

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Korenčan

**Sodobni trendi na področju upravljanja s človeškimi viri in
njihov vpliv na razvoj kadrovskega informacijskega sistema**

Primer: podjetje Halcom d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Katarina Korenčan

Mentor: izr. prof. dr. Jaroslav Berce

**Sodobni trendi na področju upravljanja s človeškimi viri in
njihov vpliv na razvoj kadrovskega informacijskega sistema**

Primer: podjetje Halcom d.d.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Jaroslavu Bercetu za vse strokovne komentarje, napotke in usmeritve, predvsem pa za visoko odzivnost pri mojih vprašanjih ter dilemah ob pisanju diplomskega dela.

Hvala tudi vsem domačim, ker so verjeli vame in me podpirali. Brez Vas bi bilo veliko težje.

Za vso spodbujajočo, včasih pristržno in komično elektronsko korespondenco, pogovore in deljenje študijske mize v knjižnici se zahvaljujem študijskim kolegom, med katerimi smo nekateri postali pravi prijatelji .

Nazadnje se iskreno zahvaljujem podjetju Halcom d.d., kjer so mi pokazali in dokazali, da je za uspeh podjetja zaslužna tudi strateško naravnana kadrovska funkcija, ki v svojih zaposlenih vidi potencial in ga zna s pridom razvijati ter pretvarjati v visoko konkurenčno prednost. Pri doseganju le-te nikoli ne pozabi na svojo družbeno odgovornost.

Diplomsko delo posvečam svojima hčerkama Sari in Niki ter jima želim, da bi za vselej ohranili otroško vedoželjnost in iskrivost ter si z znanjem gradili čudovito prihodnost.

Sodobni trendi na področju upravljanja s človeškimi viri in njihov vpliv na razvoj kadrovskega informacijskega sistema

Primer: podjetje Halcom d. d.

Izzivi sodobnega gospodarstva spodbujajo organizacije in podjetja, da iščejo nove načine za ohranitev svojih konkurenčnih prednosti. Za uspeh in ugled podjetja je poleg dobička zaslužno tudi odgovorno ravnanje organizacije z zaposlenimi. Družbeno odgovorne organizacije v svojih zaposlenih prepoznajo potencial in ga znajo s pridom razvijati ter pretvarjati v visoko konkurenčno prednost. Pri tem jim lahko pomaga tudi informacijska tehnologija. Na področju upravljanja s človeškimi viri so novosti skoraj tako hitre kot novosti, ki nam jih ponuja informacijska tehnologija, in vprašanje je, ali novosti, ki jih prinaša informacijska tehnologija, bolj vplivajo na način ravnanja s človeškimi viri ali pa je zgodba obratna. Organizacijski informacijski sistemi, uporaba informacijske tehnologije in elektronsko poslovanje omogočajo izboljšanje konkurenčnosti organizacije. Pomembno vlogo pri procesu izbire in uvedbe določenega informacijskega sistema igra menedžment. Pri izgradnji ali nadgradnji kadrovskega informacijskega sistema mora poleg informatikov sodelovati tudi poznavalec kadrovskega in delovnopravnega področja. V diplomskem delu so predstavljeni sodobni trendi kadrovske funkcije, ki ima poleg administrativne vse bolj poudarjeno tudi strateško vlogo v organizaciji. Prav tako so navedeni odgovori na vprašanja, kako se strateška kadrovska funkcija upošteva pri razvoju, nadgradnji in vpeljavi novih informacijskih sistemov za podporo pri ravnanju z ljudmi pri delu v izbrani organizaciji.

Ključne besede: kadrovska funkcija, strateško upravljanje s človeškimi viri, kadrovski informacijski sistem (KIS), družbena odgovornost, konkurenčna prednost.

Modern trends in the field of human resources management and their impact on the development of human resources information system

Example: Halcom d. d.

The challenges of the modern economy encourage organizations and companies to search for new ways to maintain their competitive advantages. Success and reputation of the company depends not only on its profitability, it is contributed to by a responsible way the organization treats its employees. Socially responsible organizations identify potential in their employees and know how to advantageously develop it and turn it into a competitive advantage. In doing so, they may also rely on information technology. Developments in the field of human resources management occur almost as fast as the development of innovations the information technology provides, and it is hard to tell, which development of the two has more influence on the other. Organizational information systems, use of information technology and e-business application improve the competitiveness of the organization. Management has an essential role in the selection process of IT provider, and the introduction of selected information system. Experts on human resources and labour laws need to participate in building or upgrading the human resources information system. The thesis presents contemporary trends in human resources function. In addition to its usual administrative role, its strategic role in the organization is increasingly emphasized. This paper tries to assess the influence of the strategic role of HR function on the existing IT system upgrades, and the development and introduction of new IT systems to support the human resources management operations in the selected organization.

Keywords: HR function, strategic human resources management, HR information system (HRIS), corporate social responsibility, competitive advantage.

KAZALO

1	Uvod.....	8
1.1	Relevantnost teme diplomskega dela	8
1.2	Opredelitev raziskovalnega vprašanja	10
1.3	Metodologija in struktura dela.....	11
1.4	Cilj diplomske naloge	12
2	Teoretični okvir.....	12
2.1	Koncept družbene odgovornosti in konkurenčne prednosti	12
2.2	Kadrovska funkcija.....	14
2.2.1	Strateška kadrovska funkcija	15
2.2.2	Sodobni trendi na področju UČV ali prehod iz administrativne k strateški kadrovski funkciji	19
2.2.3	Kompetenčni profili sodobnega kadrovika	24
2.3	Informacijska podpora na področju UČV	25
2.3.1	Pravni viri na področju elektronskih evidenc, ki vsebujejo osebne podatke o zaposlenih	25
2.3.2	Tehnične rešitve: informacijski sistem, splet, oblak	26
2.3.3	Kadrovski informacijski sistem in elektronsko upravljanje s človeškimi viri (e-HRM)	28
2.3.4	Uvedba novega kadrovskega informacijskega sistema v organizaciji.....	30
2.3.5	Prednosti, ki jih prinaša informacijska tehnologija na kadrovskem področju	32
2.3.6	Raziskava o odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri.....	34
2.3.7	Ponudba in povpraševanje po kadrovskih informacijskih sistemih v Sloveniji.....	35
2.3.8	Podprtost kadrovske funkcije z informacijsko tehnologijo v Sloveniji (Izsledki IDC raziskave HRM in HRIS v Sloveniji 2012)	38
3	Empirični del.....	44
3.1	Metode dela	44

3.2 Predstavitev podjetja Halcom d. d.	45
3.2.1 Družbeno odgovorno ravnanje z zaposlenimi.....	47
3.2.2 Kadrovske informacijske sisteme v podjetju Halcom d. d.....	47
3.2.3 Predstavitev intervjuvancev	50
3.2.4 Povzetek in interpretacija intervjujev	51
4 Sklep	55
5 Literatura.....	59
PRILOGE	68
Priloga A: Intervju z gospo Tejo Breznik Alfírev, zunanjo svetovalko za področje strateškega upravljanja s človeškimi viri v podjetju Halcom d. d.	68
Priloga B: Intervju z gospodom Alenom Hilšem, študent, ki ob odsotnosti vodje kadrovske službe v podjetju Halcom d.d. skrbi za nemoteno delovanje kadrovskih procesov in zaposlene	72
SEZNAM SLIK	
Slika 1.1: Model povezanosti spremenljivk	10
Slika 2.1: Vpeljava kadrovskega informacijskega sistema	31
Slika 2.2: Nekateri domači ponudniki KIS	37
Slika 2.3: Velikost podjetij, ki so sodelovala v IDC raziskavi HRM in HRIS v Sloveniji 2012.	39
Slika 2.4: Vizija, poslanstvo in vrednote. Delež odgovorov po podjetjih, ki so sodelovala v IDC raziskavi HRM in HRIS v Sloveniji 2012.....	40
Slika 2.5: Poslovna strategija in cilji za tekoče poslovno leto. Delež odgovorov po podjetjih, ki so sodelovala v IDC raziskavi HRM in HRIS v Sloveniji 2012.	40
Slika 2.6: Strategija za kadre. Delež odgovorov po podjetjih, ki so sodelovala v IDC raziskavi HRM in HRIS v Sloveniji 2012.	41
SEZNAM TABEL	
Tabela 2.1: Pojmovanje vloge kadrovnikov: Mit preteklosti in sodobna realnost.....	24

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

ČV – človeški viri

e-HRM – (angl. *electronic human resource management*) elektronsko upravljanje človeških virov

ERP sistemi – (angl. *Enterprise Resource Planing Systems*) so celoviti informacijski sistemi oziroma programske rešitve, ki omogočajo integracijo transakcijsko usmerjenih podatkov in poslovnih postopkov preko celotne organizacije, pa tudi vzdolž celotne oskrbovalne verige, ki sega skozi več organizacij. Te sisteme tvorijo moduli, kot so materialno poslovanje, prodaja, trženje, kontroling in drugi, ki jih je mogoče kupiti ter uvesti neodvisno, glede na potrebe konkretne organizacije (Ahlin in Zupančič 2001, 283).

HRIS – (angl. *Human Resource Information System*) kadrovski informacijski sistem

IT – informacijska tehnologija

KIS – kadrovski informacijski sistem

KPI-ji – (angl. *Key Performance Indicators*) ključni pokazatelji uspešnosti

MČV – menedžment človeških virov

SHRM 1. – (angl. *Society for Human Resource Management*)

SHRM 2. – (angl. *Strategic Human Resource Management*) strateški menedžment človeških virov

SMČV – strateški menedžment človeških virov

UČV – upravljanje s človeškimi viri

ZEPDSV – Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti

1 Uvod

1.1 Relevantnost teme diplomskega dela

Vsakdanji izzivi moderne družbe, kot so globalizacija, na znanju in inovativnostih temelječe gospodarstvo ter nenehni tehnološki napredek, spodbujajo številne organizacije in podjetja, da iščejo nove načine za ohranitev svojih konkurenčnih prednosti. V sodobni menedžerski teoriji se pojavlja nova paradigma – družbena odgovornost podjetij, ki ob bok prizadevanjem za čim večji dobiček oziroma donosnost postavlja tudi maksimizacijo koristi vseh pomembnih udeležencev v procesu delovanja organizacije. Različni avtorji (Golob in Podnar 2003; Simončič 2015), ki v svojih zapisih obravnavajo paradigmo družbene odgovornosti poleg njene notranje dimenzije (UČV, izobraževanje, dobro informiranje, dobre delovne pogoje, primerno plačilo ...), poudarjajo tudi zunanjo (blaginjo širše družbe, globalne in okoljske vidike). Za uspeh in ugled podjetja je poleg dobička zaslužen tudi odgovoren in etičen odnos do zaposlenih, družbe in narave. Za razumevanje etike v kontekstu družbeno odgovornega ravnanja je pomembno, da ima organizacija jasne vrednote, se prilagaja okoliščinam hkrati pa ohranja jasno predstavo o tem kaj je pomembno, čemu sledi in kaj zavrača (Berce 2015). Če bi si vsi člani organizacije sledili istim vrednotam, bi bilo vsakršno delovanje v organizaciji etično. V realnosti pa je takšno stanje težko doseči. Zato pogosto prihaja do konflikta interesov močnejših deležnikov organizacije (lastnikov in višjega menedžmenta) na eni strani ter ostalih deležnikov organizacije (zaposleni, okolje, družba) na drugi strani. V izogib takšnim konfliktom interesov je pomembno, da se podjetja ne zavežejo le dobičku, temveč tudi pravičnemu in družbeno odgovornemu ravnanju s človeškimi viri znotraj organizacije ter širšo družbo in naravo zunaj nje. Družbeno odgovorne organizacije v svojih zaposlenih prepoznajo potencial in ga znajo s pridom razvijati ter pretvarjati v visoko konkurenčno prednost (Kramer in Porter 2006, 78–92). Trendi, s katerimi se soočajo delodajalci po vsem svetu, od kadrovskih strokovnjakov zahtevajo, da se znajo osredotočiti na takšno kadrovsko funkcijo, ki bo podpirala strateške cilje organizacije. Mnoga podjetja razvojne priložnosti žal še vedno iščejo le v povečanju intenzivnosti dela, ki jo dosegajo z delavcem vse manj prijaznimi oblikami dela, zaposlitvami in zniževanjem plač (Svetlik 2004, 1–12). Takšna poslovna strategija ima lahko pozitiven učinek le na kratek rok, vendar kot dokazuje Guest (2002), tovrstno ravnanje nima pozitivnih dolgoročnih učinkov na uspešno poslovanje organizacije. Zaposleni se v tem primeru počutijo odtujene, upade njihova privrženost podjetju in zagnanost za delo. Možina in Zupan (2009, 129–130) zato poudarita, da mora biti kadrovska strategija priložnost za vpeljavo humanih človeških odnosov. »Kadrovska

strategija naj se ne gradi le od zgoraj navzdol, temveč tudi od spodaj navzgor, z vključevanjem različnih skupin zaposlenih. S tem se poveča njena kakovost in uravnoteženost in tudi verodostojnost v očeh tistih, ki jo bodo morali izvajati oziroma na katerih vedenje in uspešnost naj bi vplivala. To pa seveda niso le kadrovski menedžerji, temveč v precej večji meri neposredni vodje in vrhnji menedžment ter vsi zaposleni» (Možina in Zupan 2009, 132). Poleg tega, da kadroviki v organizacijo znajo pripeljati prave ljudi, postajajo notranji svetovalci, ki identificirajo in institucionalizirajo spremembe. Slednje pomagajo zaposlenim bolje prispevati k uspehu podjetja, vodstvu pa oblikovati in izvajati dolgoročne cilje ter strategijo (Dessler 2012, 16–17). Ko govorimo o ciljih, skladnost ni vedno zagotovljena in organizacijski cilji se pogosto razlikujejo od ciljev zaposlenih. Pri doseganju slednjih gre za dvosmerni proces, kjer morajo zaposleni in podjetje uravnotežiti izmenjavo koristi. Podjetje mora pri tem imeti korist od uspešnih zaposlenih, ki se kaže v doseganju ciljev in razvoju podjetja, prav tako morajo imeti zaposleni korist od uspešnosti podjetja. Korist za zaposlene se tako kaže v obliki izboljšanja pogojev za doseganje nadaljnje uspešnosti (vlaganje v znanje, opremo in boljše delovne pogoje) in nagradah za doseženo uspešnost (Možina in Zupan 2009, 124).

Zbiranja informacij o uspešnosti posameznika, tima in celotne organizacije si danes skoraj ni moč predstavljati brez informacijske podpore. Večina kadrovikov dnevno kot pripomoček pri svojem delu v kadrovskem oddelku uporablja kadrovski informacijski sistem. Že Armstrong (1996, 28) je v svoji celoviti obravnavi nalog kadrovske funkcije izpostavil uporabo kadrovskega informacijskega sistema. Znano je namreč, da avtomatizacija kadrovskih procesov močno poveča konkurenčnost in zmanjša čas zbiranja, procesiranja ter širjenja informacij za podporo vseh aktivnosti, povezanih z upravljanjem človeških virov (Gojčič 2012, 2). Na svetovnem trgu obstaja veliko različnih kadrovskih informacijskih sistemov. Tudi v Sloveniji že dlje časa obstajajo informacijski sistemi, ki pokrivajo del področja kadrovske funkcije, ali pa gre za celovite informacijske sisteme, ki nudijo celostno podporo kadrovski funkciji. Gre za tako imenovani kadrovski informacijski sistem ali krajše KIS, ki pa običajno pokriva samo administrativni del kadrovske funkcije (zbiranje, beleženje, arhiviranje klasičnih podatkov o zaposlenih, od imena, priimka, prebivališča, pa vse do raznih ugodnosti (bonitet), zavarovanj, družinskih članov, dopustov, poškodb pri delu in podobno). Ta del ima večina slovenskih podjetij bolj ali manj urejen, običajno v sklopu obstoječega celovitega poslovnega informacijskega sistema (ang. ERP – *Enterprise resource planning*), kot so SAP, Navision, Pantheon in drugi (Skalja 2008, 16). V večini podjetij kadrovska funkcija že vsaj

delno nastopa v vlogi strateškega partnerja in vodstva, z velikostjo podjetja pa se povečuje tudi njen vpliv (Fister in drugi 2008, 68). Zaradi poseganja kadrovske funkcije v procese strateškega planiranja in razvoj podjetja (Kovach in drugi 2002, 43), pa KIS, ki nudi le podporo administrativni kadrovske dejavnosti, ni več dovolj. Na trgu so se pojavili ponudniki programske opreme za podporo upravljanju človeških virov, ki nudijo celovitejše rešitve ali t. i. rešitve po meri.

1.2 Opredelitev raziskovalnega vprašanja

V diplomskem delu bom poizkusila odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji, ki sta med se seboj povezani:

- **Kako so sodobni trendi na področju upravljanja s človeškimi viri in sodobna oziroma strateška kadrovska funkcija upoštevana pri (nad)gradnji ali vpeljavi novih kadrovske informacijske sistemov v organizaciji?**
- **Ali kadrovske informacijske sistem kot pripomoček pri upravljanju s človeškimi viri ter upoštevanje družbeno odgovornega, etičnega delovanja do zaposlenih med drugim prinašata organizaciji konkurenčno prednost?**

Pri tem predpostavljam, da obstaja model povezanih spremenljivk (slika 1.1): sodobni trendi na kadrovskem področju in strateška kadrovska funkcija, njun vpliv na posodobitev kadrovskega informacijskega sistema ter posledično doprinos uporabe le-tega k zagotavljanju družbene odgovornosti in povečanje konkurenčne prednosti.

Slika 1.1: Model povezanosti spremenljivk



1.3 Metodologija in struktura dela

V nadaljevanju bom na prejšnje vprašanje skušala odgovoriti s pomočjo teoretičnih dejstev iz tuje in domače literature ter izsledki nekaterih obstoječih tujih in domačih raziskav. Na tem mestu je bralca potrebno opozoriti, da so izsledki objavljenih raziskav obravnavane tematike podani v teoretičnem delu. Diplomsko delo bo poleg teoretičnih ugotovitev vsebovalo tudi študijo primera. Empirični del diplomskega dela bo temeljil na podatkih, pridobljenih s pomočjo poglobljenih intervjujev. Metoda dela bo natančneje predstavljena v empiričnem delu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh glavnih delov. V teoretičnem delu bom na osnovi študija domače in tuje literature opredelila glavne koncepte, ki definirajo prepletenost družbene odgovornosti ter konkurenčnosti organizacije. Pri strateškem menedžmentu človeških virov (v nadaljevanju SMČV) bo izpostavljen koncept kadrovske funkcije in njen razvoj v menedžmentu človeških virov (v nadaljevanju MČV) ter njen prehod iz administrativne k vse bolj strateški vlogi v organizaciji. Prav tako bom opredelila tudi glavne kompetence strokovnjakov za MČV, ki v organizacijah prevzemajo funkcijo strateških partnerjev (Dessler 2012, 76). V nadaljevanju bom na podlagi teorije in objavljenih raziskav skušala ugotoviti, koliko je SMČV oziroma strateška kadrovska funkcija upoštevana pri implementaciji kadrovskih informacijskih sistemov. Istočasno bom skušala ugotoviti, ali se pri implementaciji kadrovskih informacijskih sistemov upoštevajo tudi sodobni trendi na področju MČV, ki jih bom v nadaljevanju povzela. Strateško kadrovske funkcije in njene sodobne trende bom predstavila v kontekstu implementacije kadrovskih informacijskih sistemov. V ta namen bom v nadaljevanju teoretičnega dela predstavila še kadrovske informacijske sisteme (v nadaljevanju tudi KIS ali angl. *human resource management system* – HRIS) in kot nadgradnjo pojma še elektronsko upravljanje človeških virov oziroma angl. *electronic human resource management* (v nadaljevanju tudi e-HRM). Za konec se bom ob dejstvu, da se vedno več podjetij poslužuje rešitev v računalniškem oblaku, ki poleg ostalih poslovnih procesov nudi podporo tudi kadrovanju, dotaknila še razlage pojma rešitev kadrovskega poslovanja v oblaku. V empiričnem delu bom teorijo preverila na podlagi izbranega primera (podjetja Halcom d.d.) in analizirala pogovore, ki sem jih s pomočjo polstrukturiranih vprašalnikov v obliki poglobljenih intervjujev opravila z vodilnima strokovnjakoma za MČV v podjetju Halcom d.d. Raziskala bom, kako potekata uspešna

implementacija strateškega upravljanja s človeškimi viri in vpeljava sodobnega kadrovskega informacijskega sistema v konkurenčno uspešni organizaciji, ki je tudi družbeno odgovorna.

1.4 Cilj diplomske naloge

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, koliko so sodobni trendi kadrovske funkcije, ki ima poleg administrativne vse bolj poudarjeno tudi strateško vlogo v organizaciji, upoštevani pri razvoju, nadgradnji in vpeljavi novih informacijskih sistemov za podporo pri ravnanju z ljudmi pri delu v izbrani organizaciji. Zanimalo me bo še, v kolikšni meri takšni trendi zagotavljajo družbeno odgovornost podjetij in kako to vpliva na njihov konkurenčni položaj.

Rezultati nekaterih raziskav in pričevanja strokovnjakov za MČV kažejo na to, da obstajajo organizacije, ki se zavedajo konkurenčnih prednosti, ki jim jih prinašata strateška kadrovska funkcija in njena implementacija skozi KIS. Prav tako je moč zaslediti manj ugodne podatke, ki nakazujejo, da bi posamezna podjetja, predvsem v slovenskem prostoru, lahko še veliko naredila za informatizacijo kadrovske funkcije. Posledično je dodaten cilj diplomskega dela s pomočjo primera dobre prakse, ki ga ponazarja uvedba sodobnega KIS in postavitev SMČV v podjetju Halcom d.d., pokazati priložnost za tiste organizacije, ki premalo izkoriščajo IT na kadrovskem področju in morda ne poznajo sodobnih trendov na področju MČV oziroma ne vedo, kako jih aplicirati v svoje poslovno okolje.

2 Teoretični okvir

2.1 Koncept družbene odgovornosti in konkurenčne prednosti

Evropska komisija **družbeno odgovornost** podjetij opredeljuje kot koncept, znotraj katerega podjetje na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svojem poslovanju upošteva družbene in okoljske vidike (Evropska komisija 2001, 8). Priznavanje pomena družbene odgovornosti v Evropski uniji se odraža v okviru Lizbonske deklaracije, sprejete leta 2000. V tem dokumentu se Evropska unija zavezuje postati najbolj konkurenčno, dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu (Evropski Svet 2000). »Spodbude za družbeno odgovornost ne prihajajo le iz zunanjega okolja, temveč nastajajo interno v podjetjih, kjer je pozitiven odnos lastnikov in menedžmenta do družbene odgovornosti ključna spodbuda za družbeno odgovorne aktivnosti podjetja. Pri tem morajo te aktivnosti postati del strategije podjetja in morajo biti načrtovane tako, da upoštevajo potrebe deležnikov in cilje podjetja«

(Rustja 2009, 75). Podjetjem so pri vpeljavi družbeno odgovornega poslovanja v pomoč standardi družbene odgovornosti, ki poleg urejenosti dokazujejo raven družbene osveščenosti podjetij in utrjujejo blagovno znamko. Rustja ugotavlja, da je vpliv družbeno odgovornih aktivnosti tako v malih kot večjih podjetjih razviden šele na dolgi rok in da le-te povečujejo konkurenčno prednost podjetij (Rustja 2009, 75–77).

Sestavine družbeno odgovornega ravnanja tako velikih kot manjših podjetij ali organizacij, neodvisno od njihovega področja delovanja in lokacije, opredeljuje mednarodni standard ISO 26000. Glavni namen standarda je pomagati organizacijam, da prispevajo k trajnostnemu razvoju in predlagajo smernice glede družbene odgovornosti. ISO standard 26000 opredeljuje sedem glavnih področij, in sicer organizacijsko upravljanje, človekove pravice, delovne prakse, naravno okolje, poštene poslovne prakse, porabnike in vključevanje v skupnost ter njen razvoj (International Organization for Standardization 2010). Ker se področja, ki jih opredeljuje ISO 26000, dotikajo tudi organizacijskega upravljanja, lahko povzamemo, da je končni cilj družbeno odgovornega ravnanja organizacije do zaposlenih zagotoviti enake možnosti za vse zaposlene in jim nuditi trajnostni razvoj.

Ena od nalog kadrovske funkcije podjetja ali organizacije, ki se ponaša s certifikatom ISO 26000, je tako tudi izkazovanje družbene odgovornosti do zaposlenih, da zagotavlja (Gavez in drugi 2007, 14–17):

- Spoštovanje različnosti zaposlenih in omogočanje enakih možnosti za zaposlovanje ne glede na spol, raso, vero, invalidnost, starost ali spolno usmerjenost. Poleg zakonsko določene prepovedi diskriminacije na delovnem mestu ali pri selekcijskem postopku je korak bližje družbeno odgovornemu ravnanju, da podjetja in organizacije zagotovijo tudi zastopanost tistih skupin, ki so v izbirnih postopkih pogosto v podrejenem položaju.
- Upoštevanje ravnotežja med delom in prostim časom. Zaposlenim nudijo prijetno delovno okolje in gibljiv delovni čas, kar omogoča lažje usklajevanje službenega ter zasebnega življenja.
- Zadovoljstvo z delom in hkrati pripadnost zaposlenih. Družbeno odgovorna podjetja in organizacije svoje zaposlene seznanjajo z njihovimi vrednotami. Imajo izoblikovan sistem napredovanj, pohval in nagrad ter pošten odnos do zaposlenih, ki ga vzdržujejo z rednim in odprtim komuniciranjem, s čimer spodbujajo zaupanje pri zaposlenih.
- Posebno pozornost namenjajo delovnim pogojem, varnosti in zdravju pri delu. Zaposlenim zagotavljajo primerno delovno opremo in jih spodbujajo k zdravemu načinu življenja na delovnem mestu ter izven njega.

- Osebni in strokovni razvoj z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih, ki je prilagojeno njihovim potrebam ter potrebam podjetja.
- Spoštovanje človekovih pravic in delovanje v skladu s pravili ter dokumenti o človekovih pravicah.

Naštete naloge so predstavljene predvsem v luči družbeno odgovornega ravnanja z zaposlenimi. Za potrebe razumevanja kompleksnejše vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetju ali organizaciji bo v naslednjih treh poglavjih predstavljena kadrovska funkcija in njen prehod iz administrativne k strateški vlogi ter kompetence sodobnih kadrovikov.

Pred tem pa si pogledjmo še pojem **konkurenčna prednost**, za katerega v uvodu predvidevam, da je lahko tudi rezultat družbeno odgovornega ravnanja z zaposlenimi. Tej tezi se še najbolj približuje Adizes, ki meni, da je največja vrednost, ki jo ima organizacija, njena pozitivna kultura. Le-ta je posledica dobrega delovanja integracije. Medsebojno spoštovanje in razumevanje, skupna usmerjenost k istemu cilju in skupne vrednote, s katerimi se lahko poistoveti vsak član organizacije, so tisto, kar konkurenca le stežka posnema in pogosto je prav organizacijska kultura vir konkurenčne prednosti organizacije (Adizes v Rogelj 2013, 31).

2.2 Kadrovska funkcija

Kadrovsko funkcijo v organizacijah izvajamo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti ter tako dosegli zastavljene poslovne cilje (Svetlik in Zupan 2009, 21). Lipičnik (1998, 27) človeške zmožnosti opredeli kot znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo. Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije sledimo dvema delnima ciljema:

- 1) Pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti.
- 2) Doseči čim boljšo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu.

Oba delna cilja vodita k doseganju skupnih ciljev podjetja in prispevata k njegovi konkurenčnosti ter uspešnosti (Svetlik in Zupan 2009, 21). Armstrong (1996, 28–29) naloge kadrovske funkcije obravnava dokaj celovito, in sicer kot sestavine procesa pridobivanja, razvijanja in uporabe človeških zmožnosti ter jih povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti;

- planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih;
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti;
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj menedžerjev, menedžmenta oziroma upravljanje karier;
- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade;
- sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi;
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda;
- izvajanje zaposlitve in osebne administracije, kadrovski informacijski sistem, formaliziranje politik in programov.

Vloga kadrovske funkcije se v slovenskih podjetjih precej razlikuje. Vplivnejša je v večjih podjetjih, ki imajo tudi kompleksnejše kadrovske procese. Kljub temu pa se nekateri enaki procesi v različnih organizacijah izvajajo različno. Tako so posamezna področja lahko zelo ozko specializirana, možna pa je tudi precejšnja razdrobljenost. Čeprav je v nekaterih večjih organizacijah možno opaziti širok nabor vsebin kadrovske funkcije, je le-ta v večini podjetij pogosto še vedno administrativna in s tem omejena le na vodenje kadrovskih evidenc (Fister in drugi 2008, 67–71).

Če kadrovska funkcija prehaja iz administrativne k vse bolj strateški vlogi upravljanja s človeškimi viri, se Armstrong (2014, 42) sprašuje, kaj je tisto, kar podpira vsakodnevne administrativne kadrovske aktivnosti v organizaciji.

Večino teh rešitev ponuja tehnologija:

- zunanji izvajalci in ponudniki storitev lahko ponudijo programsko opremo, ki lahko obravnava prijave na prosta delovna mesta;
- spletni portali, ki omogočajo da zaposleni sami posodobijo svoje podatke;
- uporaba videokonferenc za hiter in poceni prenos znanja ter informacij;
- spletna programska oprema.

2.2.1 Strateška kadrovska funkcija

Za primer drugačne – neklasične – obravnave kadrovske funkcije lahko vzamemo zgodbo o drznem kadrovskem direktorju večjega proizvodnega podjetja, ki sta jo Dave Ulrich in Wayne Brockbank podala pred desetimi leti v uvodu svoje knjige *The HR Value Proposition*.

Kadrovski direktor večjega proizvodnega podjetja je želel spoznati ključne kupce, zato je svojemu sodelavcu – vodji prodaje predlagal naj skliče sestanek z vodjo nabave enega izmed njihovih kupcev. Kadrovski direktor se je na sestanek skrbno pripravil tako, da je o ključnem kupcu zbral kar največ informacij, ki so mu bile na voljo. Na samem sestanku je bil kupec presenečen. Vsekakor je bila novost, da bi se kadrovik na kakršen koli način ukvarjal z zunanjimi strankami. Vloga kadrovske službe je bila in je v marsikaterem podjetju še danes, da skrbi zgolj in samo za plače, administracijo (prijavo, odjavo delavca, pripravo pogodb o zaposlitvi, zdravniške preglede ...) in morda izobraževanje, če budget to dopušča. Seveda je kupec želel, da mu pojasni, čemu bi ju sploh poslušal. Kadrovik mu je podal odgovor, da je za ustvarjanje kakovostnih izdelkov z dodano vrednostjo izjemno pomembno, da proizvajalec razume potrebe svojih strank. Kakovostne izdelke, ki prinašajo dodano vrednost, pa lahko izdelujejo le zaposleni. Kot vodja kadrovskega področja se je zato čutil odgovornega, da razumevanje ključnih potreb glavnega kupca preko sistema upravljanja uspešnosti prenese na zaposlene v podjetju (Ulrich in Brockbank v Breznik Alfired 2011, 1–9).

»Klasična kadrovska funkcija in njeno administrativno izvajanje ne zadoščata več novim zahtevam spreminjajočega se sodobnega in konkurenčnega okolja« (Šeškar Kastelic in Kljun Peternelj 2010, 4). Ne samo, da so v zadnjih letih kadrovski strokovnjaki postali soustvarjalci poslovnih strategij, temveč jih v prihodnje čaka še več sodelovanja z notranjimi in zunanjimi deležniki z namenom, da bi doprinesli pri ustvarjanju dodane vrednosti in konkurenčne prednosti. Vloga kadrovskih strokovnjakov je, da zaposlenim pomagajo pri doseganju njihovih lastnih ciljev in ciljev podjetja tako, da dosegajo pričakovanja strank (Ulrich in Brockbank v Breznik Alfired 2011, 1).

Strateško upravljanje človeških virov pomeni medsebojno usklajenost aktivnosti upravljanja človeških virov s strategijo organizacije. Kadrovski menedžerji so danes bolj vključeni v strateški menedžment podjetij kot kdaj koli prej. Upravljanje človeških virov je strateško usmerjena dejavnost kadrovskih menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja potenciala zaposlenih, tako da skladno z opredeljenimi cilji organizacije in ob upoštevanju ciljev ter interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Možina in Zupan 2009, 118–120).

Strateški menedžment človeških virov (angl. Strategic human resource management ali krajše SHRM) Armstrong (2014, 18) ponazori s približevanjem k razvoju in implementaciji

kadrovskih strategij, ki so vpete ter skladne s strategijami organizacije in s svojim delovanjem podpirajo njihove cilje. Nadaljuje, da so strategije MČV zasnovane tako, da MČV s svojim delovanjem podpira uresničevanje pglavitnih strategij organizacije.

Boxall in Purcell (2011) opišeta SMČV kot stičišče med MČV in strateškim menedžmentom. Pri tem navajata naslednja vprašanja, na katera poskuša odgovoriti strateški kadrovski menedžment:

- Katere strateške izbire imajo ključno vlogo za uspešno delovanje organizacije?
- Kako vodje v organizacijah oblikujejo te izbire? Katere procese to vključuje? Kako so strateške izbire kadrovskega menedžmenta povezane z ostalimi strateškimi izbirami organizacije?
- Kako lahko organizacija postane učinkovitejša? Kaj lahko naredimo na kadrovskem področju, da izboljšamo delovanje organizacije?

Kohont (2005, 23) pravi, da se strateški kadrovski menedžment ukvarja s strateškimi izbirami na področju kadrovskega menedžmenta v organizacijah in z razlaganjem, zakaj nekatere organizacije upravljajo človeške vire bolje od drugih. Tudi Kramberger in drugi (2004, 83–84) ugotavljajo, da je strategija MČV del širše in splošne strategije organizacije, ki podpira njeno poslanstvo ter doseganje postavljenih ciljev. Strateški MČV je tako v izvajanju svojih aktivnosti za podporo širše in splošne strategije organizacije usmerjen v zagotavljanje virov, pridobivanje ter razvoj ustreznih veščin, povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti in nagajevanje za uresničevanje poslovnih ciljev.

Čeprav teorija rada trdi, da »zaradi večkrat poudarjene vloge, ki jo imajo pri zagotavljanju konkurenčnosti sodobnih organizacij prav človeški viri, vlaganje vanje načeloma vse bolj obravnavamo kot investicije in ne zgolj kot strošek« (Možina in Zupan 2009), se to v realnosti vse premalokrat odraža. Poleg tega nam računovodski standardi tega ne dovoljujejo. Večina podjetij še vedno išče svojo konkurenčno prednost v zniževanju stroškov in ne njihovi optimizaciji (Berce 2013). Stroškovni pogled na ČV, ki je skladen s poslovno ekonomiko in s tradicionalnim konceptom kadrovskega menedžmenta, razume ČV kot strošek (Turk v Markovič 2012, 29). Investicijski pogled na ČV pa kot cilj poslovanja podjetja namesto kratkoročne maksimizacije dobička izpostavlja dolgoročno rast podjetja. Ta rast se financira iz zadržanih dobičkov podjetja, ki pa so vir za nadaljnje investicije med drugim tudi v človeške vire. V tem primeru so izdatki za ČV (izobraževanje, usposabljanje, nagrade) lahko

razumljeni kot dolgoročna naložba v človeški kapital (Lah in drugi v Markovič 2012, 29). Berce (2013) v svojem zapisu *Leadership and happy organization* opozarja, da obravnavanje ČV kot pomembne organizacijske naložbe, v nestabilnih gospodarskih časih kliče po novih stilih vodenja. Naloga vodij je ustvarjanje pogojev v katerih bodo zaposleni motivirani, da bodo svoje delo opravili v skladu s cilji organizacije. Takšno motivacijo je moč doseči v organizaciji, ki želi vzpostaviti dolgoročno konkurenčnost in ne le kratkoročne uspešnosti, zato je nujno, da v organizaciji vlada pozitivna klima za vse zaposlene. Svoj pogled Berce (2013) podkrepi z rezultati raziskav, ki so dokazale, da pozitivna organizacijska klima, kjer so zaposleni zadovoljni s svojimi vodji, spodbuja zaposlene k do 30 in več % višji učinkovitosti. Možina in Zupan (2009, 133) predlagata, da zaradi stroškov in investicij potrebujemo ustrezne metode za presojanje, kako učinkovito smo sredstva uporabili. Zaradi tega v podjetjih v ospredje vse bolj stopa potreba po spremljanju in merjenju uspešnosti učinkovitosti MČV, ki je zadnji korak v strateškem MČV, saj na podlagi informacij o uspešnosti in učinkovitosti lahko primerno ukrepamo ter naredimo izboljšave v procesu strateškega MČV in kadrovskih aktivnostih.

Pri doseganju strateških ciljev podjetij je vloga kadrovske službe vse pomembnejša. Kljub temu se v večini podjetij njene naloge še vedno omejuje na zgolj administrativna opravila – ne glede na to, da je uspešna izvedba večine delovnih aktivnosti odvisna od skrbi za zaposlene. V času, ko je kakovosten kader (kader, ki podjetju prinaša konkurenčno prednost) bistven za rast in razvoj podjetij, je treba kadrovsko službo čim prej posodobiti. V nasprotnem primeru bodo podjetja vse težje sledila napredku (Agito 2016b).

Opredelitev kakovostnega kadra ni enoznačna naloga. Posamezni zaposleni, ki zaseda določeno delovno mesto lahko izpolnjuje vse zahteve, ki so opredeljene v sistemizaciji. Ima ustrezno izobrazbo, znanje in delovne izkušnje. Prav tako je bil s strani kadrovika na razgovoru ocenjen, da so njegove osebnostne karakteristike primerne za delovno skupino v kateri bo deloval. Kljub temu se lahko razlikuje od zaposlenega, ki opravlja enako delovno mesto in izpolnjuje enake pogoje. Kohont (2015, 9) ponuja odgovor na to vprašanje v kompetencah. Dober kader torej poleg za delo potrebnih znanj in sposobnosti slednje tudi hitreje, ustrežneje in bolj uspešno uporablja pri svojem delu. Bolj kot se znanje, veščine in kompetence zaposlenih ujemajo z zahtevami delovnega mesta in potrebami podjetja, bolje podjetje lahko izkoristi potenciale svojih zaposlenih (Jeraj 2015, 31).

Kakovosten kader so torej zaposleni, ki so inovativni, delajo dobro in kvalitetno ter na ta način ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja in pomenijo njegovo dodano vrednost. Kadroviki imajo pri tem ključno vlogo, saj morajo vse bolj enakovredno obvladovati dva sklopa vlog (Gruban v Petrič 2010):

- poslovne: usmerjene predvsem na rezultate podjetja in na to, kako kadrovske procesi lahko pripomorejo k uresničevanju pričakovanj strank in vlagateljev, in sicer z oblikovanjem in izvajanjem poslovnih strategij;
- kadrovske: poudarek je na človeškem faktorju, komunikaciji, zavzetosti in skrbi za zaposlene ter razumevanju njihovih problemov.

Za uspešno transformacijo kadrovske funkcije v strateško enakovrednega partnerja organizacije ni več dovolj osredotočanje le na eno ali drugo plat. Kadrovske prakse in procesi morajo učinkovito povezovati človeški segment s poslovnimi strategijami podjetja, oblikovati in implementirati individualne sposobnosti ter zmožnosti podjetja v vir konkurenčne prednosti. Naloga kadrovskega menedžmenta pri implementaciji kadrovske strategije v organizaciji je, da pomaga zaposlenim razumeti strategijo. Zaposleni morajo istočasno razumeti razloge za strategijo in svojo vlogo pri doseganju strategije podjetja (Ulrich v Petrič 2010).

S hitro spremenljivimi načini poslovanja se spreminja tudi vloga kadrovske službe v podjetjih. Ta mora prevzeti proaktivnejšo vlogo pri delovanju podjetja in se bolj vključiti v njegove strateške načrte. Kadrovske oddelke predstavlja veliko več od funkcije zaposlovanja in vodenja evidenc. Je ključni element razvoja in privabljanja delovne sile, ki bo sposobna slediti poslanstvu ter viziji podjetja, zato morajo kadroviki začeti tako tudi delovati (Agito 2016b).

2.2.2 Sodobni trendi na področju UČV ali prehod iz administrativne k strateški kadrovske funkciji

Trendi, s katerimi se soočajo delodajalci, so globalizacija, tekma s konkurenco, boj za obstoj in preboj na trg, tehnološke inovacije in z njimi povezane potrebe po vse bolj specifičnih kadrih ter znanjih, staranje delovne sile in hkrati vstopanje novih generacij na trg dela. Na podlagi trendov, s katerimi se soočajo organizacije po vsem svetu, bodo delodajalci od kadrovikov pričakovali, da se bodo znali osredotočiti na takšno kadrovsko funkcijo, ki bo

znala podpreti strateške cilje organizacije. Poleg tega, da vanjo znajo pripeljati prave ljudi, postajajo notranji svetovalci, ki identificirajo in institucionalizirajo spremembe, ki pomagajo zaposlenim bolje prispevati k uspehu podjetja ter pomagajo vodstvu oblikovati in izvajati dolgoročne načrte ter strategijo (Dessler 2012, 10–16).

Kohont in Dular (2014, 7–9) v članku *Dolgoročno usmerjene kadrovske prakse prispevajo k poslovnemu uspehu* navajata izsledke evropske raziskave *Ustvarjanje prednosti z ljudmi*, ki jo skupaj izvajata Boston consulting group in Svetovno združenje za kadrovskega menedžment, v Sloveniji pa jo koordinira Slovenska kadrovska zveza. V raziskavi, v kateri je sodelovalo 2304 menedžerjev iz 34 držav, tudi iz Slovenije, so med novostmi na kadrovskem področju, ki bodo ključno zaznamovale poslovanje podjetij v prihodnosti, izpostavljene: **upravljanje talentov in vodenje, zavzetost sodelavcev, organizacijsko vodenje in kultura ter kadrovska analitika in strateško načrtovanje**. Rezultati raziskave so za slovensko okolje pokazali, da večina kadrovskih menedžerjev meni, da bi se moralo še precej narediti na področju menedžmenta talentov in vodenja, doseganja zavzetosti in organizacijskega vodenja ter kulture. Spodbudnejši so rezultati za področje kadrovske analitike, strateškega načrtovanja in pridobivanja kadrov.

V nadaljevanju bom predstavila glavne ugotovitve raziskave in tiste novosti na kadrovskem področju, ki jih izpostavljata tudi avtorja članka:

Upravljanje talentov in vodenje: Armstrong (2014, 263) pravi, da ima izraz upravljanje talentov (angl. *Talent management*) korenine v izrazu vojna za talente, ki je tudi naslov knjige svetovalnega podjetja McKinsey – *The War for Talent*. Knjiga je izšla v poznih 90. letih in že takrat je bilo jasno, da podjetja za svoj uspeh potrebujejo talente. Upravljanje talentov obsega širok nabor dejavnosti, kot so planiranje kadrovskih virov, zaposlovanje, uvajanje novih zaposlenih, upravljanje njihove uspešnosti, usposabljanje in podpora, načrtovanje nasledstev, določanje spodbud in ugodnosti ter analizo primanjkljajev v organizaciji. Zato je v procesu upravljanja s talenti pomembno usklajeno delovanje tako kadrovskega oddelka kot vodij posameznih enot. Pri planiranju kadrovskih virov mora kadrovski oddelk skupaj z vodstvom oblikovati poslovni načrt, ki bo upošteval vse dejavnosti, ki jih zahteva uspešno upravljanje talentov. Naloga kadrovskega oddelka je, da poskrbi za natančne definicije delovnih mest, opis delovnih nalog, modela kompetenc in katalog izobraževanj (Bersin 2006). Vodje pa so tisti, ki morajo omogočiti takšno organizacijsko klimo, ki zaposlenim omogoča razvoj njihovih talentov. Zaposleni bodo svoje talente najboljše razvijali v okolju kjer ukaze in kontrolo nadomeščata zaupanje in spoštovanje, poraz pa povezovalna in sodelovalna kultura.

Na ta način bo organizacija zadržala in hkrati privabila več talentiranih ljudi, saj bodo raje ostali in prihajali v okolje, kjer so zaposleni usklajeni, sposobni, opravljajo svoje obveznosti in so zato bolj produktivni ter hkrati nagrajeni za svoje dosežke (Athey in Burnside 2007, 19–21). Petrič (2010) meni, da pri upravljanju talentov ne gre samo za integracijo procesov upravljanja s človeškimi viri, pač pa za skupek strategij, programov, naložb in obljub, ki vsakomur (ne samo podjetju) izboljšujejo življenje, delo in kariero. Nadaljuje s priporočilom za kadrovice, naj se upravljanja s talenti lotijo drugače. Pri tem naj upoštevajo družbeno odgovorno ravnanje, s ciljem zadovoljiti zaposlene, jim zagotoviti bogato in prijetno delovno izkušnjo ter jim dati orodja, ki jim olajšajo delo. »Upravljanje s talenti mora razširiti svoj pogled z osredotočanjem na mobilnost, prehode med delovnimi mesti in stalno ter redno premeščanje zaposlenih na nove projekte in naloge. Poleg izziva upravljanja talentov imajo kadrovski menedžerji vse več opravka z demografskimi spremembami, staranjem prebivalstva in medgeneracijskimi razlikami med sodelavci« (Petrič 2010). Kadrovski strokovnjaki in vodje morajo nameniti pozornost širokemu naboru dejavnikov, ki soustvarjajo upravljanje talentov. Zaradi tega je primerjava med konkurenčno uspešnimi podjetji in ostalimi pokazala razliko glede celovitega pristopa na področju vodenja in menedžmenta talentov ter spremljanja delovne uspešnosti. Kadrovski strokovnjaki in vodje poslovno uspešnih podjetij namenijo vsem naštetim področjem vsaj trikrat več pozornosti kot manj uspešna podjetja. Pogoj za doseganje prednosti na področju talentov je vzpostavitev bolj neformalne strukture vodenja in dober pretok informacij, ki ga lahko podpira tudi dober kadrovski informacijski sistem. Kot je še pokazala raziskava, poslovno odlična in konkurenčna podjetja interno razvijajo lastne talente ter jih manj iščejo v zunanjem okolju (Kohont in Dular 2014, 7–9).

Kadrovska analitika in strateško načrtovanje: Eden ključnih izzivov sodobnih kadrovikov je predstaviti kadrovske podatke v obliki, ki jo menedžment lahko meri in s tem oceni prispevek kadrovikov k dobičkonosnosti organizacije. V ta namen bodo za analizo velikih količin podatkov, pridobljenih s KIS, organizacije uporabljale čedalje bolj sofisticirane aplikacije. Nekateri poznavalci so prepričani, da bodo kadrovska poročila, ki prikazujejo visoko kvalitetne in ažurne podatke v obliki grafičnih prikazov, postala sestavni del upravljanja s človeškimi viri (Gueutal in Johnson 2012, 4). Ustrezna analitika na kadrovskem področju je pogoj, da lahko kadroviki uspešno prikažejo, kako ustrezno upravljanje z zaposlenimi doprinese k uspešnosti in konkurenčni prednosti podjetja. Rezultati kažejo, da poslovno uspešna podjetja na lestvici prioritet višje postavljajo dobro razvito kadrovske analitiko. Le-ta v kombinaciji s spremljanjem ključnih kazalcev uspeha (angl. *Key Performance Indicators*– KPI) lahko zagotovi preboj kadrovske stroke na strateško raven. Pri

tem morajo biti kadrovski strokovnjaki sposobni kvantificirati svoje pobude, s kazalci uspeha preseči zgolj merjenje stroškov in števila zaposlenih ter preiti na kompleksnejše meritve, kot sta zadovoljstvo zaposlenih in njihova produktivnost. Manj ugodni rezultati raziskave kažejo, da ima zelo malo podjetij jasno opredeljene kazalnike uspeha na področju upravljanja z zaposlenimi (Kohont in Dular 2014). **Na SAP Forumu 2016 je Nataša Dremelj, vodja programa za kadrovski menedžment pri S&T Slovenija d.d., izpostavila, kako naj bi potekalo vodenje kadrov v dobi digitalne preobrazbe poslovanja. Med slabostmi tradicionalnega kadrovskega menedžmenta je poudarila pomanjkljivost informacij in nedosleden vpogled v uspešnost zaposlenih. Po njenem mnenju je ravno to razlog, da vodstva nekaterih podjetij področja upravljanja s kadri še vedno ne upoštevajo pri oblikovanju strategije podjetja. Kadrovski informacijski sistemi kadrovikom in vodstvu organizacije omogočajo pregleden dostop do vse več podatkov o zaposlenih na enem mestu. Dremelj trdi, da tovrstna orodja pripomorejo k temu, da imajo kadroviki in vodstva na enem mestu na voljo vse več podatkov, kar jim omogoča sprejemanje odločitev. Na ta način lahko svojim podrejenim natančneje in bolj pogosto posredujejo povratne informacije o njihovem delu ter jih tako ustrezno usmerjajo in dvigujejo njihovo učinkovitost (S&T 2016).** »Na področju kadrovske analitike lahko podjetja pridobijo prednosti predvsem z oblikovanjem modelov, ki omogočajo dobro napredovanje in načrtovanje potreb po delu. Te modele je potrebno redno ažurirati, saj v nasprotnem primeru ne odražajo aktualnih dogajanj v okolju in niso usklajeni s poslovnimi strategijami podjetja« (Kohont in Dular 2014, 7–9).

Zavzetost: Vsekakor zavzetost ni kritičen pojav le v našem prostoru. Tudi Gallupova raziskava o zavzetosti (Gallup 2013) kaže na 70 % neaktivnost vseh zaposlenih v ZDA. »Glede na podatke za Slovenijo, kjer se povprečje zavzetih zaposlenih giblje okoli 15 %, ¹ imamo tudi pri nas še veliko dela oziroma še veliko internega potenciala za krepitev poslovne uspešnosti na ravni posameznikov, organizacij in gospodarstva kot celote« (Zupan 2014). Izsledki raziskave *Ustvarjanje prednosti z ljudmi* so pokazali, da uspešna podjetja uporabljajo kaskadni proces pri definiranju aktivnosti, ki krepijo pripadnost in zavzetost. Investirajo tudi v družbeno odgovornost podjetja in izboljšanje ravnovesja med delom ter zasebnim življenjem sodelavcev. Neprestano spremljajo zavzetost sodelavcev in si obenem prizadevajo spoznati njihove potrebe ter pričakovanja o delu (Kohont in Dular 2014, 7–9).

¹ Razmerje za Slovenijo po zadnji raziskavi Gallupa je 15 % (zavzeti), 70 % (nezavzeti), 15 % (aktivno nezavzeti).

Organizacijsko vedenje in kultura: Konkurenčno uspešna in zmogljiva podjetja veliko investicij namenijo razvoju organizacijske kulture. Pri tem merijo spremembe vedenj in z njimi povezano izboljšanje rezultatov (Kohont in Dular 2014, 7–9).

Zanimivo področje, ki ga velja omeniti, ko govorimo o izzivih sodobnih kadrovikov, so tudi **spletna socialna omrežja**. Spletna socialna omrežja iz dneva v dan pridobivajo večje število uporabnikov. Iskalcem zaposlitve nudijo komunikacijski in mrežni kanal. Vse pogostejše pa se spletnih socialnih omrežij poslužujejo tudi kadrovski strokovnjaki, ki preko njih oglašujejo prosta delovna mesta in iščejo informacije o iskalcih zaposlitve (Nikolau 2014, 179). Zaradi tega Gueutal in Johnson (2012, 7) kot enega izmed današnjih izzivov za kadrovske strokovnjake vidita vprašanje, kako vključiti informacije, dostopne na spletnih družabnih omrežjih. Potencialne dobrobiti spremljajo tudi problemi zasebnosti in točnosti podatkov. Z razvojem in uporabo nove zakonodaje s tega področja se tako pojavljajo tudi novi izzivi. V Nemčiji je bil npr. že vložen predlog Zakona prepovedi uporabe informacij, dostopnih na družabnih omrežjih, v namene odločanja pri zaposlovanju. Ista avtorja opozarjata še na eno področje, ki ga lahko povežemo z **elektronskim poslovanjem med podjetji** (delodajalci) **in državo** (angl. *Business to Government* ali krajše B2G). Organizacije bodo morale pospešeno prilagajati svoje KIS, da bi pri poročanju ostale v skladu z zahtevami države.

Prihodnost kadrovske službe temelji na njihovi vse večji razvitosti, ki pa se ne osredotoča le na razvoj kadrov. Delo kadrovske funkcije posega tudi v procese strateškega planiranja in razvoja podjetja (Kovach in drugi 2002, 43). Podatki raziskav² o upravljanju človeških virov v Sloveniji kažejo, da se vloga upravljanja človeških virov krepi. Funkcija v strukturi organizacije se premika iz obrobne v središčno in iz administrativne v strateško. Glede na rezultate raziskave iz preteklih let je opaziti rast vključenosti odgovorne osebe za kadre v oblikovanje poslovne strategije. V slabih dveh tretjinah organizacij je oseba, odgovorna za človeške vire, od začetka vključena v razvoj poslovne strategije (Kohont in drugi 2015).

² Mednarodna longitudinalna primerjalna študija o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije, poteka že več kot 25 let. Raziskovalno mrežo CRANET sestavlja 47 raziskovalnih institucij po svetu. Od leta 2001 se raziskava izvaja tudi na področju Slovenije v okviru Centra za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Raziskava je bila v Sloveniji izvedena štirikrat: leta 2001, 2004, 2008 in 2015. Poročilo celotne raziskave dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv/tabelarni-pregled-podatkov-cranet-2015.pdf?sfvrsn=2> 18. april, 2016).

2.2.3 Kompetenčni profili sodobnega kadrovika

Različni avtorji (Petrič 2010, Kohont 2011, Ulrich 2016) trdijo, da morajo razvoju UČV slediti tudi njegovi izvajalci. Skladno z razvojem področja UČV, vlog in nalog, ki jih v organizacijah opravljajo strokovnjaki za ČV, se spreminjajo tudi pričakovane kompetence, ki so potrebne za opravljanje teh nalog (Kohont 2011). Ulrich (2016) se sprašuje, kateri so glavni načini, ki jih mora obvladovati sodobni vodja kadrovskega področja, da bo s svojim delovanjem pomagal pri izvajanju organizacijske strategije. Pri tem avtor, podobno kot Kohont in Dular (2014, 7–9) izpostavi razumevanje in vključitev v oblikovanje organizacijske strategije ter njenih ciljev, kadrovske analitiko in sposobnost združevanja organizacijske kulture, upravljanja talentov ter vodenja.

Ulrich (2016, 149) poda zanimivo primerjavo, kako se je spremenila vloga kadrovikov in kako so nekatera pojmovanja njihove vloge le še mit iz preteklosti (tabela 2.1).

Tabela 2.1: Pojmovanje vloge kadrovikov: Mit preteklosti in sodobna realnost

VLOGA KADROVIKA V ORGANIZACIJI	
MIT PRETEKLOSTI	SODOBNA REALNOST
Kadrovik pridejo v organizacijo zato ker imajo radi ljudi oziroma radi delajo z ljudmi.	Pri kadrovikih gre bolj kot zato, da imajo radi ljudi, za to da morajo pri svojem delu pogosto reševati njihove probleme povezane z organizacijo. Čedalje pogosteje sprejemajo odločitve, ki imajo vpliv na nadaljnje organizacijsko poslovanje.
Kadrovik ne verjamejo in se ne zanašajo na številke.	Kadrovik se zanašajo na kvantitativne podatke že leta. Danes kvantitativna analitika pomaga sprejemati pomembne kadrovske odločitve.
Kadrovik skušajo organizaciji vrniti svojo vlogo pri sprejemanju strateških odločitev.	Vodstvo danes povabi kadrovice, ker potrebuje svetovalce pri strateškem odločanju. Izziv sodobnega kadrovika je kako prispevati k boljšemu poslovanju organizacije.
Kadrovska funkcija ima v organizaciji vlogo podporne službe za zaposlene.	Stranke kadrovikov so stranke podjetja. Kadroviki danes organizaciji pomagajo graditi znamko uglednega zaposlovalca in imajo veliko interakcije z zunanjimi deležniki.
Uspeh kadrovika v organizaciji se odraža skozi izvajanje kadrovske prakse kot so: zaposlovanje, izobraževanje, usposabljanje zaposlenih	Prispevek MČV v organizaciji je tolikšen kolikor je uspešno njeno celotno poslovanje.
Kadrovik so odgovorni za razvoj talentov in vodenja.	Primarni graditelji kulture, vodenja in razvoja talentov so nadrejeni. Kadrovske strokovnjaki pa so arhitekti, ki oblikujejo načrte in oblikujejo izbire.
Najpomembnejša vloga kadrovikov je, da organizaciji pomagajo pri poslovanju in zaposlovanju ki je skladno z zakoni in predpisi.	Dober kadrovik bo organizaciji pomagal sprejeti takšne poslovne odločitve, ki se ujemajo z dovoljenim tveganjem organizacije.

Vir: Ulrich (2016, 149).

Petrič (2010) našteva naslednje ključne kompetence, ki jih potrebuje sodobni kadrovik, da bo kos novim strateškim izzivom:

- sposobnost obvladati pritiske sprememb v podjetju, ne le pritiske, ki so povezani zgolj s kadrovske dejavnostjo in upravljanjem človeških virov;
- ima močno prepričevalno vlogo o decentralizaciji sistema odločanja in pooblastitev zaposlenih za njegovo izvajanje;
- enakovredno ostalim oddelkom v organizaciji podpira realizacijo razvoja podjetja in njegovih kadrov;
- biti kredibilen poslovni partner podjetju za reševanje kadrovske tematike (kot zagovornik zaposlenih na eni in zagovornik zakonodaje na drugi strani);
- biti sposoben prepoznati probleme, ko se pojavijo, in sodelovati z drugimi, da se nastale težave rešijo;
- dokazane izkušnje pri načrtovanju in implementaciji strateške kadrovske vloge;
- vztrajnost pri realizaciji programa sprememb in ustrezno ravnanje, če gre za odpor do sprememb;
- sposobnost dobiti zavezo za spremembe pri vodilnem menedžmentu in z njegovo pomočjo razviti občutek nujnosti oziroma pomena prizadevanja zanje.

2.3 Informacijska podpora na področju UČV

Napovedovanje vrzeli med potrebami in obstoječimi zmožnostmi je enostavnejše in hitreje, če ima organizacija informacijsko podprto bazo zmožnosti v okviru informacijskega sistema za podporo upravljanja človeških virov. Poleg osnovnih podatkov o delavcih (na primer starost, spol, stopnja in smer izobrazbe) vsebuje baza zmožnosti tudi natančne podatke o karierni poti, interesnih in relevantnih izkušnjah. Ker KIS vsebuje osebne podatke o zaposlenih, je smiselno, da se vprašamo, katere omejitve nam pri tem predstavlja naša zakonodaja.

2.3.1 Pravni viri na področju elektronskih evidenc, ki vsebujejo osebne podatke o zaposlenih

Kadrovske informacijske sisteme v svoji podatkovni bazi operira s podatki, ki jih kadroviki v prvi vrsti dobijo s prijavi kandidatov na prosta delovna mesta (Malešič 2011, 93). Danes se podjetja v primeru, da razpišejo prosto delovno mesto, pogosto soočajo z velikim odzivom kandidatov. Na eno razpisano delovno mesto se lahko prijavi sto ali več kandidatov. To

pomeni sto ali več vlog za zaposlitev, ki vsebujejo osebne podatke sto ali več različnih oseb. Tovrsten pojav je moč rešiti z informacijsko tehnologijo, ki nudi podporo namenski zbirki podatkov, ki služi večji preglednosti in hitrejšemu iskanju primernih kandidatov.

V slehernem kadrovskem informacijskem sistemu se nahaja baza podatkov, ki v prvi vrsti hrani osebne podatke vseh zaposlenih v podjetju. »Dokumenti s podatki o delavcu, za katerega se preneha voditi evidenca o zaposlenih delavcih, in izvirne listine, na podlagi katerih se vpisujejo podatki v evidenco o zaposlenih delavcih, se hranijo kot listina trajne vrednosti, ki jo mora delodajalec predložiti na zahtevo pristojnega organa« (ZEPDSV, 14. čl.). Ker gre na kadrovskem področju pogosto za podatke trajne arhivske vrednosti, je bistvenega pomena, da so sistematično urejeni. Zaposleni na kadrovskem področju tako nastopajo tudi v funkciji glavnega upravljavca osebnih podatkov v podjetju. Slovenska zakonodaja ima v ta namen določene predpise in postopke, ki jih morajo upravljalci osebnih podatkov upoštevati.

Veljavni pravni viri s področja varstva osebnih podatkov zaposlenih so:

- Zakon o varstvu osebnih podatkov,
- Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti in
- Zakon o delovnih razmerjih.

Hierarhično najvišji pravni akt v naši državi, ki je Ustava Republike Slovenije, v svojem 38. členu posebno poglavje namenja varstvu osebnih podatkov. Osebne podatke je prepovedano uporabljati v nasprotju z namenom njihovega zbiranja. Zbiranje, obdelovanje, namen uporabe, nadzor in varstvo tajnosti osebnih podatkov določa zakon. Vsakdo se ima pravico seznaniti z zbranimi osebnimi podatki, ki se nanašajo nanj, hkrati pa ima tudi pravico do sodnega varstva ob njihovi zlorabi (Uradni list RS, 38. čl.).

2.3.2 Tehnične rešitve: informacijski sistem, splet, oblak

Informacijsko podporo na področju UČV nam nudijo kadrovski informacijski sistemi.

Za potrebe elektronskega upravljanja s človeškimi viri se uporablja veliko tehnoloških sistemov. Poleg računalnika, ki je nekako osnova za uporabo vseh ostalih, s tehnologijo podprtih sistemov, sta v kadrovanju najbolj poznana kadrovski informacijski sistem ter upravljanje z viri podjetja (angl. *Enterprise resource planning*, ERP) (Markočič 2015).

Uporabniki imajo KIS lahko nameščen na lastnem strežniku, na voljo pa je tudi nova t.i. oblachna tehnologija. Povedano zelo enostavno v tem primeru uporabniki do KIS dostopajo preko omrežja za kar poleg osebnega računalnika (lahko tudi tablice ali mobilnega telefona) potrebujejo le internetno povezavo.

Rešitve, ki jih nudi UČV v oblaku, izkoriščajo splošne koristi računalništva v oblaku. Za razliko od tradicionalne programske opreme, ki je močno prilagojena strankam (potreben je bil dodaten razvoj po meri), lahko sedaj podjetje preprosto izbere dobavitelja, ki omogoča primerno podporo za izbrani proces podjetja in to brez dopolnitev po meri (Bersin 2013). Gueutal in Johnson sta mnenja, da bodo ponudniki oblachnih programskih storitev za kadrovske področje čedalje bolj pridobivali na tržnem deležu. Rast uporabe interneta in razvoj mrežnih sistemov sta organizacijam ponudila možnost uporabe storitev v oblaku in najema uporabe na spletu dostopne programske opreme. Najem oblachne infrastrukture kot pripomočka pri upravljanju s človeškimi viri po mnenju avtorjev predstavlja ugodno rešitev predvsem za manjše organizacije, ki bi si želele razpolagati s funkcionalnostmi kompleksnih KIS, pa si jih ne morejo privoščiti (Gueutal in Johnson 2012, 4).

Poleg prednosti pa nekateri avtorji opozarjajo tudi na tveganja, ki jih prinese računalništvo v oblaku. Ker gre pri večini kadrovske podatkov za podatke trajne arhivske vrednosti, je previdnost še posebej pomembna. Tveganja, zaradi katerih se podjetja ne odločajo za storitev v oblaku, so predvsem zahteva po stalni internetni povezavi, slabo delovanje ob nizko-hitrostni povezavi, počasnost, omejenost funkcij, varnost shranjenih podatkov in možnost izgube podatkov (Ipavec 2013). Informacijski pooblaščenec RS je leta 2015 izdal dokument, v katerem upravljavcem osebnih podatkov, kar pa kadroviki vsekakor so, priporoča, da pred odločitvijo o iznosu osebnih podatkov v oblak izvedejo temeljite analize tveganj in da zlasti občutljivih osebnih podatkov, kot so zdravstveni podatki, in vseh ostalih osebnih podatkov z višjo stopnjo tveganja, do uveljavitve trdnih varovalk ne prenašajo v oblak (Informacijski pooblaščenec 2015).

2.3.3 Kadrovski informacijski sistem in elektronsko upravljanje s človeškimi viri (e-HRM)

Ker je **kadrovski informacijski sistem** ali informacijski sistem za upravljanje človeških virov poglavitna tema diplomskega dela, bom v nadaljevanju podala več kronološko si sledečih definicij različnih avtorjev. V nadaljevanju bo podana tudi razlaga pojma e-HRM. Nekateri avtorji so sicer mnenja, da se sama definicija KIS skozi čas ni bistveno spreminjala, vse več pa je takšnih, ki poudarjajo, da KIS poleg osnovne administrativne podpore pridobiva povsem novo vlogo pri strateškem upravljanju s človeškimi viri in s tem dajejo KIS tudi povsem nov širši pomen.

Kadrovski informacijski sistemi niso nov pojav, pač pa so se v svetu postopoma začeli razvijati že konec 60. let iz avtomatskega vodenja evidenc o zaposlenih (Ngai in Wat v Peretz 2013, 214). Raziskava, opravljena leta 1998, je pokazala, da je bilo med 500 najuspešnejšimi podjetij, ki jih je objavil Fortune, 60 % takšnih, ki so že uporabljala informacijski sistem za podporo vsakodnevnih operacij upravljanja s človeškimi viri (Ball v Peretz 2013, 214).

Ruel in Bondarouk ugotavljata, da se definicija KIS s časom ni bistveno spreminjala (Ruel in Bondarouk v Brewster 2012, 416). Walker ga je že v začetku 80-ih definiral kot sistematični proces za zbiranje, shranjevanje, vzdrževanje, pridobivanje in preverjanje podatkov s strani organizacije o njenih zaposlenih, njihovih dejavnostih in karakteristikah posameznih organizacijskih enot (Walker v Brewster 2012, 417).

Večina naših avtorjev uporablja izraz kadrovski informacijski sistem (KIS), ki ga definirajo kot plansko in metodološko zbiranje, urejanje, obdelovanje, hranjenje ter posredovanje informacij o kadrih v nekem podjetju oziroma organizaciji. Informacijski sistem za spremljanje kadrov je sestavljen iz informacijskega, dokumentacijskega in komunikacijskega podsistema na nižji ravni. Zajema emisijo, transmisijo, akumulacijo, selekcijo in absorpcijo informacij o kadrih (Florjančič in drugi 2004, 276).

V nadaljevanju isti avtorji trdijo, da kadrovski informacijski sistem ni statičen, temveč se spreminja na osnovi dveh vrst dejavnikov:

- notranjih dejavnikov: kamor spadajo vsi zaposleni znotraj organizacije, vključno s svojimi značilnostmi in gibanjem znotraj organizacije;
- zunanjih dejavnikov: sem uvrščamo razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, pravno zakonodajo, ki je določena s strani države, ter zunanji trg kadrovskih virov.

KIS so bili v preteklosti namenjeni predvsem administrativnim opravilom, kot so vodenje kadrovskih evidenc, upravljanje podatkov za obračun plač, spremljanje delovnega časa, podatki o organizacijski sestavi in podobno. Ti sistemi so imeli zelo malo, če sploh kaj orodij za analize in poročila. Prav tako niso bili povezani v omrežje (Kovach in drugi 2002, 43–48).

Pomemben napredek pri izboljšanju učinkovitosti pri upravljanju s človeškimi viri v organizacijah je vključitev sistemov informacijske tehnologije za namene zbiranja, organiziranja in razširjanja informacij o organizacijskem človeškem kapitalu uporabnikom v kadrovske službi ter višjemu menedžmentu. Kadrovske dejavnosti se sedaj uporablja ne le za administrativne naloge, ampak tudi za strateške in poslovne namene odločanja (Peretz 2013, 214).

Pri izgradnji kadrovskega informacijskega sistema je po mnenju Florjančiča nujno timsko delo kadrovika, funkcionalnega analitika, systemskega inženirja, pravnika, ekonomista, psihologa in drugih. Predvsem pa je potrebno, da kadrovski strokovnjaki sodelujejo z informatiki, in sicer pri izdelavi sistema. Njihova naloga je, da določijo skupine podatkov, ki jih je treba zajeti, in način interpretacije (Florjančič 2010).

Navedenih trditev se prav gotovo zavedajo v nadaljevanju omenjeni ponudniki programske opreme. Agitovec Primož Svetek, sicer matematik, na primer na spletni strani Agita objavlja blog, ki zajema vsebine s kadrovskega, psihološkega, analitičnega in informacijskega področja. Naj naštejemo nekaj naslovov objav: *Sodobno upravljan kadrovskega oddelka je lahko gonilo rasti*; *Razvoj zaposlenih ključno vpliva na razvoj podjetja*; *Kadrovske trende v letu 2016*; *Zakaj je učinkovitost na delovnem mestu pomembna*; *Motiviranost zaposlenih ni samoumevna ...* (Agito 2016a).

Kadrovske informacijske sisteme podpira procese kadrovske evidence s področja zakonodaje, kot so proces zaposlovanja, premeščanja, prekinitve poslovnih razmerij, pogodbe o zaposlitvah, poslovnih razmerij, reorganizacije in nove sistemizacije

delovnih mest, pokriva tudi zahteve zunanjih institucij po dokumentih, poročilih in statistikah. Evidence vsebujejo osebne mape s podatki o zaposlitvi, osebnimi podatki, družinskimi člani, predhodnimi zaposlitvami, podatki o delu, razporeditvami – opredelitev dela za posameznike v povezavi z delovnimi mesti, organizacijskimi enotami, stroškovnimi mesti, opredelitev plačnih podatkov, dodatkov in vrsta delovnega časa. Na podlagi teh podatkov so kasneje možne različne analize in razni statistični podatki tako za posameznika kot tudi za določen oddelek (Agito 2016a).

Armstrong pravi, da je kadrovski informacijski sistem računalniško podprt informacijski sistem za upravljanje administrativnih kadrovskih postopkov. Kot alternativni izraz navaja izraz **e-HRM**, ki ponazarja uporabo računalniške tehnologije v okviru kadrovske funkcije (Armstrong 2014, 525–528). Ta izraz pri svoji opredelitvi uporabi Parry (2013), ki pravi, da gre pri e-HRM za način, kako implementirati kadrovsko strategijo, politiko in prakso v organizaciji s pomočjo na spletu temelječih kanalov. Pri tem izpostavi pet ciljev, ki naj jih zasleduje e-HRM: zmogljivost, dostavo (podatkov in analiz), strateško usmeritev, pomoč menedžmentu in standardizacijo (Parry 2013).

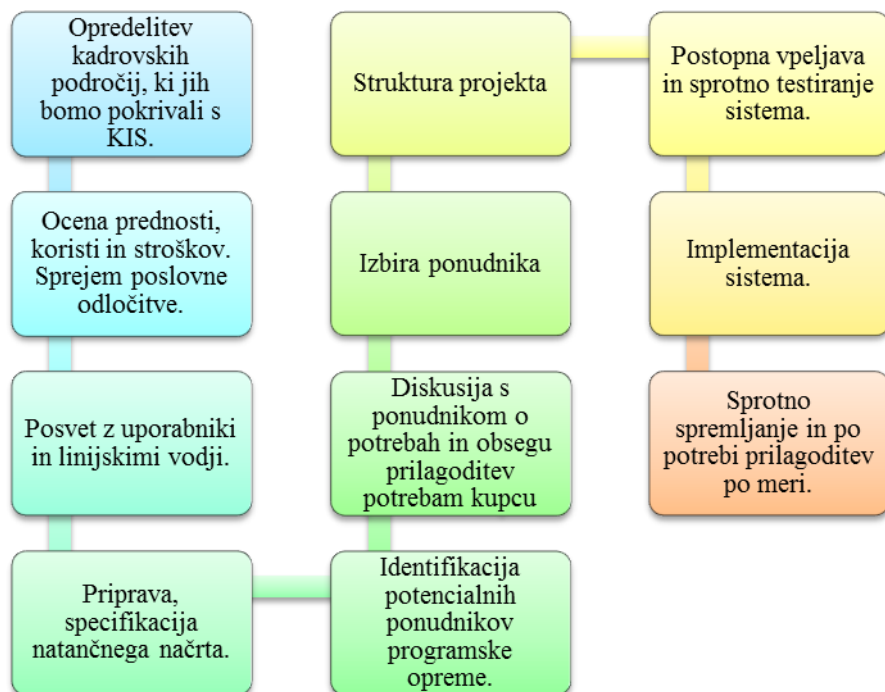
Obstaja pomembna razlika med **elektronskim upravljanjem s človeškimi viri** (e-HRM) in KIS (Ruel in drugi, 2004), na katero opozarja več avtorjev. Med njimi na primer tudi Kavanagh (2013) v knjigi *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Future Directions*. Elektronsko upravljanje s človeškimi viri ali e-HRM v ospredje postavlja internet kot osrednjo sestavino za učinkovito izvajanje funkcije upravljanja s človeškim viri, medtem ko le-ta ni pogoj za KIS. Prav tako je pomembna razlika pri dostopnosti prvega in drugega. Markočič (2015) trdi, da KIS za razliko od e-HRM uporabljajo le kadrovski strokovnjaki. KIS se uporablja v kadrovskem oddelku z namenom vodenja procesov v oddelku, uporabnik tega sistema pa je večinoma kadrovske osebe. E-HRM pa po drugi strani v večji meri uporabljajo tudi ostali zaposleni in vodstvo (Markočič, 2015) ter seveda tudi zunanji uporabniki (potencialni bodoči zaposleni, kandidati za zasedbo delovnega mesta, npr. z izpolnjevanjem elektronskega vprašalnika, ki ga najdejo na spletni strani delodajalca).

2.3.4 Uvedba novega kadrovskega informacijskega sistema v organizaciji

Potrebni koraki, ki jih mora upoštevati menedžment pri uvedbi novega informacijskega sistema v organizaciji, so predstavljeni na sliki 2.1. Armstrong svetuje, da se pred uvedbo

kadrovskega informacijskega sistema kadrovski strokovnjaki in menedžment uskladijo v potrebah ter pričakovanjih glede novega kadrovskega informacijskega sistema.

Slika 2.1: Vpeljava kadrovskega informacijskega sistema



Vir: Armstrong (2014, 528).

Preden odgovorni za področje MČV začnejo preverjati ponudbo programskih paketov KIS, je pomembno, da se skrbno lotijo ocenjevalnega postopka za ugotavljanje potreb organizacije. Pri tem stroka daje jasne napotke, da je v prvem delu procesa dobro odgovoriti na določena vprašanja. Tudi SHRM (angl. *Society for Human Resource Management*) je kot največja organizacija na svetu namenjena upravljanju človeških virov, v kateri deluje več kot 275.000 članov iz več kot 160 držav, na svoji spletni strani objavila članek, v katerem so navedeni napotki, ki jih velja upoštevati pri uvedbi novega KIS. Pri tem izpostavljajo, naj se v organizaciji pred uvedbo novega KIS vprašajo: Kaj je potrebno, da KIS stori namesto uporabnika? Če ima organizacija področje UČV trenutno že podprto s KIS, je potrebno ugotoviti, kaj le-ta informacijski sistem dela dobro in kje so njegove pomanjkljivosti oziroma kateri problemi ostajajo odprti in jih z obstoječo programsko opremo ne moremo rešiti. Katere druge procese na področju UČV bi še lahko digitalizirali, pa sedaj niti nismo razmišljali o tem? Kdo bo imel dostop do sistema oziroma kdo bo KIS uporabljal? Ali bodo to samo strokovnjaki za UČV ali pa tudi linijski vodje ali morda vsi zaposleni? V zvezi s slednjim je

pomembno tudi vprašanje varnostnega nadzora. Do katerih podatkov imajo lahko dostop posamezni zaposleni? Koliko nas pri tem omejuje zakonodaja? V nadaljevanju si moramo znati odgovoriti na vprašanje, ali želimo, da bo nov KIS kompatibilen z ostalo programsko opremo, ki jo trenutno uporabljamo v organizaciji. Če predpostavimo, da danes res že vsaka organizacija uporablja elektronski program za obračun osebnih dohodkov, je prav gotovo koristno, če ne nujno, da bi podatke, na primer o delovni uspešnosti za pretekli mesec, lahko avtomatsko pridobili iz novega kadrovskega informacijskega sistema. Naslednji korak pa je že strateške narave. Če uporabniki želijo, da bo naložba v KIS dolgoročna investicija in ne strošek, se morajo nujno vprašati, ali se v organizaciji obetajo kakršne koli velike organizacijske spremembe v naslednjih 3–5 letih, ki bi lahko vplivale na izbiro KIS (Society for Human Resource Management 2012). Ker je življenjska doba izdelkov drage informacijske tehnologije zaradi izjemno hitrega razvoja vse krajša, je pošteno, da si odgovorimo tudi na vprašanje, koliko časa nam bo novi KIS lahko služil. Ob uvedbi novega KIS namreč sledi vzdrževanje, spreminjanje, prilaganje in dopolnjevanje, dokler ne ugotovimo, da je rešitev zastarela in jo bo potrebno nadomestiti z novejšo (Armstrong 2014, 528).

2.3.5 Prednosti, ki jih prinaša informacijska tehnologija na kadrovskem področju

Armstrong (2014, 527) navaja poglavitne razloge za vpeljavo kadrovskega informacijskega sistema:

- izboljša kakovost razpoložljivih informacij;
- zmanjša administrativno breme kadrovske službe;
- poveča hitrost, s katero so na voljo podatki;
- izboljša fleksibilnost informacij za podporo poslovnega načrtovanja;
- izboljša storitve za zaposlene;
- izboljša produktivnost;
- zmanjša stroške poslovanja;
- ima pozitiven učinek na upravljanje delovnega časa zaposlenih.

Sodobni kadrovske informacijske sistemi po navedbah Armstronga pokrivajo skoraj vsa področja upravljanja s človeškimi viri.

Učinkovito upravljanje s človeškimi viri je eden ključnih elementov konkurenčne prednosti organizacije. Uspešna vloga kadrovskih strokovnjakov je vse bolj odvisna tudi od tehnologije, natančneje kadrovskih informacijskih sistemov, katerih prednosti sta raziskovala Gueutal in Johnson (2012, 2). Avtorja navajata, da številne raziskave kažejo, da izvajanje kadrovske dejavnosti, ki ji služi kadrovska informacijsko orodje, pripomore k dolgoročni produktivnosti in donosnosti organizacij. Poleg tega se spremembe informacijsko tehnološkega področja odražajo na preoblikovanju kadrovske funkcije. Za boljše razumevanje in upravljanje sprememb, s katerimi se soočajo sodobna podjetja, izpostavljata pet ključnih elementov, ki zaznamujejo pomen KIS in bodoče trende na omenjenem področju. Današnja kadrovska informacijska tehnologija hitro napreduje v obliki spletnih sistemov, ki zagotavljajo podatke in storitve, kot so samopostrežne informacije za zaposlene, spletno zaposlovanje, spletno izobraževanje in spletno preverjanje znanja kandidatov za prosta delovna mesta. Številna podjetja in organizacije se poslužujejo tako imenovanih kadrovskih portalov, ki ponujajo eno kontaktno točko za vrsto kadrovskih storitev. Da bi podjetja bolje izkoristila to tehnologijo, se morajo njihovi voditelji in kadrovski strokovnjaki osredotočiti na osnovne kadrovske procese, ki jih podpira kadrovska funkcija. Ključni procesi kadrovske funkcije, ki pomenijo ključ do seznanitve zmogljivosti in prednosti, ki jih prinaša informacijska tehnologija na kadrovskem področju, so naslednji:

- **Uporaba KIS kot priložnost za prenovu kadrovske funkcije.** Nova izboljšana funkcionalnost KIS je priložnost za prenovu nekaterih poslovnih procesov. Tehnologija lahko zmanjša čas cikla procesov in nudi racionalizacijo pri odločanju. Oboje pa prinaša večjo učinkovitost in zniža transakcijske stroške. Spremembe kadrovske funkcije hkrati pomenijo spremembe pri ljudeh, njihovih navadah in načinu dela, kar pa seveda zahteva veliko energije, časa in prilagajanja. Poleg tega je potrebno prevetriti kadrovske procese – s pomočjo informacijske podpore jih lahko poenostavimo, pospešimo, v sodelovanje vključimo širši krog ljudi in vpeljemo tudi nekatere nove, naprednejše pristope.

- **Zaposleni postanejo samostojnejši pri uporabi kadrovskih storitev.** Organizacije, ki uporabljajo naprednejše KIS, ki omogočajo tudi komunikacijo vodja oziroma zaposleni beležijo boljše poslovne rezultate od tistih, ki uporabljajo KIS le na strani kadrovske službe. Posamezniki imajo danes na vsakem koraku dostop do neskončno informacij in to pričakujejo tudi na delovnem mestu. Omogočanje dostopa zaposlenim do svojih podatkov povečuje preglednost kadrovskih procesov in pomaga zaposlenim bolje razumeti strateško kadrovske vlogo. S tem, ko imajo zaposleni večji dostop do informacij, ki se nahajajo v KIS, se poveča tudi občutek pripadnosti, pravičnosti in krepi zadovoljstvo pri delu.

- **Komunikacija z zaposlenimi pri spremljanju uspešnosti.** Računalniško voden sistem spremljanja uspešnosti je lahko dragocen sestavni del sistema upravljanja uspešnosti, vendar je pomembno, da so zaposleni seznanjeni z vidiki in razlogi, ki spremljajo njihovo delovno uspešnost. Raziskave so pokazale, da tovrstno komuniciranje z zaposlenimi omogoča večji nadzor in večjo učinkovitost.

- **Omogoča uporabo več podatkov, s katerimi dobimo več informacij.** Izvajanje kadrovske dejavnosti s pomočjo IT omogoča, da MČV odgovarja na nova vprašanja z novimi razpoložljivimi podatki.

- **Videz in funkcionalnost sta prav tako pomembna.** KIS morajo biti všečni, zagotavljati ne samo sodelovanje med vodjo in zaposlenim, temveč tudi med ostalimi zaposlenimi. Ko se uporabnik nahaja v KIS, je pomembno, da so informacije ki jih bo našel, pregledno urejene in enostavne za uporabo. Na ta način bodo zaposleni tudi bolj redno podajali predloge za izboljšave in prispevali dodatne informacije, medtem ko okoren, nepregleden KIS lahko škodi tudi ugledu kadrovske funkcije Johnson in Gueutal (2012, 2–3).

Kadrovski informacijski sistem zagotavlja dragoceno podporo za upravljanje s človeškimi viri. Rezultat izboljšav in prednosti, ki jih nudi informacijska tehnologija na področju upravljanja s človeškimi viri, je enostavnejše, preglednejše in natančnejše vodenje evidenc o zaposlenih. Poleg tega danes tudi internet omogoča ogromne količine informacij, ki so na voljo tako iskalcem zaposlitve kot tudi kadrovikom. Na ta način se je pretočnost trga dela še dodatno povečala. Avtorja Rainer in Turban izpostavljata, da se danes pri številnih karierah zahtevata znanje in spretnost pri uporabi informacijskih sistemov. Kadrovski strokovnjaki morajo zato imeti še dodaten posluh za razumevanje kadrovskih informacijskih sistemov, ki nudijo podporo pri upravljanju s človeškimi viri (Rainer in Turban 2009, 51).

2.3.6 Raziskava o odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri

Prve raziskave o elektronskem upravljanju s človeškimi viri ali angl. *electronic human resource management* so se po navedbah avtoric Marler in Fisher (2013, 73–86) začele pojavljati okoli leta 1995. Isti avtorici sta raziskovali vzporednico med strateškim upravljanjem s človeškimi viri in e-HRM. Ugotavljata, da se prav pri slednjem upošteva pomoč pri reševanju strateških kadrovskih vsebin. Pri nas do pred kratkim raziskave na temo e-HRM še ni bilo. Raziskavo o odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do elektronskega

upravljanja s človeškimi viri sta 2014 opravili Neja Markočič in doc. dr. Eva Boštjančič s Katedre za psihologijo dela in organizacije na Filozofski fakulteti v Ljubljani. V raziskavi ju je zanimalo, v kolikšni meri je elektronsko upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji razširjeno, koliko ga kadrovske strokovnjaki uporabljajo, kakšen odnos imajo do njega ter kako zadovoljni so z njim. V raziskavi je sodelovalo dobrih 250 kadrovskih strokovnjakov iz različno velikih organizacij, ki so bile v večini iz zasebnega sektorja. Rezultati raziskave so pokazali, da približno 80 % udeleženi kadrovskih strokovnjakov pozna e-HRM, medtem ko je skoraj polovica (47 %) udeležencev odgovorila, da e-HRM tudi uporablja. Rezultati so nadalje še pokazali, da so med najpogosteje uporabljenimi oblikami e-HRM uporaba interneta za obveščanje o prostih delovnih mestih, sprejemanje prijav in življenjepisov prek interneta ter e-izobraževanje. Med najmanj uporabljenimi oblikami e-HRM pa sta elektronska analiza delovnega mesta in elektronske oblike razgovorov ter intervjujev. Slednje Markočič utemeljuje predvsem z geografsko majhnim slovenskim prostorom in zaradi tega ocenjuje, da verjetno ni potrebe, da bi kadroviki s kandidati opravljali razgovore na daljavo preko Skypa, Google Hangouta in podobno (Boštjančič in Markočič 2014). Tovrsten način razgovorov v prvem krogu izbora kandidatov je veliko bolj razširjen v ZDA, kjer pa so raziskave o sprejemanju e-intervjuvanja s strani kandidatov (Bauer in drugi v Markočič 2015, 9) pokazale, da imajo le-ti raje razgovor v živo. Kandidati menijo da so tovrstni razgovori bolj pošteno zato tudi raje sprejmejo zaposlitev v organizaciji, ki vodi razgovore v živo (Chapman in Webster v Markočič 2015, 9). Do takšnih ugotovitev je po vsej verjetnosti pripeljal razlog, da imajo kandidati pri razgovorih v živo občutek, da organizaciji ni vseeno za zaposlene, medtem ko o organizaciji, ki se pri selekciji kandidatov poslužuje zgolj e-intervjujev, dobijo vtis, da jo zanimajo samo stroški in čim višja učinkovitost (Stone in drugi v Markočič 2015, 9).

2.3.7 Ponudba in povpraševanje po kadrovskih informacijskih sistemih v Sloveniji

Na spletu je danes dokaj enostavno najti dovolj ponudnikov programske opreme. Med ponudniki je poleg takšnih, ki nudijo informacijsko podporo upravljanju človeških virov v sklopu ERP, tudi kar nekaj samostojnih rešitev za ta segment, ki obljublajo celostne rešitve.

- Pri Agitu ponujajo inovativne Windows in spletne aplikacije ter rešitve, ki temeljijo na platformah, implementirane pa so na različnih področjih od finančnih ustanov, javne uprave in vse do proizvodnje, farmacije in drugih. Poleg kadrovskega informacijskega

sistema za upravljanje z ljudmi pri delu e-HRM³ ponujajo še druge aplikacije in rešitve, kot so upravljanje z identitetami (*Identity Management*), korporativne portale (*SharePoint Enterprise Solutions*), upravljanje s projekti (*Enterprise Project Management*), proizvodna informatika (*Manufacturing Engineering*), podatkovno skladišče in poslovna inteligenca (*Data Warehouse and Business Intelligence*), upravljanje z nestandardnimi dogodki (*Incident Management*) in rešitve po meri (Agito 2016a).

- S&T-jev Effective Staff je sodobno orodje za vodenje zaposlenih, ki pokriva vsa kadrovska področja. Pomaga pri vodenju zaposlenih, osredotočen je na poslovne koristi in ne le na optimizacijo kadrovske administrativnih opravil (S&T 2016).
- KaPla HRM ponuja aplikacijo eKapla, ki je ena izmed prvih aplikacij v Sloveniji, certificiranih na sistemih IBM Pure Flex (Kapla 2016).
- Poleg registracije delovnega časa, celovito podporo pri upravljanju kadrovskih procesov nudi tudi Četrta pot s svojim Kadris4 (Četrta pot 2016).
- KOPA-HRM je celovita informacijska podpora tako pri izvajanju enostavnih kot tudi pri zahtevnejših kadrovskih procesih, kar trdijo pri podjetju Kopa računalniški inženiring (Kopa 2016).
- Podjetje Agilcon ponuja kadrovske aplikacije Gecko v računalniškem oblaku, zato zanjo ni potrebna dodatna računalniška infrastruktura, uporablja pa se jo lahko tudi na mobilni napravi. Standardni del Gecka je tudi izjemno napreden analitični modul za pripravo poročil, prav tako pa Gecko vse zaposlene opremlja z najsodobnejšim orodjem za sodelovanje, tako kot so tega vajeni z družabnih omrežij (Agilcon 2016).

³

V konkretnem primeru gre za ime programske rešitve.

Slika 2.2: Nekateri domači ponudniki KIS

DOMAČI PONUDNIKI KIS			
IME PODJETJA	KIS	SPLETNA STRAN	LOGOTIP
Agilcon d.o.o.	Gecko HRM	http://agilcon.si/	
Agito d.d.	Agito eHRM	http://www.agito.si/	
Četrta pot d.o.o.	Kadris 4	http://www.cetrtapot.si/	
KaPla HRM d.o.o.	eKaPla	http://www.kaplahrm.com/	
Kopa d.o.o.	Kopa HRM	http://www.kopa.si/	
S&T Slovenija d.d.	EffectiveStaff	http://www.snt.si/	

Če je Skalja (2008,16) v svojem magistrskem delu pred osmimi leti ugotavljal, da je v našem prostoru precej slabo informacijsko podprt »procesno-razvojni del« kadrovske funkcije, ki predstavlja enega izmed najpomembnejših področij ne samo kadrovske funkcije, ampak tudi organizacije v celoti, pa danes vsi zgoraj naštetih ponudniki nudijo podporo večini teh procesov. S tem so mišljeni procesi, kot so razvoj vodij in zaposlenih, ciljno vodenje, spremljanje in razvoj kompetenc, 360° – metoda povratne informacije o osebnem razvoju, delovni uspešnosti posameznikov in analizi vedenj, letni razvojni razgovori, proces usmerjenega izobraževanja vključno s planiranjem, spremljanje poteka izobraževanja in povratne informacije koristnosti, razporejanje odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij ter nalog, motiviranje in nagrajevanje (Skalja 2008, 16). Nekateri ponudniki programske opreme, namenjene podpori kadrovske funkcije, ponujajo rešitve, ki so primerne za vsako delovno organizacijo, drugi so specialni in podpirajo le določena področja (gospodarstvo, javne zavode, šole, velika podjetja, manjše organizacije ...).

Vse bolj se uveljavlja tudi pristop, da se organizacije odločajo za najem storitev in programske opreme. Analize, ki jih je 2013 v ZDA opravila svetovna raziskovalna hiša Deloitte, na področju trendov nakupov HR informacijskih rešitev kažejo, da se tržišče odpira bolj kot kdaj koli doslej. Podjetja so se podala v boj za razvoj talentov znotraj podjetij in v ta namen potrebujejo primerne informacijske rešitve. Ocena pravi, da zaradi tega kar 57 % podjetij načrtuje nakup nove informacijske rešitve za podporo upravljanja s človeškimi viri v naslednjih 18 mesecih (Bersin 2013).

Po besedah Boža Belčeca, direktorja kadrovske službe v slovenskem delu bančne skupine Hypo Group, je bila izbira na področju kadrovskih informacijskih sistemov in rešitev pred desetletjem na slovenskem trgu res precej manjša kot danes (Finance, 2015). Sama pa se še vedno sprašujem, kakšno je povpraševanje pri nas, da se je ponudba v primerjavi s tisto izpred desetih let tako povečala. V nadaljevanju bom zato navedla rezultate domače raziskave, ki nam bo delno pomagala odgovoriti na to vprašanje.

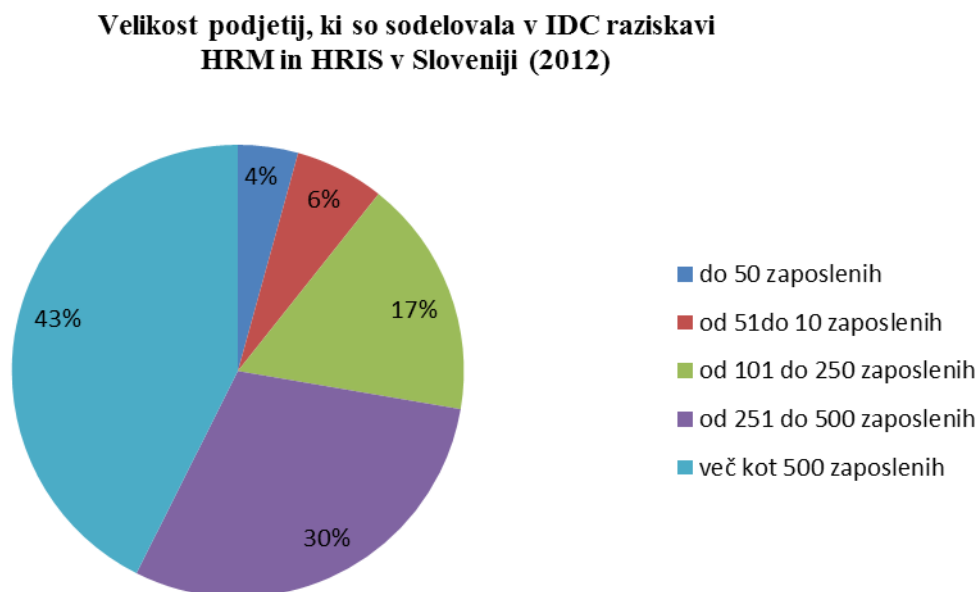
2.3.8 Podprtost kadrovske funkcije z informacijsko tehnologijo v Sloveniji (Izsledki IDC raziskave HRM in HRIS v Sloveniji 2012)

Ob poizvedovanju, kakšno je neko splošno stanje glede rabe kadrovske informacijske tehnologije v slovenskem prostoru, sem naposled zasledila domačo raziskavo o načinih izvajanja posameznih kadrovskih funkcij in podprtosti slednjih z informacijsko tehnologijo. Raziskavo je v začetku leta 2012 med večjimi slovenskimi podjetji (slika 2.3) izvedla analitska hiša IDC Ljubljana. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kakšno je stanje v slovenskih podjetjih glede uvedene kadrovske prakse oziroma ali imajo uvedbo le-te v načrtu in kakšne kadrovske informacijske sisteme uporabljajo v podjetjih, ki imajo kadrovsko prakso podprto z IT.

Glede **demografskih podatkov** podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, velja omeniti, da so bila v večini (75 % primerov) vključena velika slovenska podjetja, ki so večinoma del večje poslovne skupine. Slaba tretjina sodelujočih je odgovorila, da imajo podružnice tudi v drugih državah. Sem spadajo države jugovzhodnega Balkana, preostale navedene države pa so bile Italija, Nemčija, Madžarska ter v nekaj primerih Rusija. Zastopane so bile vse gospodarske panoge, najbolj številčna pa je bila proizvodnja. Od vseh sodelujočih podjetij je bilo 13 % takšnih, ki nimajo posebne oddelka oziroma službe za človeške vire.

75 % sodelujočih podjetij je takih, kjer je delež sodelavcev, ki pri svojem delu dnevno uporablja računalnik in/ali ima dostop do interneta 50 % oziroma več. Ker so bila v raziskavo vključena predvsem proizvodna podjetja, ni pretirano presenetljiv podatek, da nekateri zaposleni pri svojem delu dnevno ne uporabljajo osebnih računalnikov in/ali nimajo dostopa do interneta.

Slika 2.3: Velikost podjetij, ki so sodelovala v IDC raziskavi HRM in HRIS v Sloveniji 2012.



Vir: IDC Slovenija (2012).

Na področje **strategije poslovanja in kadrovske strategije** so se nanašala vprašanja, katerih odgovori so prikazani v slikah 2.4, 2.5 in 2.6.

V podjetjih, kjer imajo opredeljeno poslovno strategijo podjetja in določene cilje, je vključenost kadrovske funkcije v oblikovanje le-te sledeča:

- v 69 % od začetka,
- v 23 % zgolj pri izvajanju,
- v 8% naknadno.

Slika 2.4: Vizija, poslanstvo in vrednote. Delež odgovorov po podjetjih, ki so sodelovala v IDC raziskavi HRM in HRIS v Sloveniji 2012.

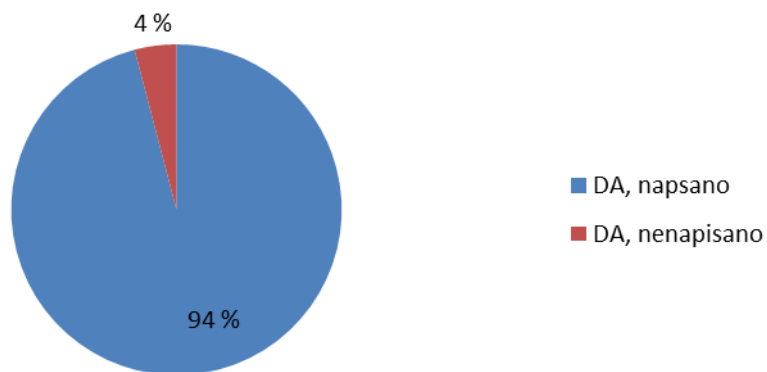
Ali ima podjetje / organizacija opredeljeno vizijo, poslanstvo in vrednote?



Vir: IDC Slovenija (2012).

Slika 2.5: Poslovna strategija in cilji za tekoče poslovno leto. Delež odgovorov po podjetjih, ki so sodelovala v IDC raziskavi HRM in HRIS v Sloveniji 2012.

Ali ima podjetje / organizacija opredeljeno poslovno strategijo in cilje za tekoče poslovno leto?



Vir: IDC Slovenija (2012).

Slika 2.6: Strategija za kadre. Delež odgovorov po podjetjih, ki so sodelovala v IDC raziskavi HR in HRIS v Sloveniji 2012.



Vir: IDC Slovenija (2012).

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na **IT podpora kadrovske funkciji**. Na vprašanje, kakšno obliko KIS ima podjetje/organizacija, je 62 % vprašanih odgovorilo, da je KIS v večjem delu vpet v širši informacijski sistem (npr. ERP), 36 % pa je bilo takšnih, ki imajo KIS skoraj v celoti neodvisen, torej nepovezan z drugimi informacijskimi sistemi. Spodbuden podatek je, da sta bila med vsemi vprašanimi le 2 % takšnih, ki še nimajo računalniško podprtega kadrovskega sistema. Med uporabniki jih večina (94 %) za dostop do KIS uporablja intranet, 4 % vprašanih pa do omenjenega sistema dostopajo preko interneta. Manj spodbuden podatek je, da jih je na vprašanje glede dvosmernosti komunikacije preko KIS le 7 % odgovorilo, da gre za dvosmerno komunikacijo – zaposleni lahko ažurira nekatere osnovne osebne informacije, kot so podatki o svojem bančnem računu, začasnem naslovu, pri ostalih uporabnikih KIS pa gre le za enosmerni tok komunikacije.

V sklopu vprašanj, ki so se nanašala na **kadrovske informacijsko podpora**, so bili podani naslednji odgovori:

- **Individualne kadrovske evidence:** dobra tretjina vprašanih (34 %) trdi, da imajo v organizaciji lastno rešitev za elektronsko vodenje kadrovske evidence, več kot polovica (55 %) uporablja rešitve ponudnika, 7 % pa tovrstno področje prepušča zunanjemu izvajalci kadrovskih storitev (*outsourcing*). 2 % vprašanih je odgovorilo, da v podjetju nimajo elektronsko vodene individualne kadrovske evidence.

- **Podatki o organizaciji (sistemizacija, organizacijska struktura):** več kot polovica (60 %) sodelujočih v raziskavi je odgovorila, da imajo sistemizacijo in organizacijsko strukturo podprto z lastno računalniško podprto rešitvijo, dobra tretjina (36 %) tudi v ta namen koristi rešitve ponudnika. 2 % vprašanih je odgovorilo, da tudi to področje ureja zunanji izvajalec (*outsourcing*), 2 % odgovorov pa se je glasilo »ne vem«.
- **Obračun plač:** lastno računalniško rešitev za obračun plač uporablja 28 % sodelujočih v raziskavi. Večina podjetij/organizacij za obračun osebnih prejemkov koristi rešitve ponudnikov. Nekoliko več kot pri ostalih kadrovskih področjih (8 %) se pri obračunu plač podjetja poslužuje najema zunanjega izvajalca (*oustourcing*).
- **Pridobivanje in izbiranje kadrov:** lastna rešitev 53 %, rešitev ponudnika 19 % in 26 % je takšnih, ki pridobivanja in izbire kadrov nimajo računalniško podprtega ter niti ne načrtujejo tovrstne uvedbe.
- **Zdravje in varnost pri delu:** lastna rešitev 64 %, rešitev ponudnika 21 %, 7 % jih evidence s področja zdravja in varnosti pri delu prepušča zunanjim izvajalcem (*outsourcing*), 7 % pa je takšnih, ki pridobivanja in izbire kadrov nimajo računalniško podprtega ter niti ne načrtujejo tovrstne uvedbe.

Zadnji sklop vprašanj v raziskavi je bil namenjen **izbranim področjem strateških kadrovskih praks**. Odgovori po posameznih izbranih področjih pa so bili sledeči:

- **Načrtovanje potreb po kadrih:** 74 % ima uvedeno, 22 % šele uvaja oziroma načrtuje uvedbo in 4 % nima ter tudi ne načrtuje uvedbe.
- **Spremljanje ključnih dejavnikov uspeha povezanih s kadri:** 51 % ima uvedeno, 34 % šele uvaja oziroma načrtuje uvedbo, 9 % nima in tudi ne načrtuje uvedbe ter 6 % je takšnih ki so na vprašanje odgovorili »ne vem«.
- **Program pridobivanja kadrov in izdelana posebna merila za izbor kadrov:** manj kot polovica (47 %) ima uveden, 30 % šele uvaja oziroma načrtuje uvedbo, 19 % pa nima in tudi ne načrtuje uvedbe ter 4 % je takšnih, ki so na vprašanje odgovorili »ne vem«.
- **Sistem kompetenc:** 38 % ima uvedeno, skoraj polovica (49 %) šele uvaja oziroma načrtuje, 9 % nima in tudi ne načrtuje uvedbe ter ponovno 4 % je takšnih, ki so na vprašanje odgovorili »ne vem«.
- **E-učenje (izobraževalni programi dostopni preko interneta):** le dobra četrtina (26 %) ima uvedeno, 30 % šele uvaja oziroma načrtuje, kar 40 % vprašanih pa slednje prakse

nima uvedene, niti je ne načrtuje, ponovno 4 % je takšnih, ki so na vprašanje odgovorili »ne vem«.

Navedeni podatki nakazujejo, da dejavnosti, ki dejansko vplivajo na uspešnost podjetja, po večini še niso informacijsko podprte. »Podjetja bi z optimizacijo področja kadrovskih informacijskih sistemov in uvedbo ustreznih rešitev lahko ustrezno razvijala tudi področje upravljanja kadrov, ki so gotovo ključen dejavnik uspeha« (Jama 2012, 28). Rezultati raziskave torej kažejo, da imajo velika in srednja slovenska podjetja kadrovske prakse v izhodišču precej dobro podprte z informacijsko tehnologijo. Po drugi strani pa drži, da bolj ko se oddaljamo od splošno uvedenih praks, slabša je njihova podprtost z informacijsko tehnologijo.

Raziskava kaže na to, da se pojavljajo priložnosti za vsebine, s katerimi se ukvarja strateški HR. Administracija HR je seveda pomemben del v vsakem podjetju, vendar pa dejavnosti, ki dejansko vplivajo na uspešnost podjetja, po večini niso informacijsko podprte. Glede na izkušnje iz panoge HR v Sloveniji vem, da poskušajo kolegi vpeljati procese in orodja HR, ki dodajajo vrednost organizacijam, vendar brez močne podpore vrhnjega vodstva ne bo šlo. Je pa seveda ključno, da zna HR prikazati in dokazati svojo vrednost (Breznik Alfirev 2012, 28).

Ob nadaljnjem iskanju podobnih raziskav v našem prostoru je vredno omeniti še Mednarodno longitudinalno primerjalno študijo o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije. Od leta 2001 se raziskava izvaja tudi na področju Slovenije v okviru Centra za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Raziskava je bila v Sloveniji izvedena štirikrat, in sicer leta 2001, 2004, 2008 in 2015.

V nadaljevanju so za oris sprememb na področju uporabe kadrovskih informacijskih sistemov podani nekateri rezultati slovenske raziskave iz leta 2015 v primerjavi z letom 2008 (Kohont in drugi 2011; Kohont in drugi 2015).

- Rezultati za leto 2015 kažejo, da 81,4 % organizacij uporablja elektronsko podprt kadrovski informacijski sistem. Statistično značilne razlike se kažejo glede na velikost organizacije. Tukaj velja, da elektronsko podprt sistem najbolj uporabljajo velike organizacije oziroma da njegova uporaba raste z velikostjo organizacije. Nekoliko

presenetljivo je, da se elektronsko podprt kadrovski informacijski sistem bolj uporablja v organizacijah, ki so usmerjene na lokalni trg (84,8 %).

- Za leto 2015 tretjina organizacij (33,8 %) poroča, da njihov kadrovski informacijski sistem vodjem omogoča samostojno podporo pri vodenju oziroma direktno opravljanje mnogih s kadri povezanih nalog, namesto da se za opravljanje le-teh zanašajo na kadrovske službe. Glede na leto 2008, ko je vrednost znašala 29,2 %, odstotek samostojne podpore za vodje nekoliko raste.
- V letu 2015 le 21,3 % kadrovskih informacijskih sistemov tudi zaposlenim omogoča samostojno podporo pri opravljanju s kadri povezanih nalog, kot je sprememba osebnih podatkov, rezervacija dopusta ipd. Vendar tudi na tem področju raziskovalci beležijo rast v primerjavi z letom 2008, ko je bilo takih organizacij 16,7 %.

Kot sledi iz primerjave podatkov pridobljenih v letu 2008 v primerjavi za leto 2015, se je odstotek uporabe kadrovskih informacijskih sistemov v slovenskih organizacijah povečal.

3 Empirični del

3.1 Metode dela

Empirični del diplomskega dela temelji na podatkih, pridobljenih s pomočjo poglobljenih intervjujev. Pri tem sem se osredotočila na ciljno skupino dveh strokovnjakov za UČV v enem izmed najuspešnejših slovenskih podjetij, kot je Halcom. V podjetju imajo zelo dobro razvito ter informacijsko podprto kadrovske dejavnost, kar pa ne pomeni, da se ne srečujejo z izzivi na področju upravljanja s človeškimi viri. Poleg poglobljenih polstrukturiranih intervjujev sem empirične podatke pridobila tudi preko elektronske pošte in predhodnih pogovorov z gospodom Alenom Hilšem, vodjo kadrovske divizije v podjetju Halcom. Polstrukturiran kvalitativni raziskovalni intervju s fokusom na strokovnjakih za UČV v izbrani organizaciji sem si izbrala, ker sta oba intervjuvanca predhodno poznala temo, ki jo preučujem v tem diplomskem delu. Držala sem se splošnega načela, da je treba za pogovor izbrati osebe, za katere raziskovalec predvideva, da mu bodo s svojimi izkušnjami in znanjem, ki jih posredujejo v obliki odgovorov na raziskovalčeva vprašanja, največ pripomogle pri doseganju ciljev intervjuja ali fokusne skupine in posledično tudi raziskave (Lamut in Macur 2012). Na ta način sem lahko iz prve roke izvedela, kako se strateška funkcija MČV upošteva pri razvoju, nadgradnji in vpeljavi novih informacijskih sistemov za podporo pri ravnanju z ljudmi pri delu v izbrani organizaciji. S tovrstno kvalitativno metodo raziskovanja sem

pridobila širši vpogled v ozadje problematike. Polstrukturiran intervju v obliki pogovora spraševalcu omogoča, da kljub predhodno pripravljenim vprašanjem pridobi informacije, ki jih ni bilo mogoče predvideti vnaprej (Bregar in drugi 2005). Da bi se dobro pripravila na pogovor z gospo Breznik Alfirev, sem se predhodno udeležila še dogodka Kadrovska vloga v digitalnem svetu. Dogodek je organiziralo slovensko IT podjetje Agito, ki je specializirano za razvoj programske opreme, IT projektno vodenje in svetovanje. Na omenjenem dogodku je podjetje Agito predstavilo vrsto možnosti digitalizacije kadrovske funkcije, gostujoči predavatelji in strokovnjaki za UČV, med katerimi je bila tudi gospa Teja Breznik Alfirev, pa so izpostavili posebnosti organizacij prihodnosti ter izkušnje naprednih kadrovskih pristopov v obliki digitalizacije nekaterih kadrovskih procesov.

3.2 Predstavitev podjetja Halcom d. d.

Halcom že vse od svoje ustanovitve leta 1992 ponuja rešitve za finančne ustanove. Podjetje se ponaša s številnimi uspešno implementiranimi projekti, ki so plod neprecenljivega strokovnega znanja s področja plačilnih sistemov. Danes je Halcom ponudnik najsodobnejših rešitev za plačilne sisteme v štirih centralnih bankah in klirinških hišah ter več kot 70 komercialnih bankah v devetih državah na območju Evrope, Bližnjega vzhoda in Afrike. Mesečno se prek njihovih rešitev opravi 130 milijonov transakcij oziroma za slabih 90 milijard dolarjev. Halcomove rešitve za e-bančništvo uporablja preko 140.000 poslovnih uporabnikov. Z razvojem novih idej, kot je aplikacija za plačevanje računov prek pametnega telefona Hal mBills, pa vsak dan pridobijo več kot sto novih uporabnikov. V skupini Halcom je 160 zaposlenih, od tega v Sloveniji zaposlujejo 145 ljudi in ustvarijo približno polovico prometa. Ostali zaposleni so v Beogradu, kjer je trenutno 25 zaposlenih, 4 v Sarajevu in 2 v Dubaju. Ljubljansko podjetje je lani po sicer nekoliko slabšem letu 2014 ponovno zraslo. Ustvarili so 9,9 milijonov evrov prihodka, kar je 10 % več kot leto poprej, in pridelali dobrih 600 tisoč evrov dobička. Bruto dodana vrednost na zaposlenega se pri Halcomu giblje okoli 50 tisoč evrov, medtem ko je slovensko povprečje (podatki so za leto 2014) 38 tisoč evrov (Halcom 2015; Hilš 2016).

Podjetje Halcom je že več kot 20 let vzoren partner svojim naročnikom, zaposlenim, delničarjem in širši skupnosti. V vseh letih delovanja je prejelo številne nagrade in priznanja, ki potrjujejo predanost zaposlenih ki zagotavljajo odličnosti (Halcom 2016):

- ✓ Maja 2009 sta Zavod Ekvilib in Ministrstvo za delo družino in socialne zadeve Halcomu podelila osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Od novembra 2012 pa se Halcom ponaša s polnim certifikatom Družini prijazno podjetje.
- ✓ Halcom je oktobra 2003 pri agenciji BVQI (*Bureau Veritas Quality International*) pridobil certifikat za standard kakovosti ISO 9001:2008, januarja 2010 pa še certifikat za informacijsko varnost po mednarodnem standardu ISO 27001:2005.
- ✓ Družba I d. o. o., ki je partner bonitetne hiše Dun & Bradstreet, je Halcomu podelila že šesto nagrado rating leta za najvišjo bonitetno oceno.

Nagrade za rast in inovativnost (Halcom 2016):

- ✓ Zmagovalec izbora Best of The Best 2015 (AmCham).
- ✓ S projektom Money Talks / Bytes of Banking, delavnica naprednih veščin, je Halcom postal zmagovalec izbora za najbolj inovativno in spodbudno poslovno prakso, Best of the Best 2015. Mednarodni študentje so tekom delavnice razvijali nove rešitve na temo gamification v Hal M-Bank in bančništva na družabnih omrežjih.
- ✓ Finalist izbora za marketinško odličnost 2015, ki ga organizira in podeljuje Društvo za marketing Slovenije. Tekmovanje združuje podjetja, ki marketinške dejavnosti povezujejo s svojimi poslovnimi usmeritvami.
- ✓ V konkurenci 15 tisoč evropskih podjetij se je Halcom uvrstil med 100 najbolj inovativnih podjetij, ki stremijo k poslovni odličnosti, in si tako prislužil naziv Nacionalni prvak 2012/2013 v kategoriji Strategija mednarodne rasti.
- ✓ Leta 2011 je Halcom prejel nagrado organizacije Adizes Institute »Pursuite of the Prime Award« za izkazovanje neomajne odločnosti, da v podjetju vzgoji in vzdržuje kulturo medsebojnega zaupanja in spoštovanja v duhu naukov Adizesove metodologije.
- ✓ Leta 2007 je Halcom prejel nagrado Zlata nit za najboljšega zaposlovalca v kategoriji srednje velikih in velikih podjetij. Prav tako pa se je med finaliste uvrstil v letih 2008, 2009 in 2010.
- ✓ Z rešitvijo Hal M-Payments (1-2-3 Plačam!) je Halcom zmagal na izboru Naj podjetniška ideja 2006/7 v kategoriji inovativnih podjetniških idej med uveljavljenimi podjetji.
- ✓ V letu 2003 je bil Halcom med 500 najhitreje rastočimi podjetji v Sloveniji, eden od šestih prejemnikov nagrade zlata gazela po izboru revije Gospodarski vestnik.

3.2.1 Družbeno odgovorno ravnanje z zaposlenimi

V Halcomu so prepričani, da je podjetje družbeno odgovorno le, če to njegovo vlogo razumejo in se z njo istovetijo tudi njegovi zaposleni. Prav tako v ospredje postavljajo skupne **vrednote**, med katerimi so odgovornost, veselje do dela, kreativnost, fleksibilnost in odprtost. S skupnimi vrednotami so v Halcomu tako postavljena merila, kaj je sprejemljivo in kaj nesprejemljivo, kaj je dobro in kaj slabo. Skupne vrednote predstavljajo osrednji standard za razmišljanje, ukrepanje in ravnanje podjetja ter zaposlenih v podjetju. V Halcomu vrednote upoštevajo dediščino preteklosti in pogled v prihodnost, ki ga soustvarjajo sodelavci. V letu 2014 so v Halcomu zagnali posebno iniciativo Leto vrednot, kjer so vsaki od vrednot posvetili poseben mesec aktivnosti, ki so jih koordinirali ambasadorji vrednot. Halcom pri svojem družbeno odgovornem poslovanju kot glavno vodilo upošteva poštenost. Ponašajo se z večletno tradicijo sponzoriranja študentskih tekmovanj na področjih oblikovanja, inovativnosti in programiranja. Tudi v letošnjem letu so že tretjič zapored organizirali brezplačno mednarodno delavnico *Bytes of Banking: S.I.C.K., Sharing Ideas Creating Knowledge*. S tem mladim strokovnjakom ponudijo priložnost, da izpopolnijo svoje veščine in zmožnosti ter svoje življenjepise obogatijo s konkretnimi izkušnjami. Halcom svojim zaposlenim nudi odlično delovno okolje. Spodbuja aktivnosti zaposlenih in njihovih družin, jim omogoča izobraževanje, sofinancira športne in rekreativne dejavnosti ter podpira dobrodelne in okoljevarstvene projekte, ki pomembno prispevajo k boljšemu življenju v skupnosti (Halcom 2015; Hilš 2016).

3.2.2 Kadrovski informacijski sistem v podjetju Halcom d. d.

V Halcomu od začetka leta 2015 uspešno uporabljajo KIS Effective Staff. Gre za sodobno informacijsko orodje za vodenje zaposlenih, ki pokriva vsa kadrovska področja. Pomaga pri vodenju zaposlenih, osredotočen je na poslovne koristi in ne le na optimizacijo kadrovske administrativnih opravil. S svojimi funkcionalnostmi spodbuja sodelovanje med kadrovskim oddelkom, zaposlenimi in vodstvom. Omogoča, da celotno podjetje deluje kot uigrana ekipa, izboljšuje učinkovitost in pomembno prispeva k doseganju zastavljenih poslovnih ciljev (S&T, 2016).

Funkcionalnosti, ki jih nudi KIS Effective Staff, so navedene spodaj:

- varen dostop za kadrovske strokovnjake, vodje in zaposlene,
- poročanje in analize,
- elektronska obvestila,
- organizacijska struktura,
- upravljanje s kadrovskimi dokumenti,
- upravljanje odsotnosti,
- sistem nagrajevanja,
- iskanje in selekcija kadrov,
- upravljanje s cilji,
- ključni pokazatelji uspeha (KPI),
- karierni cilji,
- kompetenčni modeli,
- ocenjevanje kompetenc,
- 360 stopinjsko ocenjevanje,
- katalog izobraževanj,
- e-izobraževanje,
- razvojni plan in načrt razvojnih potreb,
- upravljanje izobraževanj in zahtevki za izobraževanje,
- testiranje in certificiranje,
- upravljanje s talenti,
- planiranje nasledstev.

Dostop za prijavo v KIS Effective Staff imajo pri Halcomu vsi zaposleni. Pri tem se zaradi varovanja osebnih podatkov upoštevajo različne omejitve pri možnostih vpogledov v posamezne dokumente. Prav tako ne morejo vsi zaposleni dostopati do podatkov svojih sodelavcev. Vsak zaposleni pa lahko vidi svoje podatke in dokumente. Do portala zaposleni vstopajo preko intraneta Halportal, kjer vstopijo na domačo stran sistema. Pri tem imajo možnost pogleda »zaposleni« ali »vodja«, odvisno od funkcije, s katero je povezana tudi možnost dostopa do posameznih podatkov.

POGLED »ZAPOSLENI« vsebuje tri vsebinske sklope. Prvi sklop »Moje podrobnosti« vsebuje osebne podatke o posamezniku, delovnem mestu in dokumentih. V drugem sklopu »Moja uspešnost« lahko posameznik spremlja svoje cilje, KPI-je ter spremlja zapise dialogov

s svojim vodjem. V tretjem sklopu »Moje podjetje« lahko posameznik dostopa do organigrama podjetja, skupnih dokumentov, odprtih razpisov za delovna mesta itd.

1. Sklop »Moje podrobnosti«

Središče sklopa »Moje podrobnosti« je kartica zaposlenega. Na kartici zaposlenega lahko vsak posameznik vidi svoje osnovne podatke, podatke o zaposlitvi, dostopa do svojih dokumentov (certifikatov, potrdil o izobraževanju, spričeval itd.), opisa svojega delovnega mesta itd. V kolikor posameznik naleti na napačne podatke ali pride do spremembe teh podatkov, lahko vse spremembe sporoči v kadrovske službe, kjer jih zabeležijo v kadrovske informacijske sisteme. Na kartici zaposlenega je pripetih več vsebinskih zavihkov:

- **Zavihek »Splošno«** – Zaposleni lahko tukaj dostopajo do svojih dokumentov, zgodovine zaposlitev znotraj podjetja, opisa svojega delovnega mesta itd. Zavihek zaposlenim nudi nekaj najpomembnejših osnovnih informacij o njihovem delovnem mestu in karierni poti posameznika znotraj podjetja.
- **V zavihku »Podrobnosti«** – Zaposleni dostopa do svoje pogodbe o zaposlitvi, morebitnih aneksov k pogodbam in do osnovnih informacij o vzdrževanih družinskih članih.
- **Zavihek »Uspešnost«** – Zaposlenim omogoča pregled osebnih, oddelčnih, področnih ciljev in ciljev podjetja ter ključne pokazatelje uspeha.
- **Zavihek »Izobraževanja«** – V kolikor bi zaposleni pridobili kakršenkoli certifikat, lahko slednje in njihov datum izteka najde v tem zavihku.

2. Sklop »Moja uspešnost«

Znotraj tega sklopa lahko zaposleni dostopa do ciljev, KPI-jev, prav tako pa tudi do dialogov, ki jih opravi s svojim vodjem.

- **Moji cilji** – Zaposleni lahko sledi ciljem, ki si jih določi sam, lahko pa tudi spremlja cilje oddelka in cilje podjetja.
- **Moji KPI-ji**
- **Moji dialogi**

3. Sklop »Moje podjetje«

V tretjem vsebinskem sklopu »Moje podjetje« lahko zaposleni vidi organigram podjetja, morebitne skupne dokumente in zahteve za posamezna delovna mesta. V kolikor si zaposleni želi ogledati celoten organigram podjetja, klikne na gumb »Pogled«. V kolikor pa želi izbor

omejiti na posamezna področja oziroma oddelke, pa smiselno uporabi dodaten filter. V sklopu »Moje podjetje«, znotraj zavihka »Dokumenti podjetja« lahko zaposleni najdejo dokumente, ki so dostopni vsem zaposlenim.

POGLED »VODJA« – Posamezen vodja lahko dostopa tudi do pogleda »Vodja«, ki je sestavljen iz dveh sklopov, »Podrobnosti mojega tima« in »Uspešnost mojega tima«. Sklop »Podrobnosti mojega tima« omogoča vpogled v podrobnosti, dokumente, certifikate tima, ki ga vodi, medtem ko sklop »Uspešnost mojega tima« omogoča sledenje timskim ciljem, KPI-jem, kompetencam zaposlenih in izpeljavi dialogov z zaposlenimi.

1. Sklop »Podrobnosti mojega tima«

Posamezen vodja znotraj razdelka »Moj tim« dostopa do grafičnega prikaza svojega tima. S klikom na posameznika se odpre kartica izbranega zaposlenega, kjer lahko vodja dostopa do osnovnih informacij o posamezniku in tudi do nekaterih dokumentov zaposlenih (potrdila o izobraževanju, pogodbe o zaposlitvi, aneksi k pogodbam o zaposlitvi, zapisi dialogov).

2. Sklop »Uspešnost mojega tima«

V tem sklopu vodje spremljajo cilje in KPI-je svojega tima ter izvajajo dialoge s svojimi zaposlenimi.

3.2.3 Predstavitev intervjuvancev

Kot že rečeno sem v empiričnem delu diplomskega dela izvedla dva polstrukturirana kvalitativna raziskovalna intervjuja s fokusom na strokovnjakih za UČV v podjetju Halcom. Oba intervjuvanca sta predhodno poznala temo, ki jo preučujem v tem diplomskem delu.

Prvotno sem pogovore začela z gospodom Alenom Hilšem, ki je v podjetje Halcom prišel pred dobrim letom in pol, in sicer kot študent na praksi. Ob tem moram izpostaviti, da gre za izjemno aktivnega študenta, z zavidanja vrednim seznamom funkcij in predsedniških vlog, v različnih klubih in organizacijah, od predsednika dijaške organizacije, člana Nacionalnega odbora za Evropsko leto aktivnega staranja in medgeneracijske solidarnosti pri Ministrstvu za delo družino in socialne zadeve ter člana Vladnega sveta za študentska vprašanja do predsednika društva študentov kadrovskega menedžmenta in še bi lahko naštevali. Njegov potencial so prepoznali tudi pri Halcomu, kjer je po opravljeni študentski praksi hitro začel z delom na drugih področjih (Halcom Studio) in kasneje začel prevzemati vedno več

odgovornosti v kadrovske službi. Svoj pečat je letos že drugo leto zapored pustil pri organizaciji mednarodne delavnice Bytes of Banking, ki jo organizira Halcom v sodelovanju z Društvom študentov elektrotehnike in računalništva ter društvom Management Group z Ekonomske fakultete. Trenutno ob odsotnosti vodje kadrovske službe kot študent skupaj s sodelavko skrbi za nemoteno delovanje kadrovskega procesa in za zaposlene. Njegovo delo tako obsega uvajanje novih zaposlenih sodelavcev, organizacijo izobraževalnih vsebin za zaposlene, kadrovske administracije, skrb za grajenje znamke dobrega zaposlovalca in skrb za informacijski kadrovske sistem Effective Staff.

Moja naslednja intervjuvanka je gospa Teja Breznik Alfired. S Halcomom sodeluje kot zunanja svetovalka za upravljanje s človeškimi viri, specializirana na področju strateškega HR menedžmenta. Pri svojem delu pomaga organizacijam pri postavitvi strategij in njihovi izvedbi preko postavitve sistemov upravljanja delovne uspešnosti zaposlenih ter aktivnim upravljanjem kulturnih značilnosti organizacij. Izvaja storitve s področja strateškega kadrovskega menedžmenta in sistemov vodenja, usposabljanja in izobraževanja s področja procesov upravljanja s človeškimi viri in izvedbe izobraževanj za vodilni kader. Je prejemnica več strokovnih nagrad (med drugim je bila leta 2012 kadrovska menedžerka leta), predavateljica na strokovnih in poslovnih dogodkih ter avtorica številnih strokovnih člankov. S Halcomom je pričela sodelovati konec leta 2014, ko so se pojavile prve ideje o prenovi kadrovske funkcije v podjetju in vpeljavi novega informacijskega sistema. Njena vloga je bila postaviti strateški sistem upravljanja s človeškimi viri, tokrat s fokusom na postavitvi sistema delovne uspešnosti in učinkovitejšem uvajanju novih zaposlenih ter spremembi organizacijske kulture v bolj tržno usmerjeno.

3.2.4 Povzetek in interpretacija intervjujev

Primer dobre prakse vpeljave sodobnega KIS in posodobitve kadrovske funkcije oziroma njene preobrazbe iz administrativne v strateško je tudi oddelek za kadre v podjetju Halcom. Preko pogovorov z gospodom Hlišem in gospo Breznik Alfired, sem ugotovila, da so bili delovni procesi v kadrovskem oddelku pred vpeljavo KIS Effective Staff delno že digitalizirani, saj so pred njegovo uvedbo za veliko večino baz in statistik uporabljali računalniški program Excel. Ob uspešni rasti podjetja in širitvi v tujino pa dotedanja rešitev ni bila več dovolj. Gospod Hliš je povedal, da je bil ravno to glavni razlog za posodobitev in nadgradnjo baz podatkov v kadrovske službi.

V Halcomu so se zato skladno z vplivi iz okolja v začetku leta 2015 odločili za pomemben korak na področju upravljanja s človeškimi viri, to je bila posodobitev KIS in postavitev SMČV. »Pri SMČV je bil poudarek na postavitvi sistema delovne uspešnosti in učinkovitejšem uvajanju novo zaposlenih ter spremembi organizacijske kulture v bolj tržno usmerjeno« (Breznik Alfrev 2016).

Po vpeljavi novega KIS Effective Staff so v Halcomu digitalizirali oziroma avtomatizirali večino kadrovske funkcije. Eden od glavnih namenov implementacije KIS je tudi izboljšanje transparentnosti ocenjevanja individualne uspešnosti zaposlenih. Vzporedno z vpeljavo novega KIS so izvedli tudi usposabljanje vseh uporabnikov v podjetju.

Implementacija katerega koli novega KIS pomeni potrebo po vzporedni organizacijski prenovi kadrovske funkcije. Kadrovske strokovnjake morajo zato posedovati znanje, s katerim bodo organizaciji zagotovili spremembo poslovnih procesov (Kavanagh in drugi 2013). Temu primerno je tudi v Halcomu sledila prenova procesa izvedbe rednih letnih pogovorov z zaposlenimi. Kot sta potrdila oba sogovornika, so že na samem začetku dobili pozitivne povratne informacije zaposlenih in vodij, katerim je novo informacijsko orodje olajšalo proces vodenja. Na ta način so se poenostavili določeni kadrovske procesi in transparentnost ocenjevanja individualne uspešnosti zaposlenih.

Kohont v svoji analizi kompetenc menedžerjev človeških virov v slovenskih multinacionalkah podaja manj ugoden podatek, da le v polovici podjetij, ki imajo svoje poslovne enote tudi v tujini, obstaja informacijska podpora procesom MČV (Kohont 2011). Na tem mestu je smiselno poudariti, da Halcom v svojem podjetju v Beogradu že od samega začetka nudi enako informacijsko podporo procesom UČV kot na sedežu podjetja v Ljubljani.

Uvodoma postavljen model prepletenosti spremenljivk, sodobni trendi na kadrovskem področju, strateška kadrovska funkcija in njun vpliv na posodobitev kadrovskega informacijskega sistema ter posledično doprinos uporabe le-tega k zagotavljanju družbene odgovornosti in povečanje konkurenčne prednosti, sem sprva preverjala s pomočjo teorije, kasneje sem o tem pogovarjala tudi z mojima sogovornikoma.

Tudi v Halcomu sodobni trendi na področju upravljanja človeških virov postavljajo kadrovske funkcije v čedalje bolj strateško vlogo, kar pomeni, da je vpeta v najvišje vodstvene strukture in je podpora celotnemu vodstvu. S sodobnimi orodji vodenja vplivajo na razvoj kadrov, na pravočasno odkrivanje talentov in perspektivnih kadrov in pripravo podrobnih razvojnih načrtov. Pomembna je tudi informacijska podpora, saj lahko potem zaposlene usmerjajo v vsebino, v razvoj in ne porabljajo časa za različne postopke, ki jih lahko informatizirajo. Z ustrezno informacijsko podporo zagotavljajo vodjem in vsem ostalim sodelavcem, da imajo informacije o samih sebi, timu in celotni organizaciji v vsakem trenutku na razpolago. Z razvojem zaposlenih vplivajo na njihovo usposobljenost in kompetentnost za obstoječe in prihodnje potrebe, na njihovo prilagodljivost glede na spremembe v okolju, kar pa predstavlja konkurenčno prednost podjetja (Hilš 2016).

Pri sodobnih trendih na področju upravljanja s človeškimi viri je predvsem pomembno, da so merljivi, kar pomeni, da jih kvantitativno izrazimo in na ta način postanejo vstopna spremenljivka v KIS. Tako nam KIS koristi, kot orodje, ki nam pomaga pri izdelavi analiz. Strateška naloga kadrovskega menedžmenta in vodij je, da podatke iz analiz pretvarja v uporabne informacije za bolj kvalitetno poslovno odločanje.

Če nek IT sistem omogoča le tradicionalno hierarhično postavitev organizacije, je danes že zelo zastarel. KIS morajo biti intuitivni, uporabniku prijazni, vsečni, zagotavljati ne samo sodelovanje med vodjo in zaposlenim temveč tudi med ostalimi zaposlenimi. Nujno morajo vsebovati sprotne merjenja uspešnosti in učinkovitosti ter povratnih informacij in imeti izredno dobro analitiko. Statični, neprilagodljivi sistemi ne bodo preživel, saj se HR prakse hitro spreminjajo in jim morajo IT sistemi slediti. Če jim ne in če merjenja niso ažurna, analize dajejo napačne informacije, kar vodi do neustreznih poslovnih odločitev. Poslovne odločitve pa vplivajo na učinkovitost in uspešnost podjetja (Breznik Alfired 2016).

Postavljen model potrjuje tudi teorija. Učinkovitost odločitev menedžmenta je v veliki meri odvisna od ustreznega informacijskega sistema in zagotavljanja kakovostnih razpoložljivih informacij, ki so kakovostne, če so primerne, pravočasne in popolne (Hočevar v Rogelj 2013, 7). To pomeni, da morajo biti tudi resnične, natančne, razumljive in uporabne, izražene kvantitativno (s številkami) ali kvalitativno t.j. podane opisno (Rogelj 2013, 7), v našem primeru pridobljene v procesu dialogov vodij z zaposlenimi. Takšne informacije zagotavljajo poslovne odločitve, ki podjetju prinašajo konkurenčno prednost (Rogelj 2013, 26). KIS, ki v

svoji funkcionalnosti upoštevajo strateško upravljanje človeških virov zajemajo veliko podatkov o uspešnosti, kompetentnosti in zavzetosti zaposlenih. V obliki analiz in poročil vodjem in kadrovikom omogoča vpogled kdo dosega rezultate in kdo ne ter kateri so ključni zaposleni. Ti podatki so osnova za nadaljnje akcijske načrte za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. To da informacijska podpora izboljšuje proces upravljanja zaposlenih in njihovo učinkovitost, kaže tudi raziskava *Cedar Crestone Value Report* (2008), v kateri so po metodi spremljanja stroškov po aktivnostih poslovnega procesa v posameznih podjetjih izračunali od 20 do 80 % prihrankov po informatizaciji kadrovskih procesov (Godnjavec 2012).

4 Sklep

Cilj diplomskega dela je bil odgovoriti na uvodoma postavljeni raziskovalni vprašanji in na primeru dobre prakse pokazati priložnost za tiste organizacije, ki premalo izkoriščajo IT na kadrovskem področju. V ta namen bom v sklepnem delu podala končne odgovore, ki sem jih iskala v teoriji, izsledkih objavljenih raziskav in na primeru podjetja Halcom d.d.

- Prvo raziskovalno vprašanje: **Kako so sodobni trendi na področju upravljanja s človeškimi viri in sodobna oziroma strateška kadrovska funkcija upoštevana pri (nad)gradnji ali vpeljavi novih kadrovskih informacijskih sistemov v organizaciji?**

Trendi, s katerimi se soočajo delodajalci po vsem svetu, od kadrovskih strokovnjakov zahtevajo, da se znajo osredotočiti na takšno kadrovsko funkcijo, ki bo podpirala strateške cilje organizacije (Dessler 2012, 10–16; Ulrich 2016, 148). Med novostmi na kadrovskem področju, ki bodo ključno zaznamovali poslovanje podjetij v prihodnosti, so bili izpostavljeni upravljanje talentov in vodenje, zavzetost sodelavcev, organizacijsko vedenje in kultura ter kadrovska analitika in strateško načrtovanje (Kohont in Dular 2014, 7–9). Upravljanje s talenti je čedalje večja nuja, zato kadrovska funkcija potrebuje primerne informacijske rešitve (Bersin 2013). Eden ključnih izzivov sodobnih kadrovikov je predstaviti kadrovske podatke v obliki, ki jo menedžment lahko meri in s tem oceni prispevek kadrovikov k dobičkonosnosti organizacije (Možina in Zupan 2009, 133; Gueutal in Johnson 2012, 4). Za analizo velikih količin podatkov, pridobljenih s KIS, bodo organizacije uporabljale čedalje bolj sofisticirane aplikacije. Nekateri poznavalci so prepričani, da bodo kadrovska poročila, ki prikazujejo visoko kvalitetne in ažurne podatke v obliki grafičnih prikazov, postala sestavni del upravljanja s človeškimi viri (Gueutal in Johnson 2012, 4).

V empiričnem delu sem ugotovila, da se proces preobrazbe kadrovske funkcije v strateško in proces vpeljave naprednega KIS lahko med seboj tudi prepletata oziroma potekata v organizaciji istočasno. Nova izboljšana funkcionalnost KIS je priložnost za prenovu nekaterih poslovnih procesov (Kavanagh in drugi 2013). Ugotovila sem še da, **obstajajo kadrovske informacijske sistemi, ki ponujajo v prvi vrsti popolno digitalizacijo vseh administrativnih kadrovskih opravil** (upravljanje s kadrovskimi dokumenti, upravljanje odsotnosti, elektronska obvestila, organizacijska struktura, beleženje prisotnosti na delovnem mestu, potrjevanje potnih nalogov ...). **Poleg tega KIS nudijo informacijsko podporo**

sodobnim strateškim kadrovskim vsebinam (poročanje in analize, sistem nagrajevanja, iskanje in selekcija kadrov, upravljanje s cilji, ključni pokazatelji uspeha (KPI), karierni cilji, kompetenčni modeli, ocenjevanje kompetenc, 360 stopinjsko ocenjevanje, katalog izobraževanj, e-izobraževanje, razvojni plan in načrt razvojnih potreb, upravljanje izobraževanj in zahtevki za izobraževanje, upravljanje s talenti, planiranje nasledstev).

Lahko zatrdimo, da napredni KIS sledijo sodobnim trendom UČV. Ni pa rečeno, da se tega zavedajo v vseh organizacijah na enak način. Raziskava o podprtosti kadrovske funkcije z informacijsko tehnologijo v Sloveniji (IDC Slovenija 2012) je pokazala, da strateške kadrovske dejavnosti, ki dejansko vplivajo na uspešnost podjetja, po večini še niso informacijsko podprte. »Podjetja bi z optimizacijo področja kadrovskih informacijskih sistemov in uvedbo ustreznih rešitev lahko ustrezno razvijala tudi področje upravljanja kadrov, ki so gotovo ključen dejavnik uspeha« (Jama 2012, 28). Rezultati raziskave torej kažejo, da imajo velika in srednja slovenska podjetja kadrovske prakse v izhodišču precej dobro podprte z informacijsko tehnologijo. Po drugi strani pa drži, da bolj ko se oddaljamo od splošno uvedenih praks, slabša je njihova podprtost z informacijsko tehnologijo. Raziskava je prav tako pokazala, da se pojavljajo priložnosti za vsebine strateške kadrovske funkcije. To dokazuje tudi primerjava podatkov, ki so bili pridobljeni v raziskavi *Upravljanje človeških virov 2015: Mednarodna primerjalna študija*, saj se je odstotek uporabe kadrovskih informacijskih sistemov v slovenskih organizacijah v letu 2015 v primerjavi z letom 2008 nekoliko povečal. Rezultati za leto 2015 kažejo da KIS uporablja 81,4 % organizacij. Več kot tretjina organizacij za leto 2015 poroča, da njihov KIS vodjem omogoča samostojno podporo pri vodenju oziroma direktno opravljanje mnogih nalog, povezanih s kadri, namesto da se za opravljanje le-teh zanašajo na kadrovsko službo (Kohont in drugi 2015).

Po pregledu ponudbe KIS sem ugotovila, da zadnja leta tudi na domačem trgu obstaja veliko ponudnikov, ki organizacijam nudijo informacijsko podporo tako na administrativni ravni kot tudi za strateški menedžment človeških virov. Predvsem je pomembno, da se vsak kadrovik, ki opravlja delo v organizaciji, ki se morda odloča za prenovno kadrovske funkcije in njeno digitalizacijo v širšem smislu, zaveda raznovrstnosti ponudbe (SHRM 2012; Armstrong 2014, 528). Prav gotovo je on tisti, ki bo sodeloval pri odločitvi, ali se bo organizacija odločila za nakup nove programske opreme za podporo kadrovske funkciji (Armstrong 2014; Agito 2016b; Breznik 2016). Pri tem ni dovolj, da pozna ponudbo na področju IT, ki nudi podporo UČV, pač pa mora zelo dobro poznati tako temeljne kot tudi podporne strateške usmeritve in

cilje organizacije (SHRM 2012; Armstrong 2014, 528). Poznati mora postopke, ki jih je potrebno upoštevati pred nakupom in ob uvedbi novega KIS. Le na ta način bo KIS služil svojemu namenu, torej poenostavitvi administrativnih kadrovskih opravil.

- **Drugo raziskovalno vprašanje: Ali kadrovski informacijski sistem kot pripomoček pri upravljanju s človeškimi viri in upoštevanje družbeno odgovornega, etičnega delovanja do zaposlenih med drugim prinašata organizaciji konkurenčno prednost?**

V teoretičnem okviru je bilo poleg kadrovske funkcije in njene preobrazbe v strateško potrebno definirati tudi pojem družbene odgovornosti ter na njej temelječe konkurenčne prednosti. Preobrazba kadrovskih oddelkov v strateško enakovrednega partnerja mora biti priložnost, da se v organizacijo vpeljejo humani človeški odnosi, kar je odgovornost kadrovikov in vodij (Svetlik 2009). Sodobni kadrovik mora znati skupaj z vodstvom oblikovati klimo, ki spodbuja zavzetost in biti pri tem skrbnik pravičnega sistema nagrajevanja za dobro delo in doseganje ciljev (Ulrich 2016).

Študij teoretičnega okvira obravnavane tematike in izsledki raziskave o načinih izvajanja posameznih kadrovskih funkcij ter podprtosti slednjih z informacijsko tehnologijo (IDC Ljubljana 2012) kažejo, da obstajajo organizacije, ki se zavedajo konkurenčnih prednosti, ki jim jih prinaša strateška kadrovska funkcija in njena implementacija skozi KIS. S tem ima KIS posreden doprinos k večji konkurenčnosti organizacije kot celote, saj bodo kadroviki v prvi vrsti razbremenjeni administrativnih opravil in na ta način lahko večji del svoje pozornosti usmerili k strateško najpomembnejšim nalogam. Hkrati bodo s tem pridobili na ugledu. Kot enakovredni strateški partnerji bodo imeli večji vpliv na vodstvene kadre in tako lažje izpolnjevali svoje družbeno odgovorno poslanstvo – delo za ljudi.

Dejstvo je, da organizacijski informacijski sistemi, uporaba informacijske tehnologije in elektronsko poslovanje pripomorejo k izboljšanju konkurenčnosti organizacije. Menedžment, ki se ukvarja s človeškimi viri in s kadrovskim področjem, je tisti, ki vodstvu organizacije lahko predstavi prednosti nadgradnje ali vpeljave novega kadrovskega informacijskega sistema. Vodje organizacij, ki se zavedajo konkurenčnih prednosti, ki jih prinaša KIS, bodo prav gotovo stremeli k temu, da se kadrovice v njihovih organizacijah razbremenijo z administrativnimi opravili, ki jih je možno v celoti digitalizirati. Na osnovi ažurnih podatkov lahko organizacije sprejemajo konkurenčno napredne poslovne odločitve. Nedvomno so

napredni KIS s svojimi funkcionalnostmi že preoblikovali kadrovske funkcije (Gueutal in Johnson 2012, 8). Pri tem velja opozoriti, da digitalizacija kadrovskih procesov sama po sebi še ne prinaša rezultatov (Agito 2016a; Breznik Alfired 2016). Dobro zasnovani KIS lahko povečujejo učinkovitost kadrovske funkcije, ki je boljše informirana in omogoča, da lahko boljše predstavi svoj doprinos k poslovanju organizacije. Za najboljše poslovne rezultate pa je potrebno kombinirati učinkovite KIS z učinkovitim procesom kadrovske funkcije in učinkovitim upravljanjem ter vodenjem zaposlenih. Ustrezna analitika na kadrovskem področju je pogoj, da lahko kadroviki uspešno prikažejo, kako ustrezno upravljanje z zaposlenimi doprinese k uspešnosti in konkurenčni prednosti podjetja. Rezultati kažejo, da poslovno uspešna podjetja na lestvici prioritet višje postavljajo dobro razvito kadrovske analitiko. Le-ta v kombinaciji s spremljanjem ključnih kazalcev uspeha (angl. *Key Performance Indicators* – KPI) lahko zagotovi preboj kadrovske stroke na strateško raven. Pri tem morajo biti kadrovski strokovnjaki sposobni kvantificirati svoje pobude, s kazalci uspeha preseči zgolj merjenje stroškov in števila zaposlenih ter preiti na kompleksnejše meritve, kot sta zadovoljstvo zaposlenih in njihova produktivnost.

Empirični del diplomskega dela temelji na podatkih, pridobljenih s pomočjo poglobljenih intervjujev. Pri tem sem se osredotočila na ciljno skupino dveh strokovnjakov za UČV v enem izmed najuspešnejših slovenskih podjetij Halcom d.d. Gre za podjetje, ki uspešno sledi poslovnim trendom in paradigmi družbene odgovornosti. Zaradi nedavne uspešne vpeljave sodobnega KIS in strateške kadrovske funkcije velja kot primer dobre prakse. Hkrati je lahko tudi zgled za tiste organizacije, ki premalo izkoriščajo IT na kadrovskem področju in morda ne poznajo sodobnih trendov na področju MČV oziroma ne vedo, kako jih aplicirati v svoje poslovno okolje.

Moja zadnja misel ob zaključku diplomskega dela je, da je podjetje Halcom primer podjetij, o katerih se v Sloveniji zadnje čase govori premalo. Gre namreč za podjetje, ki uspešno sledi poslovnim trendom in paradigmi družbene odgovornosti.

Naj bo primer Halcom svetla izjema, zgled in nadaljnja spodbuda tistim delodajalcem, ki se trudijo upravljati s svojimi zaposlenimi družbeno odgovorno in na ta način že dosegajo dobre poslovne rezultate. Hkrati naj bo zgodba o Halcomovem uspehu spodbuda mladim generacijam, ki prihajajo na trg delovne sile.

5 Literatura

1. Agilcon. 2016. Dostopno prek: <http://agilcon.si/hrm/> (7. april 2016).
2. Agito. 2016a. Dostopno prek: <http://www.agito.si/> (7. april 2016).
3. --- 2016b. *Kako začeti s preobrazbo kadrovske funkcije v podjetju?* Dostopno prek: <http://www.ehrm.net/vsebine/kako-zaceti-s-preobrazbo-kadrovske-funkcije-v-podjetju/> (11. marec 2016).
4. Ahlin, Tomaž in Jože Zupančič. 2001. Uvajanja celovitih programskih paketov. *Organizacija* 34 (5): 238–289.
5. Armstrong, Michael. 1996. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 6. izdaja. London: Kogan Page.
6. --- 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. izdaja. London: Kogan Page.
7. Athey, Robin in Burnside Robert. 2007. In focus / talent management – Engaging and developing is key to the challenge. *Leadership in Action* 27(4): 19–21. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/lia.1217/pdf> (14. junij 2016).
8. Bauer, Talya N., Donald M. Truxillo, Mathew E. Paronto, Jeff A. Weekley, in Michael A. Campion. 2004. Applicant reactions to different selection technology: Face to face, interactive voice response, and computer-assisted telephone screening interviews. *International Journal of Selection and Assessment* 12: 135–148. Dostopno prek: http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Applicant_Reactions.pdf (17. februar 2016).
9. Berce, Jaroslav. 2013. Leadership and values. Dostopno prek: <http://leadershipbyvirtue.blogspot.si/2015/04/leadership-and-values.html> (26. avgust 2016).
10. ---. 2015. Leadership and happy organization. <http://leadershipbyvirtue.blogspot.si/2013/04/leadership-and-happy-organization.html> (26. avgust 2016).

11. Bersin, Josh. 2013. *7 Reasons HR Technology Is So Hot Today*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/05/31/7-reasons-hr-technology-is-so-hot-today/#27cdc7394ded> (7. april 2016).
12. ---. 2006. *Talent Management What is it? Why now?* Dostopno prek: <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf> (11. Julij 2016).
13. Boštjančič Eva in Neja Markočič. 2014. *Odnos slovenskih kadrovskih strokovnjakov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri*. Dostopno prek: https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/04/boc5a1tjanc48dic48d_markoc48dic48d_ehrm_infokomteh_3_2014.pdf (17. februar 2016).
14. Boxall, Peter in Purcell John. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. 3. izdaja. New York: Palgrave Macmillan.
15. Bregar, Lea, Irena Ograjenšek in Mojca Bavdaž. 2005. *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Brewster, Chris in Wolfgang Mayrhofer. 2012. *Handbook of research on comparative human resource management*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
17. Breznik Alfired, Teja. 2011. *Vključevanje kadrovske funkcije v strateško vodenje podjetja*. Dostopno prek: https://issuu.com/sntslovenija/docs/vodenje_s_cilji_je_nacin_zivljenja_v_snt_slovenija (7. julij 2016).
18. --- 2012. Priložnosti za vsebine s katerimi se ukvarja strateški HR. *Finance*, 5. april. Dostopno prek: http://beta1.finance.si/files/2012-04-05/finance_067_IKT.pdf. (9. februar 2016).
19. --- 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 13. julij.
20. *Četrta pot*. 2016. Dostopno prek: <http://www.cetrtapot.si/> (7. april 2016).

21. Dessler, Gary. 2012. *Human Resource Management*. 13. izdaja. Boston: Prentice Hall.
22. Evropska komisija. 2001. *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: https://www.google.si/search?site=&source=hp&q=Promoting+a+European+Framework+for+Corporate+Social+Responsibility.+Green+Paper+2001%2C+8&oq=Promoting+a+European+Framework+for+Corporate+Social+Responsibility.+Green+Paper+2001%2C+8&gs_l=hp.3...1955.1955.0.2953.2.2.0.0.0.0.317.410.1j3-1.2.0....0...1c.1.64.hp..0.0.0.0.wc6iMcYSjOw (1. avgust 2016).
23. Evropski svet. 2000. *Lisbon strategy. Lisbon European Council (2000): Presidency conclusion*. Dostopno prek: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm (1. avgust 2016).
24. Finance. 2015. Agito eHRM je informacijsko srce kadrovske službe v skupini Hypo. *Finance*, 21. oktober. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8836632> (9. februar, 2016).
25. Fister, Nuša, Monika Rutar in Aleksandra Lah Šteblaj. 2008. Sodobni informacijski sistem ni razkošje, temveč potreba. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (25): 68–71.
26. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Florjančič, Jože in Mojca Bernik. 2010. *Sistem spremljanja razvoja kadrov kot osnova za osebni razvoj posameznika v organizaciji*. Fakulteta za organizacijske vede Kranj. Dostopno prek: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=35024&lang=eng> (7. april 2016).
28. Gallup. 2013. *The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide Report*. 2013. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx> (15. april 2016).

29. Gavez, Sonja, Nataša Fras, Vanja Hazl, Mateja Karničnik, Jožica Knez Riedl, Janja Leban, Dušanka Lužar Šajt, Manja Štebih, Mojca Tominšek, Alenka Zavašnik in Anita Hrast. 2007. *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji: priročnik s primeri dobre prakse*. Maribor: Gospodarska zbornica Slovenije – Območna zbornica Maribor.
30. Godnjavec, Alenka. 2012. Kako lahko samopostrežni portali pomagajo pri vodenju. *Finance*, 5. april. Dostopno prek: http://beta1.finance.si/files/2012-04-05/finance_067_IKT.pdf (9. februar 2016).
31. Gojčič, Sara. 2012. *Upravljanje s človeškimi viri v ERP rešitvi SAP na primeru osebnega portala za zaposlene in portala za vodje*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
32. Golob, Urša in Klement Podnar. 2003. *Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/ID030305.doc (22. avgust 2016).
33. Guest, David. 2002. Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker to HRM. *Journal of Industrial relations*, 44 (3): 335–358. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1472-9296.00053> (23. avgust 2016).
34. Gueutal, Hal G. in Richard D. Johnson. 2012. *Leveraging HR Technology for Competitive Advantage*. Dostopno prek: <https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/HRIS%20Exec%20Briefing%20FINAL.pdf> (24. maj 2016).
35. Halcom. 2016. Dostopno prek: <http://www.halcom.si/> (7. april 2016).
36. Halcom. 2015. *Letno poročilo za leto 2014 Skupina Halcom*. Ljubljana: Halcom d.d.
37. Hilš, Alen. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 1. junij.

38. Informacijski pooblaščenec RS. 2015. *Zavarovanje osebnih podatkov. Smernice Informacijskega pooblaščenca*. Dostopno prek: https://www.ip-rs.si/fileadmin/user_upload/Pdf/smernice/Smernice_o_zavarovanju_OP.pdf (11. avgust, 2016).
39. IDC Slovenija. 2012. *Raziskava HRM in HRIS v Sloveniji*. Ljubljana: Interni dokument.
40. International Organization for Standardization. 2010. *ISO 26000*. Ženeva: International Organization for Standardization. Dostopno prek: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm (7. januar 2016).
41. Ipavec, Justina. 2013. *Računalništvo v oblaku: Stanje v Sloveniji v primerjavi s tujino*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Jama, Darja. 2012. Podpora kadrovskih praks z vidika IT v slovenskih podjetjih. *Finance*, 5. april. Dostopno prek: http://beta1.finance.si/files/2012-04-05/finance_067_IKT.pdf. (9. februar, 2016).
43. Jeraj, Katja. 2015. Strateška vloga kadrovske službe. V *Z razvojem ljudi – uspevamo*, ur. Aleš Vidmar, Katja Lampe in Doris Sattler, 31. Ljubljana: Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije.
44. *Kapla*. 2016. Dostopno prek: <http://www.kaplahrm.com/> (7. april 2016).
45. Kavanagh, J. Michael, Mohan Thite in Richard D. Johnson. 2013. *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. New York: Sage Publications.
46. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. ---, Nevenka Černigoj Sadar, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatovič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Ivan Svetlik.

2011. *Upravljanje človeških virov 2008: Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
48. Kohont, Andrej in Boris Dular. 2014. Dolgoročno usmerjene kadrovske prakse prispevajo k poslovnemu uspehu. *Ekonomski časnik* 18 (2): 7–9.
49. Kohont, Andrej, Nevenka Černigoj Sadar, Urša Golob, Miroljub Ignjatovič, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Jožica Zajc. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015: Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
50. Kohont, Andrej. 2015. Kompetentnost v 21. stoletju: med pričakovanji in mojimi kompetencami. V *Z razvojem ljudi – uspevamo*, ur. Aleš Vidmar, Katja Lampe in Doris Sattler, 9. Ljubljana: Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije.
51. Kopa. 2016. <http://www.kopa.si/kopahrm.aspx> (7. april 2016).
52. Kovach, Kenneth A., Alen A. Hughes, Paul Fagan in Patrick G. Maggitti. 2002. Administrative and Strategic Advantages of HRIS. *Employment Relations Today* 29 (2): 43–48. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/228003185_Administrative_and_Strategic_Advantages_of_HRIS. (27. februar 2016)
53. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetli in Branko Ilič, 66–110. Ljubljana: Sophia.
54. Kramer, Mark R. in Michael E. Porter. 2006. Strategy and Society. The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84 (12): 78–92. Dostopno prek: http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf (1. marec 2016).

55. Lamut, Urša in Mirna Macur. 2012. *Metodologija družboslovnega raziskovanja. Od zasnove do izvedbe*. Ljubljana: Vega.
56. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. Malešič, Ana. 2011. Uporaba socialnih omrežij pri kadrovskem menedžmentu. *Uporabna informatika*. 19 (2): 91–99.
58. Markočič, Neja. 2015. *Odnos slovenskih kadrovskih strokovnjakov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri*. Magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
59. Markovič, Tajda. 2012. *Človeški kapital kot dejavnik inovativnosti in poslovne uspešnosti podjetja z vidika računovodstva človeških virov: študija primera*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. Marler, Janet H. in Sandra L. Fisher (2013). An evidence based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23, 73–86. Dostopno prek: <http://ceur-ws.org/Vol-570/paper004.pdf> (17. februar 2016).
61. Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 99–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Nikolau, Ioannis. 2014. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *Internal Journal of Selection and Assessment* 22(2): 179–189. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2429077 (6. april 2016).
63. Peretz, Hilla. 2013. Information Technology Systems in the Human Resource Management Area. V *Global Trends in Human Resource Management*, ur. Parry, Emma, Eleni Stavrou in Mila Lazarova, 214–236. London: Palgrave Macmillan UK.
64. Petrič, Urša. 2010. Spreminjajoča se vloga HR managerjev – izsledki raziskave. *Revija HRM*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/spreminjajoca-se-vloga-hr-managerjev-izsledki-iz-raziskave/> (17. marec 2016).

65. Rainer, Kelly R. in Efraim Turban. 2009. *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. Singapore: John Wiley and Sons.
66. Rogelj, Robert. 2013. *Učinki uvedbe Adizesove metodologije na poslovne rešitve v izbranem podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Ruel, Huub, Tanya Bondarouk in Jan Kees Looise. 2004. E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Reveue*. (15) 3: 364–380.
68. Rustja, Nina. 2009. *Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. S&T. 2016. Dostopno prek: <http://www.snt.si/storitve/hr-management/hr-tehnologija/> (7. april 2016).
70. Simončič, Milan. 2015. Zakaj in kako biti družbeno odgovoren? *Revija za univerzalno odličnost* 4 (3): 110–129.
71. Skalja, Dejan. 2008. *Informacijski sistem za podporo ravnanju z ljudmi*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
72. Society for Human Resource Management. 2012. *HRIS: Selection: How can I find an HRIS system that is right for my company?* Dostopno prek: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/hr-qa/Pages/findingrighthris.aspx> (7. maj 2016).
73. Svetlik, Ivan in Branko Ilič, ur. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
74. Svetlik, Ivan. 2004. Razpoke v zgodbi o uspehu. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 1–12. Ljubljana: Založba Sophia.

75. --- in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
76. Šeškar Kastelic, Andreja in Helena Klun Peternej. 2010. *Vpliv kadrovskih procesov na kakovost človeškega kapitala*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. Ulrich, Dave. 2016. HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 54(2): 148–164 Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1744-7941.12104/full> (23. avgust 2016).
78. *Ustava republike Slovenije* (URS), Ur. l. RS 47/2013. Dostopno prek: <https://www.iusinfo.si/Login/FormsLogin/FormsLogin.aspx?ReturnUrl=%2fZakoni%2fBesedilo.aspx%3fSOPI%3dZ91581AC&SOPI=Z91581AC> (17. junij 2016).
79. *Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti* (ZEPDSV) Ur. l. RS 40/2006. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=72976> (17. junij 2016).
80. Zupan, Nada. 2014. *O zavzetosti zaposlenih*. Dostopno prek: www.skz.si/skz/www.skz.si/system/atts/93/original/dr.%20Nada%20Zupan.pptx (15. april 2016).

PRILOGE

1.3 Priloga A: Intervju z gospo Tejo Breznik Alfired, zunanjo svetovalko za področje strateškega upravljanja s človeškimi viri v podjetju Halcom d. d.

Datum pogovora: 13. 7. 2016, 16:00–17:15

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju Halcom d. d.? Koliko časa že sodelujete s podjetjem? (Na kratko)

»Moja vloga je bila postaviti strateški HRM sistem s fokusom na postavitvi sistema delovne uspešnosti in učinkovitejšem uvajanju ter spremembi organizacijske kulture v bolj tržno usmerjeno. S Halcomom sodelujem skoraj 2 leti.«

2. Ali lahko s svojimi besedami na kratko pojasnite vaše razumevanje strateške funkcije podjetja?

»Strateška funkcija HRM pomeni, da HR postavi takšne sisteme in procese, ki zagotavljajo izvedbo poslovnih ciljev ter zagotovi mehanizme za motiviranost zaposlenih tako preko plačnih modelov, njihovega osebnega in strokovnega razvoja ter predvsem s stalnim delom na kulturi organizacija.«

3. Kaj to pomeni za HR funkcijo?

»To za HR funkcijo pomeni, da mora razumeti, kaj je strategija podjetja, s katerimi izzivi se podjetje srečuje, kaj so tveganja, če HR ne more zagotoviti dovolj usposobljenega in motiviranega kadra, kako razvijati vodilne, da bodo oblikovali organizacije ZA ljudi in ne le za profit, saj ta sledi angažiranosti zaposlenim. Zato je vloga HR vedno bolj pomembna in tudi bistveno drugačna kot je bila (oziroma še je). HR mora poiskati nove pristope, kako oblikovati privlačno okolje za različne generacije in različne osebnosti ter jih znati mobilizirati.«

4. Kako ste uveljavili kadrovske funkcije v vodilnem menedžmentu podjetja Halcom d.d.? Zakaj je to pomembno?

»Ko sem začela sodelovati s podjetjem Halcom, so se zavedali, da potrebujejo močno HR funkcijo. Halcom je storitveno podjetje, ki je nastalo na inovativnosti. Oboje (kakovost storitev in inovativnost) pa ustvarjajo ljudje.«

5. V enem izmed svojih intervjujev ste dejali, da se z IT šele zares začne najlepši del UČV, da je prav tu vidna povezava med kadrovsko prakso in uspešnostjo podjetja. Kako informacijska tehnologija pomaga povečati pomen kadrovske funkcije v podjetju?

»Brez IT-ja danes praktično nobena firma ne obstaja. Vsak potrebuje IT. HR še toliko bolj, saj preko IT sistemov lahko postaviš učinkovite procese delovne uspešnosti, razvoja kompetenc, medsebojnega sodelovanja, transparentnosti, skratka, lahko zagotoviš kakovostno izvedbo procesov vodenja. Poleg tega IT omogoča različne analize, s katerimi lahko bistveno hitreje predvidimo kakšnim operativnim tveganjem iz naslova ljudi je podjetje izpostavljeno in lahko hitreje ukrepamo.«

6. Kako po vašem mnenju organizacijski informacijski sistemi, uporaba informacijske tehnologije in elektronsko poslovanje služijo izboljšanju konkurenčnosti organizacije?

»Danes vse prej naštetu ni več eksotika, je nujno in običajno. Brez IT te ni! Nisi viden, ne moreš učinkovito poslovati, kaj šele ustvarjati resno in dodano vrednost. In to zajema prav vse funkcije v organizaciji.«

7. Kateri so sodobni trendi kadrovske funkcije, ki ima poleg administrativne vse bolj poudarjeno tudi strateško vlogo v organizaciji?

»Trendi gredo v snovanje novih dizajnov organizacij, v sistematičen razvoj organizacijske kulture in voditeljstva, ki se srečuje z vedno bolj kompleksnimi izzivi, ki so posledica današnjega okolja in h kateremu je prispevala ravno tehnologija. Seveda je trend tudi digitalizacija HR funkcije in vodenja zaposlenih različnih generacij, različnih načinov sodelovanja (v svetu je vedno manj redno zaposlenih za nedoločen čas in vedno več pogodbenih sodelavcev).«

8. Ali menite, da razvijalci kadrovskih informacijskih sistemov dovolj hitro sledijo novostim na področju upravljanja s človeškimi viri?

»Nekateri sledijo bolj uspešno, nekateri manj. Mislim, da čaka lepa prihodnost tiste, ki bodo imeli čim bolj enostavne, a tudi izredno prilagodljive sisteme. Na primer, če nek IT sistem omogoča le tradicionalno hierarhično postavitev organizacije, je danes že zelo zastarel. Pa je to samo en mali delček, ki niti ni bistven pri HR IT sistemu, vendar pa je »show-stoper« za mnoga podjetja. IT sistemi morajo biti intuitivni, uporabniku prijazni, vsečni, zagotavljati ne samo sodelovanje med vodjo in zaposlenim temveč tudi med ostalimi zaposlenimi, vsebovati morajo funkcionalnosti, kot so taka, ki omogočajo »ad-hoc« merjenja uspešnosti in

učinkovitosti ter povratnih informacij in imeti izredno dobro analitiko. Statični, neprilagodljivi sistemi ne bodo preživel, saj se HR prakse hitro spreminjajo in jim morajo IT sistemi slediti.«

10. Kaj bi odgovorili kadrovikom, ki kljub prednostim, ki jih prinašajo kadrovski informacijski sistemi negodujejo (pa ne tisti iz Halcoma) nad nekaterimi rešitvami in celo pripominjajo, da gre v nekaterih primerih rešitev za običajne Excelove tabele in da so tovrstne rešitve oziroma, vsakršno njihovo spreminjanje in posodabljanje drage?

»Vrednost IT sistema morajo prepoznavati zaposleni, to je najvažnejše. V vsakem primeru pa je moj odgovor sledeč – če želite imeti dober IT sistem, morate najprej vedeti, kaj so vaši cilji uvedbe sistema, imeti dobro zastavljene procese in vedeti vsaj približno, kaj boste potrebovali v bodoče, ter narediti raziskavo trga. Ter seveda poznati svoj budžet. Šele potem ste pripravljeni za izbor sistema. Če budžeta ni, pa priporočam tudi uporabo Excela ali posamezne, specializirane rešitve v oblaku kot npr. 360° povratna informacija. Celo Google Docs je bolje, kot pa izvajati procese na papirju.«

11. Kako dober kadrovski informacijski sistem pripomore k uresničitvi poslovne strategije?

»Točno toliko kot je dobro postavljen in voden proces upravljanja delovne uspešnosti in npr. talent menedžment. Če je, potem ima IT bistveno vlogo, saj je praktično v vsakem trenutku vidno, kako zaposleni dosegajo ali ne dosegajo cilje oziroma ali ima podjetje ali nima prave ljudi za izvedbo strategije.«

12. Kako poslovne metrike s področja UČV vplivajo na poslovne odločitve?

»Mislim, da vedno bolj.«

14. Kako Halcom d. d. izkorišča IT orodja v procesih UČV in s tem poveča učinkovitost ter strateški vidik svoje HR funkcije? Kako se strateška kadrovska funkcija podjetja Halcom upošteva pri vpeljavi kadrovskega informacijskega sistema Effective Staff?

»Halcom je na začetku poti, vendar pa izkorišča vse tiste funkcionalnosti IT sistema, ki smo jih uspeli implementirati in to uspešno. Vsak trenutek je vidno, kako (ne)aktivni so vodje pri ciljnem vodenju in kakšen je napredek pri doseganju individualnih ciljev.«

15. Halcom zaposluje različne profile IT-strokovnjakov, od spletnih razvojnih inženirjev do tehničnih projektnih vodij, vodje mednarodnih projektov. Poleg formalnega znanja in izkušenj gre za širok nabor kompetenc, ki jim je potrebno slediti. Ali je bilo zaradi specifičnost kadra za potrebe podjetja informacijski sistem Effective Staff potrebno tudi kaj prilagoditi? Če da, kako?

»Vsak sistem potrebuje prilagoditve. Ker trenutno menedžmenta kompetenc še ne izvajamo preko IT sistema, teh potreb še ni bilo. Bodo pa.«

16. Ali si predstavljate konkurenčno napredno organizacijo brez kadrovskega informacijskega sistema? Ali je to po vašem mnenju sploh možno? Ali poznate primer takšne organizacije? V kakšnih organizacijah je kadrovski informacijski sistem po vašem mnenju obvezen in v katerih ne?

»O tem težko sodim. Mislim, da nekatere organizacije, predvsem manjše, lahko shajajo brez IT sistema. Ali pa organizacije z zelo močnimi in odpornimi organizacijskimi kulturami, kar je pa odvisno predvsem od stopnje zavedanja vodilnih. Moj vidik je, da je IT sistem potreben vsaj tako kot avto. Lahko si brez njega, vendar težko slediš vsakodnevnim opravkom. V bistvu je nemogoče.«

17. Ali menite, da se slovenske organizacije dovolj dobro zavedajo pomembnosti sprememb in trendov na področju upravljanja s človeškimi viri? Ali je še veliko takšnih, kjer bi jih s svojim znanjem lahko izobrazili o pomembnosti vpliva informacijske tehnologije na povečanje pomena kadrovske funkcije v podjetju?

»Slovenske organizacije ne samo, da premalo izkoriščajo IT na vseh področjih poslovanja, tudi ostale trende ne poznajo ali jih nočejo poznati ali pa ne vedo, kako jih aplicirati v slovenska okolja. Vendar se tudi to spreminja, saj vodenje organizacij postaja vedno kompleksnejše in brez sprememb v načinu vodenja, uspehov ne bo.«

18. Kako vidite prihodnost kadrovske službe Halcom d. d.? Ali bo sledila novostim, ki jih prinaša informacijska tehnologija na področju upravljanja s človeškimi viri? Katerim? Ali morda razmišljate o prenosu aplikacij za podporo HR na mobilne telefone?

»Glede na to, da zaključujem sodelovanje s Halcomom v takšni obliki kot sodelujem zdaj, bom to odločitev prepustila nasledniku/naslednici.«

1.4 Priloga B: Intervju z gospodom Alenom Hilšem, študent, ki ob odsotnosti vodje kadrovske službe v podjetju Halcom d.d. skrbi za nemoteno delovanje kadrovskih procesov in zaposlene

Datumi pogovorov:

- 5. 4. 2016, 09:00–11:30 (obisk v podjetju z namenom predstavitve podjetja, kadrovske funkcije in uporabe kadrovskega informacijskega sistema);
- 1. 6. 2016, 09:30–11:30 (obisk v podjetju in pogovor vezan na intervjuvanska vprašanja);

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju Halcom d. d.? Koliko časa že sodelujete s podjetjem?

»V podjetje Halcom d.d. sem prišel v mesecu maju 2015 kot študent na praksi. Potem sem hitro začel z delom tudi na drugih področjih (Halcom Studio) in kasneje začel prevzemati vedno več odgovornosti v kadrovske službi. Trenutno ob odsotnosti vodje kadrovske službe kot študent skupaj s sodelavko skrbim za nemoteno delovanje kadrovskih procesov in skrbi za zaposlene. Moje delo tako obsega rekrutiranje novozaposlenih, organizacijo izobraževalnih vsebin za zaposlene, kadrovske administracije, skrb za grajenje znamke dobrega zaposlovalca in skrb za informacijsko kadrovske sistem Effective Staff.«

2. Ali lahko na kratko opišete, kako je delo na področju upravljanja s človeškimi viri v podjetju Halcom d. d. potekalo pred uvedbo informacijskega programa Effective Staff? Ali je oddelek za upravljanje s človeškimi viri uporabljal kakšno drugo programsko orodje za upravljanje človeških virov?

»V preteklosti smo v kadrovske službi v podjetju Halcom d.d. za veliko večino baz in statistik uporabljali računalniški program Excel. Ravno to pa je bil eden izmed razlogov za posodobitev in nadgradnjo baz podatkov v kadrovske službi, zato smo se v letu 2015 odločili za vpeljavo informacijske kadrovske sistema. Zraven podatkovnih baz v Excelu drugih orodij pred tem nismo uporabljali.«

3. Zakaj se je podjetje Halcom d. d. sploh odločilo za nakup licenčnega programa Effective Staff, namesto da bi se na primer odločil za razvoj lastnega programskega orodja za uporabo pri poslovnih procesih povezanih z upravljanjem s človeškimi viri?

»Podjetje Halcom se je za nakup licenčnega informacijskega sistema odločilo Effective Staff odločilo na podlagi zbranih ponudb. Podjetje pa se kot tako ne ukvarja z razvojem informacijskih orodij, ki niso v povezavi z glavnimi usmeritvami in produkti podjetja.«

4. Kdaj se je začela vpeljava novega informacijskega sistema za upravljanje človeških virov, koliko časa in kako je trajal postopek, da je nov informacijski sistem za upravljanje s človeškimi viri v celoti nadomestil programsko opremo, ki je bila v uporabi pred tem?

»Nov informacijski sistem smo začeli uvajati v mesecu maju v letu 2015 s popisom vseh funkcionalnosti, ki bi jih želeli uporabljati v novem sistemu. Nato smo izbrane podatke pripravili na uvoz v nov sistem ter nato skupaj z izvajalci še prilagodili aplikacijo na specifične potrebe dela zaposlenih v podjetju Halcom d.d. Za vse zaposlene smo pripravili tudi splošna izobraževanja, prav tako pa smo pripravili izobraževanja za vodje, saj sistem omogoča več različnih vsebinskih modulov. Sistem smo v polni meri začeli uporabljati v mesecu avgustu.«

5. Kako je potekalo usposabljanje uporabnikov? Ali je bilo usposabljanje enotno za vse zaposlene? Kaj pa zaposleni, ki program uporabljajo le občasno? Ali so se pri usposabljanju pojavile kakšne pomanjkljivosti, katere?

»V kadrovske službi smo s pomočjo izvajalcev za vse zaposlene pripravili enotno izobraževanje s predstavitvijo osnovnih funkcionalnosti, nato pa še za vse vodje izobraževanje s predstavitvijo naprednih funkcionalnosti, še posebej z naslova ciljnega vodenja zaposlenih. Na podlagi povratne informacije s strani zaposlenih in vodij smo kasneje določene funkcionalnosti tudi prilagodili.«

6. Kdo so razvijalci kadrovskega informacijskega sistema Effective Staff? V čem so prednosti uporabe kadrovskega informacijskega sistema, ki ga razvija zunanji izvajalec in koliko so pri tem upoštewane vaše notranje potrebe?

»Razvijalec informacijskega sistema Effective Staff je podjetje S&T skupaj s svojimi partnerji. S ponudnikom smo se pred implementacijo dogovorili o obsežnosti projekta. Pri sami implementaciji lahko ocenim, da so osnovne funkcionalnost delovale od začetka, seveda pa smo morali pred uporabo nekaj postopkov prilagoditi na samo delovanje podjetja.«

7. Halcom d. d. deluje na globalnem trgu, ki je prepojen z ostro svetovno konkurenco. Poleg 40 različnih delovnih mest po sistemizaciji v matičnem podjetju v Ljubljani imate zaposlene še v podružnicah v Beogradu in Sarajevu. Torej skupaj 170 različnih zaposlenih. Zaposlujete različne profile IT-strokovnjakov, od razvojnih inženirjev do

tehničnih projektnih vodij, vodij projektov. Poleg formalnega znanja in izkušenj gre za širok nabor kompetenc, katerim je potrebno slediti. Ali je bilo zaradi specifičnosti kadra za potrebe podjetja Halcom d. d. informacijski sistem Effective Staff potrebno tudi kaj prilagoditi? Če da, kako?

»Informacijski sistem v času implementacije zaradi velikosti podjetja ni doživel večjih sprememb, večina takšnih rešitev že vnaprej predvideva veliko število možnosti, tako da se stvar dokaj hitro prilagodi na samo podjetje. Še največ dela je pri implementaciji bilo pri uvozu podatkov o zaposlenih in grajenju organigrama v sistemu.«

8. S svojimi besedami na kratko opišite kadrovske informacijske sisteme, ki ga uporabljate v podjetju Halcom. Katere so njegove glavne značilnosti?

»Sistem je enostaven za uporabo, razumljiv, pri korakih dela so vzorci in postopki jasni. Vsekakor je sistem dodana vrednost pri spremljanju uspešnosti zaposlenih s strani vodij, služi pa tudi kot dodaten kanal za informiranje zaposlenih.«

9. Katere administrativne kadrovske funkcije vzdržuje kadrovske informacijske sisteme Effective Staff? Ali bi lahko rekli, da so s programom Effective Staff digitalizirane vse administrativne kadrovske funkcije in vam kot kadroviku ostane več časa za opravljanje ostalih, strateško pomembnejših kadrovskih opravil?

»Zaposleni imajo preko informacijskega sistema dostop do svojih osnovnih podatkov o zaposlitvi, kontaktih, datumih zdravniških pregledov, potrdil o izobraževanjih in certifikatih, pogodb in morebitnih dodatkih k pogodbam, itd. S tem zagotovo približamo določene stvari zaposlenim in nam s tem ostane tudi več časa za preostale stvari. Sistem avtomatsko tudi opozarja na preteke pogodb, zdravniških pregledov, poskusnih dob, itd.«

10. Kdo od zaposlenih dnevno uporablja programsko opremo Effective Staff?

»Na dnevni ravni sistem uporabljam predvsem jaz, vedno več pa tudi vodje. Zaposleni uporabljajo sistem po potrebi.«

11. Katere prednosti bi izpostavili pri uporabi programa Effective Staff?

»Prednost za zaposlene je zagotovo dostopnost informacij in obstoj dodatnega komunikacijskega kanala med vodjo in zaposlenim pri ugotavljanju delovne uspešnosti zaposlenega. Sistem je enostaven in razumljiv za uporabo.«

12. Ali menite, da uporaba programa Effective Staff podjetju Halcom d. d. med drugim prinaša konkurenčno prednost?

»Zagotovo uporaba sistema kot je ta pomeni nek korak naprej v zagotavljanju komunikacije med vodjo in zaposlenim, dostopnostjo informacij, sistem zagotavlja večjo sledljivost spremembam in skrbi za nekatera povsem administrativna področja. Z uvedbo Performance Managementa v podjetju Halcom d.d. je sistem seveda postal zelo pomembno orodje pri sledenju uspešnosti vsakega izmed zaposlenih, tako da podjetje s pomočjo tega orodja, ki služi kot podpora strateškim ciljem in načinom vodenja, zagotovo optimizira delovne procese.«

13. Ali menite, da informacijski sistem Effective Staff dovolj hitro sledi vašim notranjim potrebam pri upravljanju s človeškim viri?

»Da. Gre za dokaj prilagodljiv sistem glede na potrebe našega podjetja, tako da se manjše spremembe lahko administrirajo kar z našim znanjem.«

14. Ali morda poznate še kakšno rešitev, ki jo nudi informacijski sistem Effective Staff, pa je trenutno ne uporabljate?

»Da. Informacijski sistem Effective Staff nudi še kar nekaj dodatnih modulov, med njimi je tudi modul Odsotnosti, s pomočjo katerega zaposleni napovejo svojo odsotnost, vidijo informacije o preostalih prostih dneh, itd. Se pa tega trenutno še ne poslužujemo, saj imamo za ta namen razvito lastno rešitev, ki za enkrat deluje brez večjih težav.«

15. Ali za potrebe upravljanja s človeškimi viri uporabljate še kakšno drugo – interno informacijsko rešitev, katero in zakaj?

»Za potrebe notranjega arhiviranja in dostopnosti podatkov hranimo večino kadrovske administracije še v sistemu IPS, za sistem izplačila plač in odsotnosti pa uporabljamo notranjo rešitev.«

16. Gospod Primož Zupan – Idea Manager v Halcomu je v enem od svojih intervjujev dejal, da je v Halcom vstopil skozi zelo zahteven in poseben selekcijski postopek. Ali lahko ocenite, koliko kadroviku v takšnih postopkih izbire kandidatov za zahtevna in ključna delovna mesta pomaga informacijski sistem?

»Čeprav informacijski sistem delno podpira tudi proces uvajanja, potekajo postopki izbire kandidatov za ključna delovna mesta brez informacijskega sistema.«

17. Poleg redno zaposlenih s pomočjo informacijskega sistema vodite tudi evidenco študentov, ki sodelujejo s Halcomom. Kako pomembne so informacije o študentih in zakaj?

»V podjetju Halcom d.d. imajo zagotovo zelo pomembno mesto tudi študentje. Z njimi vodje prav tako opravljajo pogovore, študentje pa lahko imajo tudi svoje cilje. Zagotovo na tiste, ki se s svojim pristopom in delom izkažejo, še dodatno računamo in jih vpeljujemo v procese v podjetju.«

18. Ali vodite tudi elektronsko evidenco kandidatov, ki niso bili izbrani na razpisu za prosto delovno mesto, so pa prišli v ožji izbor? Če da, v katerih primerih uporabite podatke iz te baze?

»Elektronsko evidenco kandidatov vodimo, velikokrat se zgodi, da ob ponovljenih iskanjih na začetku kontaktiramo kandidate, ki so že ob prvi prijavi prišli v ožji izbor in so se izkazali na intervjuju.«

19. Kaj pa znanja? Ali kadrovski informacijski sistem Effective Staff omogoča izmenjavo znanj med zaposlenimi? Ali na tem mestu zaposleni najdejo uporabne informacije v primeru vprašanj, povezanih s svojim delom?

»Zagotovo se vedno bolj poslužujemo elektronskih knjižnic znanja, raznih elektronskih seminarjev, itd. S strani udeležencev znotraj podjetja zagotavljamo tudi učinkovit prenos pridobljenih znanj. Znotraj podjetja posamezna področja uporabljajo različne kanale za komuniciranje, se pa vedno več truda vlaga v to, da so informacije transparentne in uporabne za zaposlene.«

20. Ali informacijski sistem Effective Staff z enim samim klikom vodi pod merljive podatke, kateri od njegovih podrejenih je bil v preteklem obdobju najbolj uspešen pri svojem delu?

»Ideja seveda stremi k temu, da lahko vodja zelo hitro preveri uspešnost svojih zaposlenih preko standardiziranih obrazcev. Vsak zaposleni prejme svoje cilje, ki so povezani s cilji podjetja in oddelka, iz katerega zaposleni prihaja, vloga vodje pa je, da cilje primerno vrednoti in spremlja napredek.«

21. Ali si predstavljate delo v kadrovski službi v Halcomu brez IT podpore? Kaj bi za vas to pomenilo?

»Brez sistema kot je Effective Staff bi to za nas v kadrovski službi pomenilo zagotovo več dela, več razbitih evidenc in baz podatkov. Tako bi bila večja verjetnost napak pri vodenju podatkov.«