajemalo, ni enotne definicije, ki bi bila vsesplošno sprejeta. Kaj sploh je dobra praksa HRM?

V splošnem naj bi HRM zajemal kadrovanje, odnose zaposlenih v podjetju, razvoj karier, nagrajevanje, delavsko vključenost v delovanje podjetja, odnose s sindikati, različne oblike zaposlovanja, oblikovanje dela, odnose z okolico in še številna druga področja. V nekaterih konceptih so vsi ti vidiki vključeni in sprejeti, v nekaterih pa ne

ali vsaj delno. Prihaja do razlik med posameznimi kontinenti, državami, regijami in celo sektorji.

Na tem mestu se poraja vprašanje, zakaj prihaja do razlik med posameznimi področji, vendar je raziskovanje tega problema zelo kompleksno in zahtevno.

## **5.1 ZAKAJ PRIHAJA DO RAZLIK?**

Raziskovanje različnih oblik HRM je razmeroma novodoben pojav, ki je pridobil na veljavi šele v zadnjem času. Zanimivo je, da je ameriški pristop v Evropi naletel na številne kritike, saj se zdel preveč univerzalen in posplošen s preozko usmerjenimi rezultati.

Tukaj je pomembno poudariti, da je vzrok številnim razlikam med evropskim in ameriškim pogledom prav v številnih zgodovinskih, kulturnih, geografskih in političnih razlikah med kontinentoma. Vsak kontinent je imel tekom zgodovine svoj razvoj in je oblikoval svojo kulturo in tradicijo, na katero so vplivala dogajanja na tem ozemlju.

Vse geografske regije imajo svoje unikatne značilnosti in pri tem Evropa ali ZDA nista nobeni izjemi. V bistvu je Evropa kontinent z največ državami na relativno majhnem ozemlju in vse te države imajo svojevrstno in burno zgodovino. Mnoge so bile tekom zgodovine vključene v vojne s svojimi sosednimi državami ali kolonizirane in to je na njihovi državni tradiciji in kulturi pustilo svojevrsten pečat. Še dandanes so mržnje med državami članicami EU zelo pogoste in se izražajo predvsem v političnih dogajanjih. Sploh je na ozemlju EU zelo veliko držav, ki imajo vsaka svojo kulturo, svojo zgodovino in predvsem izrazito tradicijo, ki ni niti malo skupna sosednim državam članicam.

Evropska unija je izoblikovala svojevrsten trg za izmenjavo dobrin, storitev, kapitala, dela in hkrati zgradila čvrst zakonodajni sistem (v smislu zaposlovanja), ki ga redko najdemo v drugih državah. V državah EU ima državni zakonodajni sistem izredno visok vpliv na poslovanje organizacij in upravljanje s človeškimi viri znotraj le-teh.



Moč privatnega sektorja pride do izraza le skozi delovanje borz, finančnih hiš, večinoma pa pri poslovanju zasebnih lastniških podjetij. Tudi delovanje in moč vpliva sindikatov je zakonsko pogojeno in je različno od držve do države.

Kot sem že predhodno omenila, obstajajo stroga zakonska določila glede zaposlovanja, napredovanja, nagrajevanja (plačilni sistemi). Moč in vpliv države na dogajanja na trgu je na najvišji ravni, vendar imajo tudi sindikati svoj delež oz. vpliv pri delovanju.

Razvidno je, da se evropski HRM zelo razlikuje od ameriškega principa, sploh v definiranju temeljnih nalog in funkcij, ki naj bi jih HRM določal.

V Evropi so delodajalci manj avtonomni, saj njihovo avtonomijo omejujeta na državni ravni kultura in zakonodaja, na organizacijskem nivoju oblike lastništva in pa vključenost sindikatov v kolektivna pogajanja. Vpliv regulacije države in kulture na dogajanja so posledica za nizko moč in samovoljo delodajalcev v Evropi.

V ZDA je npr. moč sindikatov zanemarljivo nizka. Že samo podatek, da je v sindikalna združenja včlanjenih manj kot 10% delavske populacije, govori o nizkem vplivu in pomembnosti sindikatov. Prav tako je njihova aktivnost zelo omejena na izvajanje nepomembnih nalog.

Na nizkem nivoju je tudi regulacija trga in vmešavanje države na dogajanje na trgu. Podpora in pomoč države delavcem je zanemarljiva, kar je tudi pogojeno z nizko stopnjo zakonske kontrole, sploh pri poslovanju organizacij. Obstaja pravilo, da se država ne vmešava v delovanje podjetij. In od tu je tudi očitno, da je moč managerjev in privatnega sektorja v ZDA na najvišjem nivoju. Posamezniki so tako prepuščeni sami sebi z nizko socialno zaščito.

## **5.2 PRIMERJAVA OZADJA RAZLIK MED EVROPO IN ZDA**

»Evropski trg dela je rigid in nefleksibilen. Rezultat: visoka brezposelnost. Trg dela v ZDA je dinamičen in fleksibilen. Rezultat: nizka brezposelnost (Nickell 1997, 55).

Potrebno je poudariti, da se še marsikaj skriva v ozadju te teze in da določene oblike nefleksibilnosti ne povzročajo ravno brezposelnosti. Potrebno je razumeti in prepoznati dejavnike, ki pa jo povzročajo.

Še enkrat bi opozorila na to, da je EU sestavljena iz držav, ki se med seboj močno razlikujejo, zato je potrebno primerjati posamezne države znotraj EU s celotno ZDA (če bi namreč vzeli EU kot celoto, bi bila razlika z ZDA preveč očitna).

Članice EU so v primerjavi z ZDA majhne in imajo relativno majhne trge delovne sile, ki so med seboj slabše povezani zaradi preprek v jeziku, kulturi in še številnih drugih.

Tako ZDA kot EU sta heterogeni območji, vendar obe na svojevrsten način. Obe sta sestavljeni iz več narodov, vendar je kljub temu ZDA ena skupna država s skupno zgodovino, ter posledično s skupnimi interesi in istim uradnim jezikom. Medtem ko je ZDA uspelo poenotiti svoje celotno področje, so se v EU združile države, ki so si precej različne. Očitne so razlike v zgodovinskem razvoju, kulturi in posledično v različnih interesih posameznih članicah, čeprav imajo uradno skupne cilje, ki jih morajo doseči kot unija. Poleg vsega navedenega so še prisotne jezikovne prepreke, saj ima skoraj vsaka članica svoj jezik, ki je tudi uradno priznan (Brewster in drugi 2000, 85).

Glede na vse povedane razlike med EU in ZDA je očitno, da ne moreta imeti skupnih konceptov delovanja, enotnih pogledov na upravljanje s človeškimi viri, saj so razlike med njima preveč očitne. Sploh za države članice EU je logično, da morajo imeti zaradi vseh razlik močno reguliran in nadzorovan trg s strani države. Članice so tudi z Rimsko pogodbo prevzele vse direktive in jih vpeljale v nacionalne zakone.

Poleg vsega navedena mnogi verjamejo, da igrajo razlike v regulaciji pomembno vlogo pri razlagi mednarodnih razlik na trgih dela in stanja na njih ter prav tako v pomenu HRM v organizacijah na tem ozemlju. V Evropi bi lahko npr. konzervativna vlada, ker je stanje na trgih izredno slabo, malo zrahljala stroge zakonske ukrepe ter pretirano zaščito ter tako omogočila bolj fleksiblno delovanje na trgih, kar je že prisotno na trgih ZDA.

Prav tako je pomembna razlika z vidika socialne zaščite delavcev med ZDA in Evropo (ob izgubi službe in v pogodbah o delovnem razmerju).

Nacionalni državni programi so namenjeni zaščiti posameznikov in njihovih družin ob morebitni izgubi službe, ki pa se od države do države razlikujejo.

V Evropi je npr. prisotna večja zaščita na trgu s strani države, kar sovпада s tem, da zakoni regulirajo zaposlenost s ciljem večje varnosti zaposlitve in dohodkov

državljanov, kot je to prisotno na ameriških trgih. V ZDA pa nudijo večjo zaščito delavcem nevladne agencije.

V Evropi ima tako visoka zaščita zaposlitve negativen pomen za podjetja, saj podjetja ne morejo v kratkem času prilagoditi obsega zaposlitve svojim potrebam. Tako si lahko brezposeln delavec vzame več časa za iskanje nove zaposlitve, saj ga ob izgubi dohodka ščiti država različnimi socialnimi programi. Kontrola pravilnega koriščenja socialnih uslug pomoči potrebnim, pa se izvaja le na papirju, v praksi pa redko. Tukaj se ameriški sistem popolnoma razlikuje od evropskega.

Države članice EU so imele drugačen zgodovinski razvoj od ameriškega, kar je posebno opaziti pri novih državah članicah, ki so bile ne dolgo tega v socialnem režimu. Slovenija je lep primer, kako je država v tranziciji prešla v kapitalistični režim. Tak prehod pa je za državljane vse prej kot enostaven, saj pričakujejo določene izboljšave, poleg tega pa se nočejo odreči določenim ugodnostim, ki so jih bili prej deležni na vseh področjih.

Tudi v Evropi se pripravljajo reforme, ki so deležne omejenih socialnih sredstev kot npr. ameriški pokojninski sistem, vendar so te stvari za državljane občutljiva zadeva.

Potrebno je pripomniti, da imata obe gospodarstvi svoj pogled na HRM, posledično na delovanje trga, katere institucije lahko posegajo v sistem in na kakšen način.

Ameriški trg dela se pogosto pojmuje kot konkurenčnega, saj nobena skupina udeležencev nima prevelike moči, s katero bi lahko ogrožala ostale udeležence. Za razliko od evropskega sistema, se v ZDA lahko država vmešava le v omejenem, minimalnem obsegu, do meje, kjer še ne ogroža ravnovesnega stanja. Moč delodajalcev in managerjev je torej na izredno visokem nivoju.

Tudi pogodbe o delovnih razmerjih so v ameriškem sistemu določene individualno in ne kolektivno, kot v Evropi. Posledica nizke intervencije države pa je tudi nizka zaščita za delavce. Osnovne pravice in dolžnosti delavcev in delodajalcev so sicer zapisane v zakonih, drugače pa morajo zaposleni sami skrbeti za uveljavljanje svojih socialnih pravic.

Zakonodaja za kolektivna pogajanja je v Ameriki zasnovana tako, da omogoča konkurenčne razmere.

V državah članicah EU pa je situacija nekoliko drugačna. Država intervenira in določa določeno raven socialnega standarda. Na takšen način je tudi ovirana odločitev delodajalcev, da bi sami določali pogoje zaposlitvenih pogodb, sklenjenih z delojemalci. Delovni standardi so na območju EU v obliki participacije zaposlenih, plačanih dopustov in porodniškega dopusta ter v obliki zakonodaje v primeru nepravilnega odpuščanja in podobno.

EU ima drugačen pogled na trg dela, ki ga vidi kot nepopolnega in kjer so delodajalci precej vplivnejši od delavcev, zato morajo biti ti zaščiteni z regulativami in zakoni, ki za zunanje opazovalce kar preveč, posegajo v delovna razmerja in dogajanja znotraj organizacij. Delodajalci se morajo o večjih spremembah, ki zadevajo delavce posvetovati s predstavniki delavcev (sindikati). Na ta način državni organi in njihovi zakoni ustvarjajo umetno podlago, kjer sta delavec in delodajalec na podobni ravni za sklenitev delovnega razmerja (Brewster 2007, 249).

V nadaljevanju navajam tabelo, ki podaja rezultate o vključenost v sindikate med posameznimi državami članicami EU in v ZDA.

**Tabela 5.1: Razširjenost predstavnštva sindikatov in kolektivnega gibanja v izbranih državah EU in ZDA leta 2000 (v %)**

Država	Udeležba v sindikatu	Pokritje kolektivnega gibanja
Avstrija	37	95 +
Danska	74	70+
Francija	10	90+
Irska	38	-
Italija	35	80+
Nemčija	25	80+
Nizozemska	23	70+
Švedska	79	80+
VB	31	40+
<b>ZDA</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

Vir: Howell (2005, 32).

Iz rezultatov je razvidno, da se vpliv sindikatov in včlanjenost vanje v posameznih državah članicah zelo razlikuje. Včlanjenost, kot odstotek delovne sile je največja v skandinavskih državah in v Belgiji, najmanjša pa v Franciji. Kljub temu pa so tudi delavci, ki niso člani v sindikatu, udeleženci kolektivnih gibanj. V Franciji je npr. zelo razvito kolektivno pogajanje. Dogovor, ki ga doseže sindikat velja namreč za celoten sektor, torej morajo tudi delavci, ki niso člani sindikata upoštevati nacionalne in sektorske dogovore. Na Irskem in v VB pa so kolektivni dogovori že bolj podobni članstvu v sindikatu.

Sindikati imajo najmanjši pomen in nizko predstavništvo v ZDA, saj je včlanjenost v sindikate v ameriški populaciji najnižja. Sindikati torej v ZDA ne ovirajo razvoja na trgu dela in ne določajo pogojev v kolektivnih pogodbah. Vendar situacija ni bila vedno takšna, saj so sindikati v ZDA skozi določeno obdobje zgubljali svojo moč, predvsem v zadnjem četrtletju 20. stoletja. V splošnem so bile temu vzrok spremembe v industrijski strukturi in strukturi trga v ZDA. Ko je gospodarstvo postajalo čedalje bolj odprto, so se sektorji, ki proizvajajo blago, s katerim so mednarodno trgovali, znašli v čedalje večji konkurenci. Ti sektorji pa so imeli tudi največjo stopnjo včlanjenosti v sindikate. Zaradi konkurenčnih razmer na trgu se je zaposlenost v teh sektorjih zmanjševala in sindikati posledično niso mogli več zagotavljati plač, ki bile primerne glede na razmere na trgu. Posledično je varnost zaposlitve za delavce postala vprašljiva in rezultat vsega tega je bil, da je povpraševanje po predstavništvu sindikatov drastično upadlo.

EU v svoji zgodovini obstoja takšnih zasukov še ni doživela. Tudi danes so sindikati in kolektivna pogajanja še vedno zelo pomembna sestavina na trgu. Ker je trg dela precej občutljiv na spremembe, se EU zavzema za konkurenčno napredno gospodarstvo, na podlagi ustrezne socialne zaščite.

Do razlik prihaja tudi v varnosti zaposlitve. V mnogih evropskih državah podjetja investirajo v izobraževanje zaposlenih in njihovo uvajanje na delovno mesto. V izobraževanja tako vložijo veliko denarja in časa, da jih kasneje težje odpustijo, saj se investicija sicer ne bi obrestovala. Poveča se varnost zaposlitve, ker je iz omenjenih razlogov ne bi izgubili, vsaj v okoliščinah, ko bi šlo za trenutno zmanjšanje števila zaposlenih. Na takšen način se delodajalci tudi izognejo odpuščanju, če odvečne

delavce prerazporedijo na prosto delovno mesto, kjer je bil prej delavec, ki je dal odpoved ali se je upokojil.

Tovrstni notranji transferji so v EU rešitev za zaposlene, ki imajo veliko izkušenj in znanj o podjetju.

V primerjavi z evropskimi podjetji vlagajo ameriška podjetja v izobraževanje zaposlenih precej manj, kar se potem odraža v nizki stopnji varnosti zaposlitve.

### **5.3 ALI BO KDAJ OBSTAJALA ENOTNA TEORIJA?**

EU še nima tolikšne skupne zgodovine kot ZDA, zato je še na ravni, ko se odloča kakšni zakoni bi naj bili na evropski ravni in kakšni na nacionalni, to pomeni na ravni držav članic. S temi težavami se je ZDA že davno spopadla.

Zakonodajni in institucionalni okvir je v EU drugačen v vsaki državi članici. Razlike odražajo zgodovinski razvoj demokracije, sindikatov in kolektivnih pogajanj, ki imajo zelo pomemben vpliv na delovanje in razvoj HRM. Osrednja Evropa ima npr. strožje zakonodajne okvire kot Velika Britanija in Irska. Večin držav EU ima vsiljene zakone, ki jih delodajalci morajo spoštovati, v nasprotju s tem pa imata VB in Irska sistem, ki je delodajalcem bolj prijazen. Vsekakor je v Evropi HRM pojmovan in zasnovan popolnoma drugače kot v ameriškem sistemu.

Posebej regionalne in kulturne perspektive reflektirajo trdno zakoreninjen vrednostni sistem norm in vrednot, ki je prisoten v določeni državi. Zato tudi prihaja do razlik v interpretaciji HRM in do razlik, kaj bi morala dobra praksa HRM vsebovati in kaj ne. Na daleč daje vtis, da so managerji v določeni državi ujeti v spekter določil, vrednot in institucionalnih prepovedi ter zapovedi, ki se pojmujejo za samoumevne na tistem področju. In ta pojav je v državah članicah EU zelo pogost, zato so spremembe tako redke oz. je potrebno precej časa, da postanejo v določeni evropski družbi sprejete kot normalne. Vsaka članica ima skoraj svoj vrednostni sistem in njeni prebivalci pričakujejo, da bo takšen tudi ostal in niso takoj pripravljeni na drastične spremembe, sploh če v tem ne vidijo koristi.

Ameriški sistem je z vidika uspešnosti podjetij in konkurenčnosti na trgu izjemno učinkovit, saj vsebuje visoko fleksibilnost zaposlovanja, nizko brezposelnost, s strani države ni tolikšnega vmešavanja na delovanje trga in managerji imajo proste roke pri odločitvah. Prisotna je visoka odzivnost s strani delovne sile na delovanje na trgu, ljudje so pripravljeni na spremembe in jih tudi sprejemajo. Potrebno pa je pogledati tudi z druge strani, saj tovrstni sistem vsebuje zelo nizko socialno zaščito delavce (delavci niso deležni tolikšnih ugodnosti in podpor s strani države ob morebitni izgubi zaposlitve).

Vprašanje je kako bi se ameriški sistem obnesel v Evropi, kjer so ljudje navajeni na visok delež državnega vpliva, na visoko socialno zaščito in relativno visoko varnost zaposlitve. Vse oblike zaposlovanja, razen zaposlitve za nedoločen čas, so sprejete z neodobravanjem in kritikami. Enako velja za razne spremembe na zakonodajnem področju, sploh kar se tiče socialne varnosti.

Očitno je, da je v ameriškem in evropskem sistemu zelo veliko razlik, ki jih gre predpisati predvsem različnim dogajanjem tekom zgodovine, različnim normam in vrednotam, različnim kulturnim vplivom in razvoju.

Vendar je kljub temu mogoče opaziti tendenco h konvergenci na področju HRM v Evropi. Institucije si prizadevajo, da bi potekal razvoj HRM v enotni smeri (na področju fleksibilnih oblik zaposlovanja, plačnega sistema) in ne v vsaki državi članici po svoje. Trend se premika tudi v smeri večje deregulacije trgov, naraščanja direktne komunikacije med delodajalci in delavci, zmanjšanje vloge sindikalnih gibanj in povečane vloge managerjev pri upravljanju organizacij. Glede na te smernice bi lahko rekli, da gre tudi za kopiranje ameriškega sistema, saj so tovrstne stvari na ameriškem trgu že zdavnaj prisotne. Do poenotenja sistemov pa najverjetneje ne bo nikoli prišlo.

## 6 SKLEP

Kot je razvidno iz začetnih poglavij, se je pomen kadrovske funkcije zelo spreminjal skozi čas in je šele v zadnjih letih pridobil na pomenu. Po klasičnem pojmovanju je bila kadrovska funkcija namenjena sama sebi, novejši pristopi pa jo povezujejo z dejavnostmi celotne organizacije in dogajanju v njenem okolju. Predvsem mora delovati v podporo poslovanju, razvijati in povezovati kadrovske programe, biti pobudnik in oblikovalec sprememb v organizaciji. Prav tako morajo imeti pomembno vlogo pri spreminjanju in razvijanju kulture v podjetju in skupinskih vrednot in povezovati celotno organizacijo. Za oblikovanje uspešne kadrovske strategije pa je vsekakor odgovorno celotno vodstvo. Vsak vodja bi moral biti kadrovik in imeti sposobnost opredeljevati naloge in zahteve delovnih mest, ustrezno usposablјati zaposlene in jih znati motivirati pri njihovem delu, jim tudi prisluhniti in pomagati pri premagovanju njihovih morebitnih težav.

Vsa uspešna podjetja se zavedajo pomembnosti svojih zaposlenih, saj so le-ti neprecenljiv vir znanja in gonilna sila napredka v samem procesu razvoja. Zato je ustrezno ravnanje z njimi zelo pomembno. Glede na konkurenčnost na trgu bi vsako podjetje moralo imeti svoj model ravnanja z ljudmi pri delu in se zavedati pomembnosti kadrovskega virov za uspeh organizacije. Ravnanje s človeškimi viri je stalen proces, ki doglорočno, če je uspešen, lahko vodi organizacijo v izboljšave in k pridobivanju konkurenčne prednosti. Ravnanje s človeškimi viri povezuje vse več dejavnosti, voditi pa ga mora sistemski pristop k reševanju nalog.

Poznavanje različnih modelov lahko pomaga pri oblikovanju svojega, za organizacijo najustrežnejšega modela, ki ga lahko prilagodi svojim potrebam v podjetju.

Glede na prakso so modeli ravnanja s človeškimi viri odraz tega, kako različno ravnamo z ljudmi in kolikšno vrednost pripisujemo človeškemu kapitalu, pri čemer se organizacije zelo razlikujejo. Na splošno so modeli prilagojeni rabi in praksi tistega časa, ko so stopili v veljavo. Nakazujejo način ravnanja z ljudmi in se zdijo kot nekakšni mejniki posameznih obdobj.



Nemalo jih je tudi rezultat kulturnega in političnega razvoja na tistem ozemlju, saj je to eden izmed pokazateljev, kaj je na splošno v družbi sprejeto kot normalno in zaželeno ravnanje pri delu z ljudmi.

Pri samem raziskovanju modelov sem prišla do zaključka, da ne obstaja enoten model ali praksa, ki bi zadeval in vključeval enake subjekte, zajemal enaka področja. Ni enotne definicije ali pravila, ki bi bila vesplošno sprejeta. Med številnimi pristopi prihaja do prav tako številnih razlik. Prav tako se zdi, da kolikor je bilo sprejetih modelov, da še enkrat toliko obstaja razlik med njimi. Postavlja se vprašanje zakaj, vendar odgovor ni tako preprost.

Če se za začetek osredotočim na t.i. osnovne modele pri kadrovske svetovanju je očitno, da vsak model vsebuje svoja pravila in daje pomembnost različnim področjem delovanja. Vsak zase je zrcalo specifičnega ravnanja z ljudmi in tako posledično sprejet in uveljavljen v organizacijah, ki sprejemajo takšen pristop za delo z ljudmi za svojega. V nekaterih je poudarek zgolj na informativnih evidencah, vodenju administracije, praksi sami pa ne daje nobenega pomena, v drugih je potem pomemben zgolj finančni vidik in organizacijo zanima samo koliko jo stanejo človeške zmožnosti. Cilj takšnih organizacij je poiskati najugodnejšo finančno rešitev. Mislim, da ni potrebno preveč govoriti o tem, da takšne organizacije ne vlagajo v človeški razvoj, ker ga vidijo zgolj kot strošek.

Potem druge organizacije se poslužujejo modelov, kateri dajejo velik poudarek človeku in vlaganju v njegovo znanje in razvoj. Za te organizacije je značilno, da se zavedajo, da je človeški kapital zanjo najpomembnejši in da morajo obdržati dober kader, če želijo uspešno poslovati tudi v prihodnje. Tipičen takšen primer je harvardski model, ki vključuje povezavo tako zunanjega okolja kot notranje dejavnike organizacije. Model poudarja dejstvo, da se vplivi rezultatov izvajanja funkcije človeških virov dolgoročno odražajo in so vidni na počutju zaposlenih, družbenem blagostanju in predvsem v uspešnosti organizacije na njenih področjih delovanja.

Značilnost organizacij, ki prevzemajo ta model upravljanja človeških virov je da, aktivno vključujejo svoje zaposlene v procese strateškega odločanja in jim omogočajo visoko stopnjo participacije na vseh področjih.

V drugem delu diplomske naloge sem se osredotočila bolj na razlike med ameriško in evropsko perspektivo ravnanja s človeškimi viri v organizaciji. Moram priznati, da sem med samim prebiranjem številne literature izvedela mnogo zanimivosti, za katere si prej niti nisem predstavljala, da lahko obstajajo med dvema, na videz zelo podobnima kulturama.

Dejstvo je, da prihaja do razlik in da lahko iščemo vzroke prav v različnih zgodovinskih, kulturnih, geografskih in političnih razlikah med kontinentoma. Vsak kontinent je imel tekom zgodovine svoj razvoj in je oblikoval svojo kulturo in tradicijo, na katero so vplivala dogajanja na tem ozemlju. In takšna tradicija se je obdržala vse do danes. Če navedem samo primer, da so v Evropi delodajalci manj avtonomni, saj njihovo avtonomijo omejujeta na državni ravni kultura in zakonodaja, na organizacijskem nivoju oblike lastništva in pa vključenost sindikatov v kolektivna pogajanja. Vpliv regulacije države in kulture na dogajanja so posledica za nizko moč in samovoljo delodajalcev v Evropi.

V ZDA je npr. moč sindikatov zanemarljivo nizka – primerjavi z Evropo. Že samo podatek, da je v sindikalna združenja včlanjenih manj kot 10% delavske populacije, govori o nizkem vplivu in pomembnosti sindikatov. Prav tako je njihova aktivnost zelo omejena na izvajanje nepomembnih nalog.

Na nizkem nivoju je tudi regulacija trga in vmešavanje države na dogajanje na trgu. Podpora in pomoč države delavcem je zanemarljiva, kar je tudi pogojeno z nizko stopnjo zakonske kontrole, sploh pri poslovanju organizacij.

Vse te razlike se da uspešno pojasniti z različnim zgodovinskim in političnim razvojem na teh dveh kontinentih, saj posebej regionalne in kulturne perspektive reflektirajo trdno zakoreninjen sistem norm in vrednot, ki je prisoten v določeni državi. Zato tudi prihaja do razlik v interpretaciji HRM in do razlik, kaj bi morala dobra praksa HRM vsebovati in kaj ne. Na daleč daje vtis, da so managerji v določeni državi ujeti v spekter določil, vrednot in institucionalnih prepovedi ter zapovedi, ki se pojmujejo za samoumevne na tistem področju. In ta pojav je v državah članicah EU zelo pogost, zato so spremembe tako redke oz. je potrebno precej časa, da postanejo v določeni evropski družbi sprejete kot normalne. Vsaka članica ima skoraj svoj vrednostni sistem in njeni prebivalci pričakujejo, da bo takšen tudi ostal in niso takoj pripravljeni na drastične spremembe, sploh če v tem ne vidijo koristi. Evropa je na splošno kontinent z največ različnimi državami in posledično s toliko različnimi kulturami, da se norme spreminjajo iz države

v državo in je povsem logično, da se ne more v tako kratkem času uveljaviti enoten sistem, saj ima Evropa kot celota zelo kratko zgodovino v primerjavi z ameriškimi državami, ki so se tekom zgodovine tudi skupaj borile za iste vrednote.

S tem sem tudi potrdila svojo hipotezo, ki sem si jo zadala v začetku, da so različni modeli po svetu odraz različnih dejavnikov in družbenega razvoja. Najbolj pa na njihove značilnosti in način izvajanja vplivata kulturni in politični razvoj na tistem območju. Ta hipoteza se mi najboljše potrjuje z zgoraj opisanimi razlikami med Evropo in ZDA. In na koncu še vedno obstaja isto vprašanje ali bo sploh kdaj obstajal enoten model ravnanja s človeškimi viri? Odgovor je, da težko verjetno.

## 7 LITERATURA

1. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills in Richard E. Walton. 1984. *Managing human assets*. New York: The Free Press.
2. Bendel, Tonny, Boulter Louise in Kelly John. 1993. *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman Publishing.
3. Bernik, Ivan. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Brewster, Chris in Henrik Holt Larsen. 2000. *Human resource management in northern Europe. Trends, dilemmas and strategy*. Great Britain: Blackwell business.
5. Brewster, Chris. 2007. A European perspective on HRM. *European Journal of International Management* (3): 239 – 259.
6. Butina, Vasja. 2005. *Zakaj »ravnanje s kadrovskimi viri«*. Dostopno prek: <http://www2.dashofer.si/?section=3&layer=1&content=14&cid=12005> (3. marec 2010).
7. Chang, Y. Richard in Kelly P. Keith. 1995. *Improving through Benchmarking*. Los Angeles: CA.
8. Debeljak, Žiga, Prašnikar Janez in Ahčan Aleš. 2002. Benchmarking kot orodje strateškega managementa. *Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana: Časnik Finance (223): 13-39.
9. Florjančič, Jože in Mojca Bernik. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Graeme, Salaman. 1995. *Human resource strategies*. London: Thousand Oaks.
11. Howell, David R. 2005. *Fighting Unemployment: Why labour market reforms are not the answer*. New York: New School University.
12. Jackson, Terence. 2004. *International HRM: a cross-cultural approach*. London: Thousand Oaks.
13. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV založba.
15. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
16. Mihalič, Renata. 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
17. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV.

18. Nickell, Stephen. 1997. Unemployment and labour market rigidities: Europe versus North America. *Journal of Economic Perspectives* (3): 55–74.
19. Michael. 2006. *An introduction to human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
20. Svetlik, Ivan. 2001. *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Center za proučevanje organizacij in človeških virov, Fakulteta za družbene vede.
21. Tekavčič, Metka. 2002. *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. Radovljica: Didakta.
22. Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Založba FDV.
23. Watson, Gregory. 1993. *How to rate your company's performance against the World's Best*. New York: John Wiley and Sons Inc.