

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žan Grešovnik

Analiza praks upravljanja človeških virov za spodbujanje inovativnosti v srednjih podjetjih: študija primera X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žan Grešovnik

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Analiza praks upravljanja človeških virov za spodbujanje inovativnosti v srednjih podjetjih: študija primera X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Mentorju doc. dr. Branku Iliču se zahvaljujem za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela. Obenem se zahvaljujem gospodu Jožetu Lenartu iz izbranega podjetja za pomoč pri izdelavi empirčnega dela.

Analiza praks upravljanja človeških virov za spodbujanje inovativnosti v srednjih podjetjih: študija primera X.

Diplomsko delo obravnava prakse upravljanja s človeškimi viri in njihov vpliv na spodbujanje inovativnosti v srednjih podjetjih. Najprej je opredeljena inovacija in z njo povezani pojmi z vidika različnih avtorjev. Nadalje opredeljujem pojem upravljanja s človeškimi viri in s tem povezane pojme, prav tako z vidika različnih avtorjev, razmejujem kadrovskega menedžment v odnosu do upravljanja s človeškimi viri, v podobni relaciji tudi človeški kapital. Na kratko se osredotočim še na upravljanje človeških virov v Sloveniji in nadaljujem z opisom srednje velikih podjetij. Za tem se osredotočim na prakse upravljanja s človeškimi viri, ki so notranje karijerne priložnosti, sistemi formalnega usposabljanja, (merila za) ocenjevanje delovne uspešnosti, udeležba pri dobičku in nagrajevanje, varnost zaposlitve, mehanizmi komuniciranja, opis dela in coworking. Temu sledi še opis stanja inovativnosti v Sloveniji, s čimer zaključujem teoretični del in nadaljujem s študijo primera v izbranem podjetju, v kateri sem potrdil zastavljeni hipotezi.

Ključne besede: Inovacija, inovativnost, upravljanje s človeškimi viri, prakse upravljanja s človeškimi viri, srednja podjetja.

Analysis of human resource management practices to encourage innovation in medium-sized enterprises: a case study X.

This thesis discusses human resource practices and their impact on encouragement of innovation in medium-sized enterprises. First, innovation is defined and with that related concepts, in terms of different authors. It further defines a concept of human resource management and related terms and also various authors point of view divide personnel management in relation to human resource management and in similar relation also human capital. In short is focus also on human resource management in Slovenia and continues with description of medium-sized enterprises. Furthermore, focus is on HRM practices as internal career opportunities, formal training systems, assessing performance, profit sharing and rewards, job security, communication mechanisms, the job description and co-working. After this, follows a description of innovations in Slovenia. This also concludes the theoretical part and continues with case study in the chosen company in which I have confirmed hypotheses.

Key words: innovation, human resource management, human resource management practices, medium-sized enterprises.

KAZALO

1 Uvod	6
1.1 Hipoteze	8
1.2 Predvidene metode raziskovanja	8
I. Teoretični del	9
2 Opredelitev osnovnih pojmov	9
2.1 Inovacija	9
2.1.1 Inovacijski proces	11
2.1.2 Invencija	12
2.1.3 Difuzija	12
2.1.4 Vrste inovacij	13
2.1.5 Viri inovacij	13
2.1.6 Inovacijska strategija	14
2.1.7 Inovacijske dejavnosti	15
2.2 Upravljanje človeških virov	15
2.2.1 Strategija upravljanja človeških virov	16
2.2.2 Razmejitev kadrovskega menedžmenta in upravljanja s človeškimi viri	16
2.2.3 Strateško upravljanje s človeškimi viri in kadrovska strategija	17
2.2.4 Razmejitev upravljanja s človeškimi viri v odnosu do človeškega kapitala	18
2.2.5 Upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji	18
2.2.6 Strategije upravljanja s človeškimi viri	20
2.3 Opredelitev srednje velikih podjetij	20
3 Prakse upravljanja s človeškimi viri	22
3.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti (ODU)	22
3.2 Izobraževanje in usposabljanje	23
3.3 Opis dela	24
3.4 Udeležba pri dobičku in nagrajevanje	25
3.5 Notranje karierne priložnosti oziroma načrtovanje karier	26
3.6 Varnost zaposlitve	27
3.7 Mehanizmi komuniciranja	28
3.8 Coworking	29
4 Stanje inovativnosti v Sloveniji	29
II: Empirični del	32
5 Opis podjetja	32
6 Analiza intervjuja in primerjalna analiza praks	34
6.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti (ODU)	35
6.2 Izobraževanje in usposabljanje	35
6.3 Opis dela	35
6.4 Udeležba pri dobičku in nagrajevanje	35
6.5 Notranje karierne priložnosti oziroma načrtovanje karier	36
6.6 Varnost zaposlitve	36
6.7 Mehanizmi komuniciranja	37
6.8 Coworking	37
6.9 Sklep	38
7 Zaključek	40
8 Literatura	40
Priloga	43
Priloga A: Vprašalnik	43

1 Uvod

Živimo v času, v katerem se dogajajo nenehne tehnološke spremembe, podjetja tekmujejo med seboj za uspešnost na trgu delovne sile, katero bo prej lansiralo nove produkte na trg delovne sile, pri čemer igrajo najpomembnejšo vlogo ustrezno usposobljeni kadri in uspešni posamezniki. V Sloveniji se soočamo s pomanjkanjem inovativnosti v majhnih in srednjih podjetjih (MSP), ki na našem trgu prevladujejo in tudi zaradi tega smo omejeni pri tekmi za uspešnost oziroma konkurenčnost na mednarodnem trgu.

V svoji diplomski nalogi bom raziskoval oziroma analiziral prakse upravljanja človeških virov za spodbujanje inovativnosti v izbranem srednjem podjetju z relevantno literaturo. Za ta naslov sem se odločil zaradi tega, ker je blizu upravljanju človeških virov, obenem pa me zanima inovativnost, ki se ji v današnji globalni oligopolni konkurenci posveča vedno več pozornosti. Menim, da sta pojma upravljanje človeških virov in inovativnost tesno povezana in da lahko z različnimi praksami upravljanja človeških virov veliko pripomoremo k sami inovativnosti zaposlenih, jih spodbudimo k inovativnemu razmišljanju in generiranju novih, tako uporabnih kot manj uporabnih inovativnih idej.

V svetu se spremembe zaradi intenzivnega inoviranja odvijajo mnogo hitreje kot kadarkoli doslej, svet postaja vedno bolj zapleten – predvsem za t. i. »rutinerje«, bistveno lažje pa je inovativnim. Lahko ga delimo na razvitejši in manj razviti del; ta razlika je nastala na osnovi inoviranja, torej ustvarjanja in praktičnega uveljavljanja tistih novosti, ki jih uporabniki štejejo za koristne (Likar in drugi 2006, 13).

Pojma podjetje/podjetništvo in inovativnost sta v začetku enaindvajsetega stoletja še vedno povezana enako tesno kot v pionirskih časih razvoja sodobnega gospodarstva. Danes ni več podjetij, ki ne bi bila vsaj malo inovativna, rutinerje je že davno povozil čas. Podjetnik naj bi si vsakodnevno našel svoje mesto na trgu delovne sile, stremel k ustvarjanju boljšega proizvoda, iskal izvirnejše poti, nenehno izboljševal tehnologijo in posodabljal proizvodnjo. Nenehne spremembe so prvi pogoj za konkurenčnost, kar izhaja iz tega, da bo kupec vedno izbral tisti in samo tisti proizvod, ki bo po njegovih merilih najboljši. V primeru, da bo celotni splet lastnosti, ki jih kupec pričakuje od proizvoda (kakovost, cena, tehnične značilnosti, zunanji videz, zmogljivost itd.) le za drobec slabši od konkurentovega, bo kupec izbral tistega (Fatur in Likar 2009, 9).

Z razvojem globalizacije je znova prišlo v ospredje spoznanje Josepha Schumpetra, da je inovativno podjetništvo temeljno gonilo gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Na nadnacionalni in nacionalnih ravneh držav Evropske unije je zavedanje o pomenu inoviranja in podjetništva na zelo visoki ravni, kar potrjuje veliko število političnih programov, akcijskih načrtov, raziskav, konferenc in objav v medijih, v katerih sta inoviranje in podjetništvo postavljena v središče (Rebernik v Rašič in Markič 2008, 13).

Ločeno je bilo veliko napisanega o konceptu inovacij in upravljanja s človeškimi viri v izboljševanju organizacijske uspešnosti. Ob upoštevanju, da je inovativnost pogosto definirana kot namerno ali radikalno spreminjanje obstoječih proizvodov ali storitev, procesov ali organizacij z namenom, da bi dosegli konkurenčno prednost v primerjavi s konkurenti, je večina literature o inovacijah koncentrirana na t. i. tehnične inovacije, glede na spremembe, ki se nanašajo le na obstoječe produkte ali storitve ter procese (Katou 2008, 81). Upravljanje s človeškimi viri je pogosto definirano kot menedžment odločitev in aktivnosti, ki vplivajo na odnose med organizacijo in njenimi zaposlenimi, večina literature o upravljanju s človeškimi viri razlikuje iskanje zaposlenih, razvoj, nagrade in odnose kot štiri ključna področja praks in politik upravljanja s človeškimi viri (Katou 2008, 81).

Pojem podjetništva se najpogosteje povezuje s pojmom udejanjanja priložnosti, medtem ko se ustvarjalnost z vizijo možnega. Podjetnik tako pretvarja ustvarjalno vizijo v konkretno akcijo. Ta proces je ključen za vodenje in spodbujanje skupine podjetnikov k uresničitvi skupnega cilja. V primeru, da nam pojem inovacije pomeni udejanjanje procesa, v katerem nas ustvarjalni navdih popelje do praktičnega rezultata, potem lahko pojmujeemo podjetništvo kot človeški in organizacijski proces, kjer nastopajo inovacije. Razlikujemo ljudi, ki so zelo dobri v konceptualizaciji idej in njihovem generiranju, po drugi strani pa zelo slabi pri njihovem uresničevanju, spet drugi so lahko podjetniški, a kljub temu zelo neustvarjalni. Pomembno si je zapomniti, da podjetnik ni nujno ustvarjalen, a vendar je sposoben prepoznati ni uporabiti ustvarjalen naboj drugih (Berginc in Krč 2001, 133).

Wright in McMahan sta v svojem delu poudarila pomembnost upravljanja s človeškimi viri pri kreaciji specifične konkurenčne prednosti podjetja, ki lahko te potencialne vire profitabilnosti obrnejo sebi v prid, jih izkoristijo (Huselid 1995, 637).

Diplomsko nalogo sem konceptualno razčlenil na dva dela, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bom najprej opisal osnovne pojme, ki se nanašajo in so povezani z inovacijami, upravljanjem s človeškimi viri ter srednjimi podjetji. Temu bo sledil opis temeljnih praks upravljanja s človeškimi viri, kjer bom kot eno izmed praks omenil tudi t. i. coworking, ki je relativno nov pojem in je v majhni meri opisan v znanstveni literaturi; (Slovenia Coworking, Deskmag – The Coworking Magazine) literatura o tem je še v nastajanju. Nekaj besed bom namenil tudi stanju inovativnosti v (majhnih in) srednjih podjetjih v Sloveniji. S tem bom tudi zaključil teoretični del in začel z empiričnim delom, kjer bom s pomočjo študije primera v izbranem podjetju analiziral prakse upravljanja s človeškimi viri v tem podjetju in njihov vpliv na spodbujanje inovativnosti v izbranem podjetju ter na kratko opisal podjetje in dejavnost, s katero se ukvarja.

1.1 Hipoteze

Spodaj navedeni hipotezi sem izbral na podlagi pregledane literature in tudi znanja, ki sem si ga na to tematiko pridobil v času študija. Prva hipoteza temelji na inovativnem razmišljanju in razvijanju inovacij zaposlenih, ki je kot nekakšna prednost podjetja. Druga pa poudarja nagrajevanje kot prakso UČV, ki najbolj vpliva na inovativnost. Hipotezi sta naslednji:

1. Podjetja, ki usmerjajo zaposlene v inovativno razmišljanje in razvijanje inovacij, so uspešnejša na prodajnem oziroma panožnem trgu.
2. Nagrajevanje kot ena izmed praks upravljanja s človeškimi viri najbolj vpliva na inovativnost.

1.2 Predvidene metode raziskovanja

Literaturo bom iskal v knjižnicah in na spletu, kjer bodo v poštev prišli predvsem znanstveni članki. Kombiniral bom domače in tuje vire, ki se bodo nanašali na relevantno tematiko. V empiričnem delu bom z metodo primerjalne analize primerjal prakse upravljanja s človeškimi viri v izbranem podjetju ter analiziral njihov vpliv na spodbujanje inovativnosti, v tem delu bom uporabil tudi metodo kvalitativnega raziskovanja – poglobljeni intervju, kateri dodajam še opisno metodo oz. metodo deskripcije.

2 Opredelitev osnovnih pojmov

V tem poglavju bom podrobneje opredelil osnovne pojme, tj. inovacije, upravljanje s človeškimi viri in srednja podjetja, tudi v takšnem vrstnem redu.

2.1 Inovacija

V znanstveni literaturi imamo na voljo veliko opredelitev in definicij na temo inovacij in inovacijske dejavnosti. Joseph Schumpeter je bil začetnik opredelitve inovacije in klasik ekonomske teorije (Rašič in Markič 2008, 22).

Razumevanje inoviranja in inovacij je odvisno od zaznavanja in vrednotenja teh v družbenoekonomskem okolju, od tega kakšen prevladujoč odnos družbe obstaja do ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja (Fatur in Likar 2009, 13).

Schumpeter opredeljuje *inovacije* kot ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja in prav zaradi tega je njegova teorija inovacij nekoliko podrejena teoriji podjetništva. Inovacija je sprememba proizvodne funkcije, hkrati pa je inovacijska dejavnost kot podjetniška dejavnost gibalno ekonomskega razvoja, ker poruši splošno ekonomsko ravnotežje krožnega toka (Ilič 2001, 36).

Večina ljudi povezuje inovacijo z gospodarskimi družbami in si jo interpretira v pomenu početi isto stvar na nov ali boljši način in s tehnologijo v smeri novih izdelkov. Povezujejo jo z izboljšavami izdelkov, procesov ali storitev, za posamezne raziskovalce ima opredeljevanje inovacije različne poglede. Inovacija torej nima splošne in enotne opredelitve. Po opredelitvah različnih avtorjev lahko vidimo, kako elastičen in širok je pojem inovacije in inoviranja (Rašič in Markič 2008, 26).

Invencija je kreacija nečesa novega in postane inovacija, ko se začne uporabljati. Ko je inovacija konceptualizirana v statičnem smislu, se uporablja za neko novo tehnologijo. Kadar predstavlja končne tržne rezultate, govorimo o *produktni inovaciji*, kadar se uporablja nadaljnjih produkcijskih procesih, se to imenuje *procesna inovacija*. *Inovacijski proces* je proces, v katerem invencija postane inovacija (Link in Siegel 2007, 1).

Afuah opredeljuje *inovacijo* kot uporabo novega znanja, ki ponuja nove proizvode ali storitve, ki jih stranke želijo. Inovacija je obenem invencija in komercializacija, se pravi nov način delovanja, ki je komercializiran. Inovacijski proces ne more biti ločen od strateškega in konkurenčnega konteksta podjetja. Novo znanje je lahko tehnološko ali povezano s trgov. Tehnološko znanje je znanje komponent, povezav med komponentami, metod, procesov in tehnik, ki gredo v produkte ali storitve. Tržno znanje je znanje distribucije kanalov, produktnih aplikacij, pričakovanj strank, odjemalcev, prioritet, potreb in želja. Produkt ali storitev sta nova v tem, da imata nižje stroške, njune lastnosti so dokazane in imata lastnosti, ki jih do sedaj še nista imela ali, ki prej še niso obstajale na trgu. Pogosto nov produkt ali storitev poimenujemo kar inovacija, ki odraža to, da je kreacija novega tehnološkega in/ali tržnega znanja. Inovacija je prav tako definirana kot sprejemanje idej, ki so nove in sprejete v organizaciji, vendar je generiranje ali sprejemanje novih idej le začetek; da to postane inovacija, se mora ideja spremeniti v produkt ali storitev, ki jo stranka želi (Afuah 2003, 13).

O *inovacijah* lahko govorimo kot o idejah, ki se uspešno uporabljajo v organizacijskih rezultatih in procesih. Inovacije so lahko mišljene kot praktične in funkcionalne: rezultati inovacij so novi proizvodi in storitve, ali pa so organizacijski procesi, ki podpirajo inovacije, katere zadevajo področja, kot so R&R, inženiring, oblikovanje in trženje. Inovacije so lahko mišljene tudi bolj konceptualno: rezultati inovacij povečujejo znanje ali pa so procesi, ki podpirajo kapacitete organizacije za učenje (Dodgson in Gann 2010, 14).

Inovacija vključuje vse tiste dejavnosti, s katerimi podjetja razvijajo, izboljšujejo proizvodno sredstvo, postopek ali proizvod oz. storitev do tiste točke, pri kateri se novost pokaže kot ekonomsko upravičena in tržno sprejeta. Za inovacijo torej ni nujna tehnološka novost (Stanovnik v Bučar in Stare 2003, 15).

Inovacijski menedžment je pojem, ki ima v teoriji in praksi dva osnovna pomena. Prvi je proces obvladovanja, kjer je potrebna delitev in usklajevanje veliko dejavnosti, ki se nanašajo na opredeljevanje in uresničevanje ciljev z namenom, da zadovoljimo potrebe svojih odjemalcev in samih sebe. Drugi je proces obvladovanja ljudi, ki se ukvarjajo z delitvijo in usklajevanjem dejavnosti v teh procesih. Inovacijski menedžment se od rutinskega razlikuje po tem, da gre pri njem za odkrivanje, razvijanja in uveljavljanje novosti in ne za vsakdanje, ponavljajoče se prakse – rutine (Likar in drugi 2006, 21).

Izdelki, storitve ali postopki naj bi predstavljali novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu. Najprej nastane invencija, temu sledi *potencialna inovacija*¹, šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, ki je vsaka dokazana koristna novost (Likar in drugi 2006, 31).

Patent je izključna pravica fizične ali pravne osebe za izum, ki je nov, inventiven in industrijsko uporabljiv. *Izum* oziroma tehnična rešitev je nova, če ni obsežena s stanjem tehnike, se pravi, da ni bila pred datumom vložitve patentne prijave dostopna javnosti z ustnim ali pisnim opisom, z uporabo ali na katerikoli drug način. Izum je inventiven, če za strokovnjaka predmet izuma očitno ne izhaja iz stanja tehnike. Izum je industrijsko uporabljiv, če se predmet izuma lahko proizvede ali uporabi v katerikoli gospodarski dejavnosti, vključno s kmetijstvom (Urad RS za intelektualno lastnino).

2.1.1 Inovacijski proces

Joseph Schumpeter je razčlenil inovacijski proces v tri faze, in sicer: fazo invencije, fazo inovacije ter fazo difuzije. Na kratko je te tri faze opisal Davies (v Pretnar 2002): Spremembo (tehnično) sproži invencija, ki temelji na nekem novem spoznanju, vendar bolj pogosto uporablja znana znanstvena načela. Druga faza, faza inovacije, nastopi, kadar podjetje (inovator) prvič uporabi invencijo v gospodarske namene. Takoj, ko je proizvod prepoznan kot boljši glede na trenutne konkurenčne tehnologije, pride do njegove nadaljnje uporabe v inovatorskem podjetju in drugih podjetjih v panogi, in s tem se začne faza imitacije oziroma difuzije (Pretnar 2002, 31).

Inovacijski proces je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije. Prva stopnja je generiranje inovacij, kjer je poudarek na ustvarjalnosti, ki se uveljavlja v raziskovalni dejavnosti. Druga stopnja se nanaša na spreminjanje invencij v inovacije, kjer pa prevladuje ekonomsko ravnanje: upravljavske odločitve, investicije itd. (Bučar in Stare 2003, 18).

¹ *Potencialna inovacija* je do uporabnosti dognana invencija, vendar še ne do nove koristi. Ustvarjena je z razvojem – poklicnim in nepoklicnim, namenskim ali slučajnostnim, tehnično-tehnološkim ali katerikoli drugim (Likar in drugi 2006, 30).

2.1.2 Invencija

Invencija predstavlja sposobnost odkrivanja novih aspektov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi oziroma zmožnost, da se na podlagi poznanih elementov izdelajo nove celote – sinteze. Pri posameznikih je različno razvita, do izraza prihaja v znanosti in umetnosti – pri snovanju novih teorij, hipotez, sistemov, pri odkrivanju dotlej neznanih zakonitosti, mehanizmov in postopkov. Je proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem (Likar 2001, 16).

Invencija je vsako ustvarjalo spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek, nov domislek, ki bo morda postal uporaben in koristen, za razliko od inovacije, ki je vsaka dokazana koristna novost. Inovacija je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene, torej je inovacija gospodarsko uporabljena invencija, ne more pa biti in tudi ni vsaka invencija tudi inovacija (Bučar in Stare 2003, 14).

2.1.3 Difuzija

Difuzija je stopnja procesa sprememb, v kateri se možna ekonomska vrednost inovacije pretvori v stvarno. Difuzija inovacije je opredeljena kot širjenje izumov po njihovi prvi praktični uporabi oziroma proces, v katerem se nova tehnologija, novi proizvodi in ostale novosti prenašajo na širši krog uporabnikov (Pregrad in Musil v Rašič in Markič 2008, 28).

»Difuzija inovacije in podjetniki, ki vidijo profit, katerega ponuja novi izdelek, novi postopek ali storitev, so bistveni za ugotavljanje cikličnega gibanja. Podjetniki in menedžerji vidijo profit šele, ko radikalna inovacija doseže visoko profitnost, ko pride do spremljajočih organizacijskih sprememb ali do družbenih sprememb.« (Rašič in Markič 2008, 26).

V znanstveni terminologiji lahko na difuzijo gledamo kot na ovojnico difuzijskih krivulj, tesno medsebojno povezanih sklopov inovacij, ki se pojavljajo v omejenem časovnem obdobju in lahko spremenijo gospodarstvo v začetnih fazah difuzije v večji ekonomski uspeh (Freeman in Soete 1997, 353).

Najbolj tradicionalna oblika pretoka znanja v inovacijskem sistemu je razširitev tehnologije kot nove opreme in strojev. *Difuzija inovacij* je počasen proces, ki traja skozi leta. Difuzija tehnologije je še posebej pomembna v tradicionalnih proizvodnih in storitvenih panogah, ki same ne morejo biti izvajalci raziskav in razvoja ter inovatorji (OECD 2012, 16. april).

2.1.4 Vrste inovacij

Potencialna inovacija je do uporabnosti dognana invencija, vendar še ne do nove koristi. Ustvarjena je z razvojem – poklicnim in nepoklicnim, namenskim ali slučajnostnim, tehnično-tehnološkim ali katerikoli drugim. O njej imajo pravico odločati avtorji in investitorji, možna je tudi prodaja. Potencialni odjemalci so tisti, ki so voljni tvegati investicijo v proizvodnjo in komercializacijo (Likar in drugi 2006, 30–31).

Inovacija ima dva vpliva na podjetje. Odkar znanje podpira sposobnost podjetja, da ponuja produkte, sprememba v znanju pomeni tudi spremembo v zmožnosti oziroma sposobnosti podjetja, da ponuja nove izdelke. V tem smislu je inovacija definirana v obsegu, ki vpliva na zmožnosti podjetja, kar se običajno nanaša na pogled organizacije. V tem pogledu so inovacije *radikalne*², če je tehnološko znanje potrebno izkoristiti in je zelo različno oziroma drugačno od že obstoječega znanja, in če je obstoječe znanje v takem primeru zastarelo. Takšne inovacije imajo sposobnost uničevanja. Na drugi strani dihotomije so *inkrementalne* inovacije³, ki ponujajo produkte, temelječe na že obstoječem znanju. Za razliko od radikalnih imajo sposobnost krepitev. Večina inovacij je inkrementalnih (Afuah 2003, 14–15). Tehnično-tehnološke inovacije obsegajo zgolj eno vrsto inovacij in so uspešne nove lastnosti izdelkov, storitev in postopkov izdelave. V to kategorijo se uvrščajo tudi *industrijske inovacije*, torej inovacije s področja industrije (Bučar in Stare 2003, 15).

2.1.5 Viri inovacij

Po definiciji se razlikujeta dva tipa virov inovacij, *funkcionalni* in *posredni* viri. Glavni funkcionalni viri inovacij za podjetje so: (1) notranje vrednosti verižnih funkcij podjetja, (2) zunanja dodana vrednost verige dobaviteljev, strank in komplementarnih inovatorjev, (3) univerze, vlada, zasebni laboratoriji in raziskovalni inštituti, (4) konkurenca in sorodna industrija in (5) druge države ali regije. *Posredni viri* inovacij izhajajo iz načrtovanih aktivnosti podjetja, nepričakovanega dogajanja in sprememb, kot je kreativna destrukcija (Afuah 2003, 74).

Drucker (1986) navaja sedem virov inovacij. Prvi štirje so viri inovacij, ki se nahajajo oz. »ležijo« v industriji, zadnji trije pa se pojavljajo v družbenem okolju (Iowa State University 2012, 16. april).

² Hladilniki so bili radikalna inovacija, ker je njihova proizvodnja od podjetij zahtevala integrirano znanje termodinamike, hladil in električnih motorjev, kar je bilo zelo različno, drugačno od znanja spravlja in vleke ledu (Afuah 2003, 15).

³ 200 MHz čip podjetja Intel Pentium je bil inkrementalna inovacija. Namen je bil povečati zmogljivost, znanje je temeljilo na že obstoječem znanju podjetja in razvoju mikroprocesorja (Afuah 2003, 15).

(1) Nepričakovani viri – nepričakovan uspeh, neuspeh ali nepričakovan zunanji dogodek je lahko simptom edinstvene priložnosti. (2) Neskladje – razkorak med realnostjo in med tem kaj nekdo prevzame ter med tem, kaj je in kaj bi lahko bilo in kaj ustvarja inovativno priložnost. (3) Inovacije na podlagi potrebe postopka – kadar je šibek člen očiten v nekem procesu, vendar se mu ljudje izogibajo, namesto da bi to rešili, se pojavi priložnost za posameznika ali podjetje, ki je pripravljeno dobaviti manjkajoči člen. (4) Spremembe v industrijski ali tržni strukturi – priložnost za inovativne produkte, storitve ali poslovne pristope, ki se pojavijo, ko je osnovni temelj na industrijski ali tržni menjavi. (5) Demografija – spremembe v velikosti populacije, starostni strukturi, zaposlitvah, stopnji izobrazbe, ustvarjajo inovativne priložnosti, (6) spremembe v percepciji, razpoloženju in pomenu – inovativne priložnosti se lahko pojavijo, kadar se spremenijo družbena stališča, prepričanja in vedenja. (7) Nova znanja – napredek v znanosti in neznanstvenih znanjih lahko ustvarja nove izdelke in trge (Iowa State University 2012, 16. april).

2.1.6 Inovacijska strategija

Podjetje ima na voljo oziroma lahko izbira med več *inovacijskimi strategijami*. Te so: *ofenzivna, defenzivna, imitativna, odvisna, tradicionalna in oportunistična*. Podjetje, ki uporablja ofenzivno strategijo je prvo, ki predstavi nove produkte, medtem ko podjetje z defenzivno strategijo čaka, da tekmelec z ofenzivno strategijo najprej predstavi produkte in razreši negotovosti inovacije (Afuah 2003, 126–127). Podjetja sledijo eni ali drugim od šestih inovacijskih strategij, lahko tudi spreminjajo med strategijami, ali pa sledijo različnim strategijam v različnih sektorjih njihovega poslovanja. *Ofenzivna strategija* je osnovana za doseganje tehničnega in tržnega vodstva, tako da je pred konkurenti pri predstavljanju novih produktov. Le manjšina podjetij v katerikoli državi lahko sledi ofenzivni strategiji in še ta težko skozi daljše časovno obdobje. *Defenzivna strategija* ne pomeni pomanjkanja R&R in je prav tako raziskovalno intenzivna kot ofenzivna strategija, razlika je le v času lansiranja inovacij. Defenzivni inovatorji ne želijo biti prvi, prav tako pa ne želijo ostati v ozadju pri tehničnih spremembah. Podjetja, ki zasledujejo *imitativno strategijo*, si ne prizadevajo biti v ospredju. Nekako sledijo voditeljem, običajno so daleč zadaj pri vzpostavljanju tehnologije. *Odvisna strategija* vključuje sprejemanje satelitske ali podrejene vloge v odnosu do močnejših podjetij (Freeman in Soete 1997, 272–284).

Podjetja, ki uporabljajo *tradicionalno strategijo* ne vidijo razloga za spreminjanje svojih proizvodov, ker menijo da trg ne potrebuje sprememb in jih konkurenca ne prisili v to. *Oportunistična strategija* lahko hitro spremeni položaj podjetja na trgu, s tem, ko najde neko novo nišo in tako zagotovi produkte in storitve, ki jih stranke v tej niši potrebujejo (Freeman in Soete 1997, 272–284).

2.1.7 Inovacijske dejavnosti

Inovacijske dejavnosti zajemajo pridobitev strojev, opreme, programske opreme in dovoljenje, inženiring in razvojno delo, usposabljanje, trženje ter raziskave in razvoj in to takrat, kadar potekajo izrecno za razvoj in/ali izvajanje inovacije ali proizvoda ali postopka. So uspešne, če je podjetje uvedlo nov ali bistveno izboljššan proizvod ali postopek. Opuščene so, kadar podjetje pred uvedbo novega proizvoda ali postopka to dejavnost zaradi težav opusti in nedokončane, če je delo še v teku in še ni prišlo do uvedbe inovacije (Podobnik in drugi 2009, 5).

Inovacijske dejavnosti so vsi znanstveni, tehnološki, organizacijski, finančni in komercialni koraki, ki dejansko vodijo, ali naj bi vodili k implementaciji inovacij. Nekatere inovacijske dejavnosti so inovativne same po sebi, druge niso nove, ampak so prav tako pomembne za implementacijo inovacij. Inovacijske dejavnosti vključujejo tudi raziskave in razvoj, kar ni direktno povezano z razvojem določene inovacije. Skozi določeno obdobje so inovacijske dejavnosti podjetja treh vrst: uspešne kot rezultat izvajanja nove inovacije (čeprav ne nujno komercialno uspešne), tekoče, kot delo v nastajanju, ki še nimajo rezultata v izvajanju nove inovacije in prekinjene oziroma opuščene pred implementacijo inovacije (OECD 2012, 16. april).

2.2 Upravljanje človeških virov

Upravljanje oziroma menedžment človeških virov črpa svojo teoretsko osnovo iz različnih ved, kot so psihologija, sociologija, organizacijske in ekonomske teorije in prav zaradi tega je za celovito razumevanje upravljanja s človeškimi viri nujen interdisciplinaren pristop. Upravljanje človeških virov je sodobna stopnja v razvoju kadrovske funkcije. Do te stopnje so podjetja prišla zaradi nujnosti prilagajanja čedalje bolj zahtevnemu in kompleksnemu okolju (Svetlik in Zupan 2009, 26).

To deli razumevanje pojma upravljanje človeških virov na dve ravni: na eni strani kot *filozofijo menedžmenta*, ki v svoji opredelitvi pripisuje ljudem ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne aktivnosti UČV ter na drugi strani kot *razviti model izvajanja kadrovske funkcije*, kjer je poudarek na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijsko obravnavanje in zaradi tega postaja UČV sestavni del menedžmenta podjetij. Za učinkovit in uspešen menedžment človeških virov je potrebna usklajenost obeh ravni (Svetlik in Zupan 2009, 26).

Pojem »*human resource management*« (HRM⁴) ali upravljanje človeških virov se nanaša na aktivnosti, ki so povezane z upravljanjem delovnih razmerij v podjetju. Izraz upravljanje delovnih razmerij je ekvivalenten izrazu upravljanje dela (Boxall in Purcell 2003, 1–2).

Menedžment človeških virov se ukvarja z menedžmentom vseh skupin na delovnem mestu, prostoru. Vključuje tudi vprašanja o tem kako menedžerji upravljajo sami s seboj, na kašen način (Boxall in Purcell 2003, 1–2).

Gospel (v Boxall in Purcell 2003) je definiral upravljanje s človeškimi viri kot generični izraz, ki zajema tri glavna področja:

1. *delovne odnose* – način kako je delo organizirano, uvajanje delavcev na tehnologije in proizvodni proces;
2. *delovna razmerja* – dogovori, ki urejajo vidike zaposlitve, kot so rekrutiranje, uvajanje, trajanje zaposlitve in nagrajevanje delavcev;
3. *industrijska razmerja* – reprezentativni sistemi, ki obstajajo med podjetji: v britanskem kontekstu je to pogosto pomenilo upravljanje sindikalnih odnosov v procesu kolektivnih pogajanj (Boxall in Purcell 2003, 4).

Upravljanje s človeškimi viri je proces pridobivanja, usposabljanja, ocenjevanja, nadomeščanja zaposlenih in njihove udeležbe pri delovnih odnosih, zdravju in varnosti pri delu in pravičnosti. Vse to vključuje opravljanje delovnih analiz (determiniranje narave vsake zaposlitve oziroma službe), načrtovanje delovnih potreb in rekrutiranje novih kandidatov za zaposlitev, selekcijo kandidatov, usmerjanje in usposabljanje novih zaposlenih, upravljanje plač, plačil za delo, zagotavljanje spodbud in ugodnosti, ocenjevanje delovne uspešnosti, komuniciranje (pogovore oziroma intervjuje, svetovanje, discipliniranje), usposabljanje in razvoj menedžerjev, izgrajevanje predanosti zaposlenih organizaciji (Dessler 2011, 4).

⁴ Izraz HRM je prišel v uporabo, »modo« v 1980. letih in postal najpopularnejši izraz v angleško govorečem svetu, nanašal se je na aktivnosti menedžmenta delovnih razmerij (Boxall in Purcell 2003, 1).

2.2.1 Strategija upravljanja človeških virov

Strategija upravljanja človeških virov je sestavljena iz kritičnih ciljev in sredstev za upravljanje dela. Neizogibno vpliva na zmogljivost podjetja. Sestavi jo celoten menedžment oziroma uprava in ne le kadrovske strokovnjaki. Deloma je načrtovana, planirana, deloma pa se sproti razvija in ima različne cilje in pomene za različne segmente delovne sile (režijski in proizvodni poklici). Kot strategijo v splošnem jo je lažje definirati na ravni poslovnih enot. Bolj kompleksna je v multidivizijskih podjetjih zaradi interakcij med korporacijskimi/divizijskimi in poslovnimi enotami, bolj kompleksna je tudi v podjetjih, ki so konkurenčna v drugih državah in delujejo zunaj okvirov nacionalnih meja (Boxall in Purcel 2003, 50).

Strategija upravljanja človeških virov je komponenta, podprta z vrednotami pristopa upravljanja s človeškimi viri. Odraža tri ključne aspekte organizacijskega strukturiranja kot vsega, kar ima vpliv na vedenje in odnose zaposlenih: organizacijske in delovne strukture, kadrovske sisteme in prakse. Ker je strategija upravljanja človeških virov pomembna zaradi vpliva na hitrost, smer in vsebino organizacijskih sprememb, je bistveno, da strategijo obravnavamo in tudi kritično ocenimo (Salaman 1995, 1–2).

2.2.2 Razmejitev kadrovskega menedžmenta in upravljanja s človeškimi viri

V praksi se zelo pogosto mešata pojma *kadrovskega menedžmenta* in *upravljanje s človeškimi viri*, kar je popolnoma razumljivo za obdobje prehoda iz enega v drug način gledanja na ljudi pri delu. Ob tem skoraj vsak, ki o ljudeh govori na kakršenkoli način, misli, da kadrovskega menedžmenta spada v upravljanje s človeškimi viri, kar pa ni narobe, v primeru, da o ljudeh govorimo z različnih vidikov, vendar bi bilo smiselno, da upravljanje s človeškimi viri ločimo od drugih pogledov na ljudi, še posebej od kadrovskega menedžmenta. Obenem bi morali še preprečiti nejasnost, da gre pri teh dveh izrazih za sinonima in probleme prevajanja. Navedel bom še tri izmed mnogih razlik med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem s človeškimi viri:

- Pri kadrovskem menedžmentu gre za taktičen pristop k dejavnostim, poglavitno je vprašanje »kako«. Pristop UČV je strateški, poglavitno je vprašanje »kaj«.
- Pristop kadrovskega menedžmenta je naravnano kratkoročno in se odziva na spremembe drugih. Pristop UČV je naravnano dolgoročno in nastopa kot oblikovalec politike in povzročitelj sprememb (Lipičnik 1998, 40).

- Kadrovski menedžment teži k tradicionalnim oblikam komuniciranja in deluje v organizaciji, kjer delajo na tradicionalen način ter se ne vključuje v odločanje v delovno silo. (Lipičnik 1998, 40).

Pri komuniciranju pri UČV so v rabi različne poti⁵ (hierarhično, nehierarhično, demokratično, od spodaj navzgor in obratno), pomemben je vsak posameznik in njegovo vključevanje v delovno skupino z namenom, da se dvigne kvalitetna raven timov (Lipičnik 1998, 40).

Razprave o razlikah med upravljanjem s človeškimi viri in kadrovskim menedžmentom potekajo že kar nekaj časa in so v zadnjih nekaj letih malo polegale. Izraza upravljanje s človeškimi viri in človeški viri sta sedaj v splošni rabi kot sinonima za kadrovski menedžment. Razumevanje koncepta upravljanja s človeškimi viri se poveča ali izboljša z analiziranjem razlik, kako so se razvili tradicionalni pristopi h kadrovskemu menedžmentu in so le-ti postali vsakodneвне prakse upravljanja s človeškimi viri (Armstrong 2006, 42). Nekateri avtorji (Hope-Hailey *et al*, 1998; Keenoy, 1990; Legge, 1989, 1995; Sisson, 1990; Storey, 1993) so poudarili revolucionarno naravo upravljanja s človeškimi viri, spet drugi (Gennard in Kelly 1994) so zanikali obstoj kakršnihkoli vidnih razlik med konceptoma UČV in kadrovski menedžment. Torrington (1989) trdi, da je kadrovski menedžment zrasel skozi sprejemanje številnih dodatnih popravkov za produkcijo bogatejše kombinacije izkušenj in da upravljanje s človeškimi viri ni revolucija, ampak nadaljnja oziroma dodatna razsežnost v različnih vlogah (Armstrong 2006, 42).

2.2.3 Strateško upravljanje s človeškimi viri in kadrovska strategija

Temeljna ideja *strateškega upravljanja s človeškimi viri* je, da bo kar najbolj prispevalo k povečevanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja, če bo usklajeno s poslovno strategijo. Wright in MacMahan (v Svetlik in Zupan 2009) opredeljujeta, da gre pri strateškem UČV za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in aktivnosti UČV, ki pomagajo organizaciji doseči zastavljene cilje. Mabey in Salaman (v Svetlik in Zupan 2009) opredeljujeta štiristopenjski model UČV, ki vsebuje: (1) oblikovanje poslovne strategije, (2) opredelitev ključnih vedenj, potrebnih za izvajanje poslovne strategije, (3) oblikovanje in uvajanje organizacijskih aktivnosti UČV za spodbujanje potrebnega vedenja in (4) spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov UČV (Svetlik in Zupan 2009, 106–107).

Rezultat strateškega UČV je *kadrovska strategija*, s katero opredelimo cilje, ki jih želimo doseči na kadrovskem področju, in poti za doseganje teh ciljev.

⁵ Glej stran 29.

Ni vedno pomembno, da se kadrovska strategija zapiše, saj si mnoga podjetja kadrovske cilje in poti zamislijo, a jih formalno ne zapišejo. Uspešna kadrovska strategija odgovori na vprašanja, kaj se iz kadrovskega vidika potrebuje za uresničevanje poslovne strategije in kako se bo to, kar se potrebuje, pridobilo, razvilo in ohranilo v podjetju (Svetlik in Zupan 2009, 120).

2.2.4 Razmejitev upravljanja s človeškimi viri v odnosu do človeškega kapitala

Menedžment človeškega kapitala se za razliko od *menedžmenta človeških virov* ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem le tistih človeških virov, ki ustvarjajo vrednost, torej se ukvarja le s človeškim kapitalom. Celostno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih ter razvijanje njihovih spretnosti se izvaja z namenom, da bodo lahko zaposleni prispevali k ciljem in potrebam podjetja, v katerem delajo, ter ustvarili novo vrednost. Pri tem se torej upravlja njihov človeški kapital, saj le-ta ustvarja vrednost podjetju. Zaradi tega je menedžment človeškega kapitala v kapitalsko logiko ujet menedžment človeških virov ter je iz tega naslova veliko bolj ciljno usmerjen, selektiven in tudi bolj sistematičen. Menedžment človeškega kapitala se osredotoča na pomen investicij v človeški kapital in utemeljuje, da večje investiranje v človeški kapital vpliva na večjo ustvarjeno dodano vrednost, medtem ko menedžment človeških virov obravnava vse zaposlene kot najbolj fundamentalno vrednost podjetja. Po drugi strani pa se menedžment človeškega kapitala osredotoča le na izbrane posameznike, torej na tiste, ki so v tem visoko tehnološkem okolju sodobnih podjetij dovolj usposobljeni, da bodo ustrezno opravili delo in s tem podjetju ustvarili novo vrednost (Mihalič 2006, 52).

Človeški kapital je neopredmeten, težko opredeljiv in ga ni mogoče upravljati tako, kot organizacije upravljajo delo, proizvode in tehnologije. Eden izmed razlogov za to je, da zaposleni, in ne organizacije, posedujejo svoj lasten človeški kapital. Če cenjeni zaposleni zapustijo podjetje, »odnesejo« s seboj tudi lasten človeški kapital in kakršnakoli investicija podjetja v smislu izobraževanja in usposabljanja, je izgubljena (Bohlander in Snell 2007, 15).

2.2.5 Upravljanje človeških virov v Sloveniji

Značaj in razvoj *upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji* se v nekaterih pogledih razlikuje od tistih v ostalih članicah Evropske Unije. To je prvotno zaradi različnih izhodišč in drugačnega socialnega in ekonomskega ozadja v Sloveniji v začetku procesa tranzicije v primerjavi z ostalimi tranzicijskimi državami (Svetlik in Morley in drugi 2009, 219).

V Sloveniji, kot eni izmed držav bivše Jugoslavije, je bila stopnja ekonomskega razvoja relativno visoka. Izmenjava dobrin in ostale oblike sodelovanja z zahodnimi ekonomijami sta bila boljša kot v vzhodnih (Svetlik v Morley in drugi 2009, 219).

Plansko gospodarstvo je bilo dopolnjeno s tržnimi silami, vključujoč omejene aktivnosti trga delovne sile. Upravljanje podjetij in ostalih organizacij je bilo precej decentralizirano, z močnim deležem samoupravljanja delavcev. Vmešavanje politike v organizacije in menedžment je bilo relativno šibko, razen v strateško gospodarstvo in osebne odločitve majhnih in srednjih podjetij. Zaradi tega se je upravljanje s človeškimi viri začelo bolj zgodaj, pomagalo je preoblikovati gospodarstvo in ostale organizacije bolj, kot pa bi bilo rezultat prestrukturiranja. Kakorkoli že, med procesom tranzicije so bili storjeni prvi koraki v smeri razvoja upravljanja s človeškimi viri (Svetlik v Morley in drugi 2009, 219).

2.2.6 Strategije upravljanja s človeškimi viri

Z organizacijsko strategijo so določeni osnovni vidiki upravljanja, ravnanja z ljudmi, na to temo so bile opravljene številne raziskave, katerih namen je bil odkriti povezave med posameznimi vrstami organizacijskih strategij in strategij upravljanja s človeškimi viri. Štiri osnovne vrste poslovnih strategij⁶ so defenzivna, inovativna, analitična in reakcijska, medtem ko so štiri osnovne vrste strategij upravljanja s človeškimi viri razvojna, kontrolna, administrativna in preiskovalna. Razvojna strategija poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje in notranje razmeščanje delavcev, kontrolna daje prednost ocenjevanju delovne uspešnosti in njenemu nagrajevanju. Administrativna temelji na po kratkoročnem načrtovanju ljudi, njihovem zunanjem pridobivanju in nerazvitosti postopkov za ravnanje z zaposlenimi. Preiskovalna strategija pa izhaja iz raziskovanja trga delovne sile, ocen vedenja, finančnih spodbud ipd. (Možina 1998, 11–12).

2.3 Opredelitev srednje velikih podjetij

Srednja podjetja niso pogosto omenjena v strokovni literaturi, običajno se jih obravnava skupaj z malimi in prav zaradi tega se pozablja, da imajo drugačne značilnosti kot mala in da se razlikujejo tudi od velikih. Tri najpomembnejše lastnosti srednjih podjetij so: (1) v srednjih podjetjih je vloga podjetnika še velika, vendar ne več tolikšna kot v malih (Prašnikar 2003, 7).

⁶ Poslovna strategija je osredotočena na to, kako bo podjetje tekmovalo s svojimi rivali in ustvarjalo vrednost (Možina 1998, 11).

Pri tem dobiva pomen transformacijski vodja, ker je v nasprotju z velikimi podjetji število zaposlenih v srednjih podjetjih še obvladljivo, med vodjo in zaposlenimi obstaja bolj neposredna zveza. (2) Srednja podjetja so praviloma nišni igralci, na trgu delovne sile se umeščajo na podlagi sposobnosti, ki pogosto izhajajo iz specifičnih naložb zaposlenih v podjetje. (3) Imajo večjo informacijsko asimetrijo kot velika podjetja, zaradi tega tudi bolj otežen dostop do zunanjih finančnih virov in zato večje težave pri financiranju lastnih razvojnih načrtov. Pogosto so srednja podjetja prehodne organizacijske oblike; na dolgi rok se ohranijo le, če so sposobna ohraniti svoje konkurenčne prednosti. Če ne oziroma, če so za to potrebne večje naložbe, potem spremenijo svoj status. V prvem primeru se spremenijo v mala za lokalnim pomenom, v drugem pa postanejo velika ali del velikih podjetij (Prašnikar 2003, 7).

Lahko rečemo, da so (mala) in srednje velika podjetja tista, v katerih število zaposlenih ne presega 250. Dejavnosti podjetja predstavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovne mesta ter obenem pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja. Podjetništvo bi moralo postati osrednja točka gospodarskega razvoja, glede na vse možne učinke za celotno gospodarstvo in zaposlovanje nekega območja (Antončič in drugi v Gomezelj Omerzel 2009, 15). Za delitev podjetij na (mala) in srednja podjetja imamo na voljo številna merila. Upoštevajo se lahko kvantitativni dejavniki, kot so število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota, panoga dejavnosti in kvalitativni dejavniki, in sicer tržni delež, neodvisnost podjetja, slog vodenja. Merila za razvrščanje uporabnik največkrat prilagaja svojim ciljem (Gomezelj Omerzel 2009, 17).

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) opredeljuje srednje družbe kot tiste, ki niso mikro ali majhne družbe, katerih povprečno število zaposlenih ne presega 250, čisti dohodki od prodaje ne presegajo 29. 200. 000 evrov in vrednost aktive ne presega 14. 600. 00 evrov (Zakon o gospodarskih družbah, 55. člen).

3 Prakse upravljanja s človeškimi viri

To poglavje bom namenil podrobnemu opisu sedmih temeljnih praks upravljanja s človeškimi viri, ki so notranje karierne priložnosti, sistemi formalnega usposabljanja, (merila za) ocenjevanje delovne uspešnosti, udeležba pri dobičku in nagrajevanje, varnost zaposlitve, mehanizmi komuniciranja in opis dela. Te prakse slonijo na petih splošnih področjih UČV, kot so kadrovanje, usposabljanje in razvoj, ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in oblikovanje delovnih nalog. K prej omenjenim praksam bom priključil še eno, v slovenskem prostoru še relativno neznano prakso, ki se ji v svetu, predvsem v Združenih državah Amerike posveča vedno več pozornosti, t. j. coworking.

Bailey (1993) je trdil, da prakse upravljanja s človeškimi viri lahko vplivajo na diskrecijska prizadevanja skozi njihov vpliv na sposobnosti zaposlenih in motivacijo ter skozi organizacijske strukture, ki zagotavljajo zaposlenim možnost kontrole izvajanja njihovih nalog. Prakse upravljanja s človeškimi viri vplivajo na sposobnosti zaposlenih preko pridobivanja in razvoja človeškega kapitala v podjetju. Zaposlitveni postopki, ki zagotavljajo velik bazen kvalificiranih iskalcev zaposlitve, seznanjenih z zanesljivimi in veljavnimi selekcijskimi postopki oziroma režimom, imajo znaten vpliv na kvaliteto in vrste sposobnosti, ki jih posedujejo novi zaposleni (Huselid 1995, 637–638). Zagotavljanje formalnega in neformalnega usposabljanja, kot so treniranje osnovnih veščin, izkušnje na delovnem mestu, »coaching«, mentorstvo in razvoj menedžmenta, lahko nadaljnje vplivajo na razvoj zaposlenih. Prakse UČV lahko vplivajo tudi na motivacijo zaposlenih v smislu spodbujanja, da delajo bolj zavzeto oz. motivirano, lahko imajo vpliv na uspešnost podjetja skozi zagotavljanje organizacijskih struktur, ki spodbujajo participacijo zaposlenih in jim dovoljujejo, da dokažejo, kako napredujejo na svojih delovnih mestih (Huselid 1995, 637–638).

3.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti

Zagotovo velja, da tako podjetja kot posamezniki praviloma težijo k uspešnosti in prav zaradi tega so načini povečevanja uspešnosti že od nekdaj privlačili pozornost teoretikov in praktikov. *Ocenjevanje delovne uspešnosti* uvrščamo med najstarejše kadrovske prakse in je prisotno na tak ali drugačen način v mnogih podjetjih (Svetlik in Zupan 2009, 413).

Poudarek pri ocenjevanju delovne uspešnosti je v tem, kako zagotoviti proces nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih, kako v proces vnesti načine delovanja, ki bodo vodili do večje uspešnosti (Svetlik in Zupan 2009, 413). Osnovna celica uspešnosti podjetja je posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev, zaradi česar podjetje razvije dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti. Najprej je potrebno zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznikov (Svetlik in Zupan 2009, 414–415).

Z ocenjevanjem delovne uspešnosti želi menedžment organizacije doseči cilje organizacije, ki se lahko izrazijo z različnimi ekonomskimi in drugimi kategorijami, kar je tudi glavni razlog za ocenjevanje delovne uspešnosti (Možina 1998, 219).

Merila za ocenjevanje delovne uspešnosti so rezultati dela (obseg prodaje in proizvodnje, število in zadovoljstvo kupcev, kakovost izdelkov in storitev, reklamacije, stroški materiala, nesreče pri delu ipd.), vedenja (ali so naloge opravljene, ali delavec upošteva navodila, sproti obvešča o problemih, ustrezno vzdržuje opremo, pomaga sodelavcem, redno in točno prihaja na delo ipd.) in zmožnosti (znanje, ustvarjalnost, sposobnost vodenja, ambicioznost, odgovornost, zanesljivost, komunikativnost, sposobnost dela v stresnih situacijah) (Svetlik in Zupan 2009, 429). Sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti so formalne metode načrtovanja in ocenjevanja napredka zaposlenih, ki vključujejo intervjuvanje zaposlenih, običajno enkrat letno. Zelo pogosto vključujejo nekatere oblike načrtovanja napredka zaposlenih, ki se razlikujejo od podjetja do podjetja. Napačno je enačiti ocenjevanje delovne uspešnosti z uspešnostjo upravljanja. Individualni napredek se upravlja z različnimi tehnikami – od rekrutiranja do prenehanja zaposlitve (Boxall in Purcell 2003, 144).

3.2 Izobraževanje in usposabljanje

Izraz *usposabljanje* se uporablja za razlago kateregakoli truda oz. napora, ki ga je vložila organizacija za spodbujanje usposabljanja in učenja med svojimi zaposlenimi. Obstajajo razlike med usposabljanjem, ki je bolj ožje usmerjeno in se nanaša na kratkoročen uspeh, in *izobraževanjem*, ki je bolj usmerjeno proti širitvi posameznikovih sposobnosti za prihodnje odgovornosti. Ta dva izraza se ponavadi združita v eno samo frazo – *izobraževanje in usposabljanje*, ki jo podjetja uporabljajo za prepoznavanje aktivnosti organizacije za povečanje baze znanja zaposlenih (Bohlander in Snell 2007, 294).

Skrbno izbrani zaposleni še ne dajejo garancije za uspešnost in učinkovitost, kljub temu da imajo velik potencial, ne morejo opravljati svojega dela, če ne vedo, kaj morajo delati in kako. Potrebno je zagotoviti, da bodo zaposleni vedeli, kaj delati in kako, in prav to je naloga in namen *izobraževanja in usposabljanja*. Kadrovski oddelek običajno oblikuje programe izobraževanja in usposabljanja v podjetju. Usposabljanje zaposlenih vključuje več, kot si ljudje lahko zamislijo, zagotavlja novo zaposlenim informacije, ki jih potrebujejo za delo (računalniška gesla, pravila podjetja) in poskrbi, da zaposleni začnejo z delom čustveno navezani na organizacijo. Usposabljanje traja različno, tradicionalno traja nekaj ur. Kadrovski strokovnjaki opravijo prvi del usposabljanja z razlago ključnih pojmov, kot so delovni čas, ugodnosti, dopusti. Nadzornik nato nadaljuje z usposabljanjem s predstavitvijo delovnega mesta, oddelka, novih sodelavcev. Naloga nadzornikov je, da so zelo pozorni (Dessler 2011, 264). Usposabljanje je aktivnost, ki zahteva stroške in organizacije dosti stane, vendar so mnoge spoznale, da je to bistveno za njihovo poslovanje. Mnoge organizacije po svetu posvečajo usposabljanju na delovnem mestu prav takšno pozornost kot rezultatom, zaradi tega je usposabljanje redno na delovnih urnikih, v nekaterih organizacijah celo zelo pogosto, vsaj enkrat na mesec, kar jih sicer kar nekaj stane, a so v organizacijah prepričani, da se ta vložek v usposabljanje izplača in celo povrne. Usposabljanje je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami in izboljšujejo svojo uspešnost, ne le v organizaciji, ampak so rezultati vidni tudi na trgu (Lipičnik 1998, 113).

3.3 Opis dela

Opis dela je rezultat analize dela in seznam delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka delo. Sestavine, ki naj bi jih vseboval opis dela, so naslednje: *naziv dela*, ki v strnjeni obliki pove, s kakšnim delom imamo opravka (učitelj, farmacevt, itd.); *delovno mesto* – položaj posameznika v organizacijski strukturi in je določeno z zaokroženo celoto delovnih nalog, ki pomenijo normalno obremenitev za enega delavca; *organizacijski kontekst*, ki pove, v kateri oddelek je umeščeno delo, komu je delavec podrejen, nadrejen; *povzetek opisa dela oziroma delovne naloge* – vsebina dela, kako se delo opravlja, pomen dela v organizaciji oz. oddelku; *delovne naloge*, ki sestavljajo delovno mesto, so jedro opisa dela, treba je jasno povzeti glavne med njimi (Svetlik in Zupan 2009, 223–224).

Posebej so določena pooblastila, o čem lahko delavec odloča; *standardi opravljanja dela* – merila, s katerimi delavec in nadrejeni presojujejo, ali je delo dobro opravljeno, obenem se uporabljajo kot merila za ocenjevanje delovne uspešnosti; *delovne razmere* – fizične (temperatura, prah, hrup, obremenitve), socialne (timsko delo, delo s strankami) in organizacijske (delovni čas, dopusti, prevozi na delo, plača, dodatki) (Svetlik in Zupan 2009, 223–224). *Opis dela* je dokument, ki se uporablja za zapisovanje, katera dela naj bi zaposleni opravljali. Na nižjih ravneh so primarna skrb naloge, ki jih bo odgovorna oseba opravljala vsakodnevno. Na višjih ravneh je opis dela oz. delovne naloge težje definirati in so primarna skrb splošne odgovornosti, za katere je odgovoren posameznik. Opis dela je uporaben, kadar so naloge bolj rutinske, če so delo in prispevki zaposlenih jasno definirani in nekomplcirani in če organizacijske spremembe niso glavni dejavnik. Če ti kriteriji niso izpolnjeni, je vrednost opisa dela nejasna (Banfield in Kay 2008, 76).

3.4 Udeležba pri dobičku in nagrajevanje

Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, v nadaljevanju ZUDDob (2010), ureja udeležbo delavcev pri dobičku in lastništvu družbe, poleg tega še pogodbo o udeležbi, postopek za sklenitev pogodbe, denarno in delniško shemo ter pogoje za pridobitev olajšav pri davkih in prispevkih za socialno varnost; v tem okviru tudi olajšave pri davku od dohodkov pravnih oseb. Računovodska obravnava oziroma obravnava za poslovne namene je določena s pravili računovodenja, torej s slovenskimi računovodskimi standardi oz. mednarodnimi standardi računovodskega poročanja, na drugi strani pa ZUDDob določa le davčno obravnavo udeležbe delavcev pri dobičku (DURS 2012, 5. marec).

Udeležba delavcev pri dobičku je udeležba, pri kateri vsi ali večina zaposlenih prejme delež letnega dobička podjetja. Delitev dobička poveča produktivnost in moralo, po drugi strani pa je njen vpliv na dobiček nepomemben, ker predstavlja stroške, ki jih prinaša izplačilo.

Obstajata dva tipa udeležbe. Prva je tekoča delitev dobička ali denarni načrti, kjer se med zaposlene razdeli profit delodajalca četrletno ali letno, in odložena udeležba pri dobičku, kjer delodajalec daje denarne nagrade v skrbniške sklade za upokojevanje zaposlenih (Dessler 2011, 450–451).

V kontekstu upravljanja s človeškimi viri, sistem *nagrajevanja* predstavlja osrednjo plat delovnih razmerij: gre za ekonomsko izmenjavo ali odnos. To je, da zaposlene zavezuje k določeni količini psihičnega in/ali mentalnega napora in da sprejemajo navodila od nadrejenih; tako kot povračilo dobivajo različno višino plačila ali nagrade. Vsaka organizacija se mora odločiti, kako oblikovati sisteme nagrajevanja (Bratton in Gold 2007, 359–360). Ne glede na druge nagrade, ki jih ponuja zaposlenim, podjetje sprejme tri bistvene odločitve o denarnih nagradah: (1) koliko plačati, (2) ali naj bodo denarne nagrade na individualni, skupinski ali kolektivni osnovi in (3) kakšen poudarek naj bo na denarnih nagradah kot delom celotnega delovnega razmerja (Bratton in Gold 2007, 360). *Upravljanje z nagradami* ne zadeva le osnovnega vprašanja plačevati ljudi pošteno v relaciji s tržnimi deleži, delom, ki ga opravljajo in kako so pri tem uspešni, ampak je razširjeno na vpliv na odločitve o nagrajevanju pri rekrutiranju, zadržanju, usposabljanju, fleksibilnosti in uspešnosti, poleg njihovega vpliva na moralo in predanost. Očitno je, da organizacija brez zadovoljivih nagrad ne bo sposobna pritegniti in zadržati profila zaposlenega, ki ga potrebuje, s pravimi spretnostmi in kompetencami, da bo zadovoljil organizacijske potrebe in da bo uspešen in konkurenčen. Medtem ko je vprašanje plačila in nagrad ključno za vedenje in uspešnost zaposlenih, je verjetno tudi najbolj sporna in težka praksa upravljanja s človeškimi viri (Banfield in Kay 2008, 295–296).

3.5 Notranje karijerne priložnosti oziroma načrtovanje karier

Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, kamor so vključeni elementi napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Posamezniku lahko karierni načrt pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju, za njegovo kariero je enako zainteresirana organizacija, v kateri je zaposlen. Človeške zmožnosti so bistveni konkurenčni element kariere. Podjetja, ki so kariere posameznikov podredila le svojemu napredku in jih prikrajšala za užitke in koristi, ki jih napredovanje prinaša, so se hitro soočila z izgubo večine človeških zmožnosti, ravno nasprotno pa so podjetja, ki so svojo kariero gradila na karieri svojih zaposlenih, hitro za seboj pustila svoje tekmece, konkurente. Pri načrtovanju kariere v organizaciji je posebna, ključna vloga v rokah menedžerjev, ki ne le zastopajo razvojno pot organizacije, ampak tudi pomagajo posameznikom oziroma naj bi pomagali oblikovati njihove kariere, obenem pa skrbeti za svojo (Lipičnik 1998, 180).

Napredovanje naj bi bilo pogojeno z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji, inovativnostjo in drugimi kompetencami ter s tem, kakšen vpliv ima posameznik na ustvarjanje nove vrednosti ipd. V organizacijah se pogosto dogaja, da je napredovanje pogojeno s skupno delovno dobo posameznika ali z delovno dobo pri istem delodajalcu in drugimi elementi, ki ne bi smeli biti povezani z napredovanjem. Vse prevečkrat se dogaja, da je napredovanje povezano z različnimi poznanstvi znotraj organizacije. Organizacije, ki napredovanja ne pogojujejo z objektivnimi elementi, delujejo nemotivacijsko na veliko večino zaposlenih in v takih primerih se uspešni in kompetentni zaposleni prej ali slej odločijo za odhod iz organizacije (Mihalič 2006, 243).

3.6 Varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve je zagotovilo zaposlenim ali zaupanje, da bodo obdržali trenutno zaposlitev. Zaposleni z visoko varnostjo zaposlitve ima nizko verjetnost izgube zaposlitve v bližnji prihodnosti. Določeni poklici in zaposlitvene možnosti imajo nedvomno večjo varnost zaposlitve kot drugi, varnost zaposlitve prav tako vpliva na uspešnost zaposlenih in uspešnost poslovanja organizacije v ekonomskem okolju. Dober pokazatelj (trenutne) varnosti zaposlitve za večino delovne sile je moč ali šibkost poslovnega okolja, varnost zaposlitve se pogosto odraža v stopnji brezposelnosti posamezne države in v tem, ali je država v gospodarski rasti ali v recesiji. Na osebno varnost zaposlitve vpliva več dejavnikov, kot so izobrazba, izkušnje, spretnosti, uspešnost in zmožnosti oziroma sposobnosti⁷. Dandanes podjetja pogosto selijo proizvodnjo z namenom, da bi zmanjšala stroške dela. V industriji informacijske tehnologije je to način, kako na lahek način privarčevati denar, zaradi tega je tudi varnost zaposlitve v modernem času vse bolj negotova (eHow 2012, 5. marec).

Raziskava o delovnih razmerah, ki je bila izvedena v Evropski uniji, je pokazala, da delavci, ki imajo pogodbe za določen čas in tisti, ki pogodb nimajo, poročajo o nižji stopnji zadovoljstva pri delu v primerjavi z delavci, ki imajo pogodbo za nedoločen čas ali okvirni sporazum, ki je sklenjen za nedoločen čas. Samostojni podjetniki in delavci, ki opravljajo delo na podlagi začasne agencijske pogodbe, pa poročajo o enaki stopnji zadovoljstva pri delu kot delavci, ki so zaposleni za nedoločen čas. Analiza raziskave kaže tudi negativno korelacijo med objektivno negotovostjo zaposlitve in zaposljivostjo – večja negotovost je povezana z nižjo zaposljivostjo (Eurofound 2012, 5. marec).

⁷Bolj kot organizacija potrebuje specifične spretnosti in izkušnje, večja je varnost zaposlitve, manj specializirani pa uživajo manjšo varnost zaposlitve, ker jih je mogoče lažje nadomestiti in so bolj dostopni na trgu delovne sile, kot bolj usposobljeni posamezniki (eHow 2012, 5. marec).

Pomembno je poudariti, da je gradnja zaupanja temeljni pogoj in obenem stranski proizvod uspešnih pristopov prožne varnosti; občutek negotovosti se pogosto povezuje s splošnim nezadovoljstvom z demokracijo ali družbo, v kateri oseba živi (Eurofound 2012, 5. marec).

3.7 Mehanizmi komuniciranja

Učinkovito *komuniciranje* je pomembno za vse menedžerje, še posebej za tiste, ki upravljajo majhna in srednja podjetja. V podjetjih z več tisoč zaposlenimi se nekaj nezadovoljnih delavcev, ki menijo, da se jih ne obravnava pravično, porazgubi med množico, v manjših podjetjih pa lahko eden ali dva nezadovoljna delavca uničita oz. pokvarita kvaliteto poslovnih storitev. Večina teh podjetij si ne more privoščiti dragih mehanizmov komuniciranja, zaradi tega so preprostejši mehanizmi pomembnejši. Ti mehanizmi so poročanje prek spleta, (četrtletna) interna glasila, spletna mreža podjetja (intranet) in posvetovanja (Dessler 2011, 675). *Komunikacija* je v organizaciji dovolj učinkovita le takrat, kadar enako intenzivno poteka od zgoraj navzdol in obratno, kadar ni omejena s hierarhičnimi nivoji in organizacijsko strukturo in da je popolnoma demokratična, z enakimi možnostmi komuniciranja za vse zaposlene. Najučinkovitejši komunikacijski modeli v praksi vedno temeljijo izključno na demokratičnem in nehierarhičnem komuniciranju (Mihalič 2006, 250). Večina organizacij uporablja mešanico formalnih in neformalnih ad hoc dogovorov za komunikacijo med zaposlenimi. Nadaljnje je komuniciranje determinirano s poslovanjem organizacije in strategije upravljanja s človeškimi viri: bolj kot je podjetje produktivno, bolj strategije UČV pooblastijo zaposlene, da so usmerjeni k znanju in inovacijam, pomembnejši so mehanizmi komuniciranja. Komunikacija zaposlenih naj bo dvosmeren proces, ki daje zaposlenim možnost sodelovanja oz. udeležbe in tako naj poteka redno (Bratton in Gold 2007, 444–445).

3.8 Coworking

*Coworking*⁸ je doma in po svetu relativno nova oblika, sodoben način dela, ki omogoča samozaposlenim in drugim profesionalcem, da si občasno ali stalno delijo (so)delovni prostor z drugimi ustvarjalci in svoje ali sorodnih panog. Coworking je inovativen in učinkovit delovni pristop, namenjen ponovnemu zagonu gospodarstva in ustvarjanju boljše družbe (Slovenia Coworking 2012, 7. marec).

Koncept coworkinga se je rodil v Ameriki, leta 2006 v San Franciscu, ko so se mladi računalničarji začeli dobivati doma, v kavarnah, na javnih prostorih ter v pisarnah in skupaj delali dan ali več. Razvoj je močno povezan z razvojem kreativnih industrij, ki jih zastopajo samozaposleni (oglaševalci, oblikovalci, programerji, umetniki, idr.), posamezniki, pa tudi manjša podjetja, ki delujejo v panogah, povezanih s kreativnostjo. Razvoj coworkinga oz. kreativnih industrij se bo zaradi negotovih gospodarskih razmer, ki silijo delovno aktivne v vse večjo fleksibilnost in samozaposlitev, vpeljevanja tehnologij, le povečeval (Delo 2012, 7. marec).

4 Stanje inovativnosti v Sloveniji

V Sloveniji je premalo podjetnosti in inovativnosti ter sodelovalnosti kot lastnosti subjektivnih izhodišč dovolj širokih krogov. Obenem ni dovolj velikega deleža prebivalstva, ki bi v kulturi, etiki, normah in vrednotah, v prevladujočem javnem mnenju veljal za običajno inovativno-podjetne in ne za konzervativno-rutinerske ljudi. Večina v Sloveniji bolj ceni solidarnost kot podjetnost (Mulej 2007, 69). Mulej (2007) navaja, da je Evropska unija izrecno zahtevala, da mora Slovenija postati inovativna, videti je, da zakonodaja in institucije, ki obstajajo, pravno ne zadoščajo, če se ljudje nanje odzivajo šibko (Mulej 2007, 70).

⁸ Idealni coworking prostori nudijo 24-urni dostop, imajo celo vrsto fiksnih in fleksibilnih oziroma prilagodljivih delovnih miz ter vključujejo člane pri odločitvah o notranji opreми. Ta koncept je sestavljen po drugi svetovni coworking anketi, ki je spraševala, kaj želijo sodelavci (»coworkerji«) od svojega delovnega prostora. Z oceno v povprečju od 8,4 do 10, kjer je bila 10 maksimalna ocena, je bilo ocenjeno, da so coworking prostori zelo funkcionalni, po drugi strani pa so preveč hrupni za četrtno vprašanih sodelavcev, kar pa vseeno ne vpliva na sodelavce, da bi coworking prostore zapustili (Deskmag 2012, 7. marec).

Tabela 4.1 prikazuje inovacijsko aktivna podjetja v Sloveniji v obdobju med letoma 2006 in 2008.

Tabela 4.1: Inovacijsko aktivna podjetja, Slovenija, 2006–2008

	Število	Deleži (% vseh podjetij)
Število vseh podjetij – skupaj	4.594	100,0
Inovacijsko aktivna podjetja – skupaj	2.310	50,3
Samo tehnološko inov. aktivna podjetja	419	9,1
Samo netehnološko inov. aktivna podjetja	732	15,9
Tehnološko in netehnološko inov. aktivna podjetja hkrati	1.159	25,2
Neinovativna podjetja – skupaj	2.284	49,7

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (SURS 2012, 14. april)

Inovacijsko aktivna so tista podjetja, ki so uvedla tehnološke inovacije/aktivnosti, kar pomeni, da so uvedla nov ali pomembno izboljššan proizvod, izdelek ali storitev, in/ali netehnološke inovacije, ki so inovacije na področju organizacije in/ali na področju trženja (SURS 2012, 14. april). Med inovacijska podjetja se je med letoma 2006–2008 uvrstilo 50,3 %, kljub visokemu odstotku pa je po drugi strani le-ta visok tudi pri neinovativnimi podjetji (49,7 %).

Tabela 4.2 prikazuje delež inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji, glede na velikost podjetja, med letoma 2006 in 2008.

Tabela 4.2: Delež inovacijsko aktivnih podjetij glede na velikost podjetja, Slovenija, 2006–2008, v %

	Število vseh podjetij	Skupaj inovacijsko aktivna podjetja	Samo tehnološko inov. aktivna podjetja	Samo netehnološko inov. aktivna podjetja	Tehnološko in netehnološko inov. aktivna podjetja hkrati
Mala podjetja	3.482	44,5	8,2	16,9	19,4
Srednje velika podjetja	899	63,4	12,2	14,1	37,1
Velika podjetja	213	89,4	11,6	7,9	69,9

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (SURS 2012, 14. april)

Iz tabele 4.2 je razvidno, da se je med inovacijsko aktivna srednja podjetja v preučevanem obdobju uvrstilo 63,4 odstotka od 899 (100 %) podjetij. Po pregledu tabele lahko sklepam, da je inovativnost med srednjimi podjetji prisotna v veliki meri (več kot 50 %) in da slovenska srednja podjetja po inovativnosti zaostajajo le za velikimi ter jih lahko obravnavamo kot inovativna podjetja.

Tabela 4.3 prikazuje podjetja, ki so predstavila nove ali izboljšane izdelke na trgu v letu 2006, kot delež podjetij, ki se ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo po sektorjih in po velikostnem razredu.

Tabela 4.3: Podjetja, ki so predstavila nove ali izboljšane izdelke na trgu, kot delež podjetij, ki se ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo po sektorjih in velikostnem razredu; 2006 (%)

	Inovacijska podjetja po številu zaposlenih (mala, srednja, velika)				Industrija					Storitve				
	Skupaj				Skupaj	Rudarstvo	Proizvodnja	Oskrba z Vodo In elektriko	Skupaj	Trgovina Na debelo In Posredništvo, Razen Motornih Vozil in Motornih koles	Transport, skladiščenje	Finančno-osebno	Računalniške in Sorodne Storitve	74 Core: Poslovne Storitve (NACE 74.2, 74.3)
	10 do 49	50 do 249	250 do 499	Več kot 500										
EU-27*	32.6	29.7	36.8	47.5	34.0	:	34.6	:	30.3	31.7	17.8	29.1	:	:
BE	41.3	38.6	44.0	65.3	41.6	:	41.7	:	41.0	44.0	17.4	47.3	60.6	52.5
BG	41.3	38.6	46.2	45.7	42.0	33.3	42.3	24.0	39.4	32.6	28.7	45.2	71.1	36.6
CZ	38.9	32.5	48.3	51.3	42.7	34.5	43.4	14.2	32.8	35.6	10.8	44.7	48.2	28.9
DK	33.8	30.9	37.9	50.6	36.6	:	36.2	:	30.9	29.5	13.9	23.6	53.1	31.2
DE	30.4	25.9	35.3	47.7	35.0	5.8	35.6	5.9	25.5	32.1	17.2	22.9	31.6	21.6
EE	32.8	32.9	32.1	37.0	30.4	19.0	31.3	7.9	36.9	44.3	20.4	45.7	48.4	26.9
IE	40.8	38.0	47.0	51.6	43.7	5.6	44.3	:	38.3	34.1	27.6	29.5	:	32.7
EL	49.5	48.1	50.2	70.7	52.2	4.5	52.9	17.6	46.8	50.9	31.3	36.9	58.3	48.7
ES	18.3	14.8	26.0	39.5	20.8	12.8	21.0	15.4	13.9	8.0	6.2	18.6	40.7	21.7
FR	:	:	:	:	:	:	51.2	:	:	:	:	:	:	:
IT	29.5	26.8	37.2	50.1	31.7	7.5	32.0	11.8	22.7	21.5	10.0	22.4	41.0	30.5
CY	34.5	30.9	42.3	52.2	36.7	10.0	37.9	25.0	31.3	24.3	31.8	36.2	68.8	33.3
LV	44.7	49.7	33.8	41.9	45.6	:	46.7	10.0	44.0	35.7	41.5	77.8	56.9	35.3
LT	36.0	36.8	32.4	38.5	32.9	:	34.2	9.3	41.2	48.7	19.8	61.3	81.5	50.0
LU	58.9	59.3	52.6	75.4	54.3	:	53.8	:	60.6	69.4	42.5	54.4	80.2	:
HU	30.9	30.1	29.5	38.2	30.7	11.1	31.7	4.4	31.4	30.2	24.7	24.5	39.5	43.6
MT	31.3	29.4	29.2	47.6	33.6	:	34.0	:	28.4	27.0	15.8	45.5	:	:
NL	48.1	46.1	50.8	59.5	50.1	60.0	49.9	58.1	46.5	47.3	25.3	34.8	64.7	52.3
AT	45.4	42.1	48.8	65.0	47.1	64.7	47.1	37.3	43.8	48.6	24.3	30.5	60.6	60.2
PL	32.7	33.1	30.6	37.5	31.8	31.7	33.0	4.8	34.6	30.6	22.3	33.1	75.3	40.1
PT	29.8	26.5	37.1	48.4	29.5	25.2	29.7	17.2	30.3	28.7	17.5	40.4	74.0	23.6
RO	24.7	22.1	26.6	33.9	26.5	15.9	26.9	11.4	21.5	18.7	17.8	29.3	36.0	29.1
SI	51.1	52.5	44.9	59.4	50.2	1	1	1	53.2	44.7	39.4	55.8	76.8	51.3
SK	37.6	34.7	39.8	43.8	38.3	11.1	38.9	22.7	36.4	39.5	23.3	47.9	42.7	31.8
FI	44.6	44.3	40.7	58.1	44.1	15.8	46.0	11.2	45.3	51.1	29.4	48.3	:	:
SE	51.3	49.3	55.8	58.4	50.2	u	51.0	u	52.4	u	u	47.8	u	u
UK	31.6	31.0	31.7	39.8	30.6	:	30.7	:	32.6	31.3	20.3	19.4	46.8	28.1
HR	31.7	28.5	33.1	47.5	36.4	4.5	37.9	7.7	25.6	19.2	31.1	40.0	50.0	16.7
TR	59.6	62.3	50.5	52.9	61.2	50.2	61.8	25.5	55.6	57.0	42.6	39.2	69.2	77.1
NO	39.9	40.6	37.0	42.0	35.5	43.3	36.7	1.4	44.8	51.4	11.6	19.2	54.7	43.9

Vir: European Commission (Eurostat 2012, 14. april)

Iz tabele 4.3 je razvidno, da med srednja inovacijska podjetja v Sloveniji v letu 2006 spada 44, 9 odstotka vseh srednjih podjetij, kar je najmanj izmed vseh treh kategorij podjetij po velikosti. Po prej omenjenem deležu lahko sklepam, da so v letu 2006 srednja podjetja z vidika inovacij zaostajala za majhnimi in srednjimi podjetji, kar je tudi vplivalo na njihov slabši položaj v tem času.

II. Empirični del

V tem delu bom najprej na kratko opisal izbrano podjetje in nato nadaljeval s primerjalno analizo osmih izbranih praks upravljanja s človeškimi viri v izbranem podjetju, in sicer na podlagi poglobljenega intervjuja, ki sem ga opravil s predstavnikom podjetja. Primerjalne analize se bom lotil tako, da bom šel od prakse do prakse kot v poglavju 3., vendar sedaj na praktični in ne na teoretični podlagi, jih nato primerjal med seboj, njihov vpliv na inovativnost ter tako potrdil ali ovrgel uvodni hipotezi. Poglobljeni intervju⁹ je temeljil na enajstih vprašanjih, v katera sem vključil vse izbrane prakse in tako dobil po moji oceni zelo uporabne podatke za analizo.

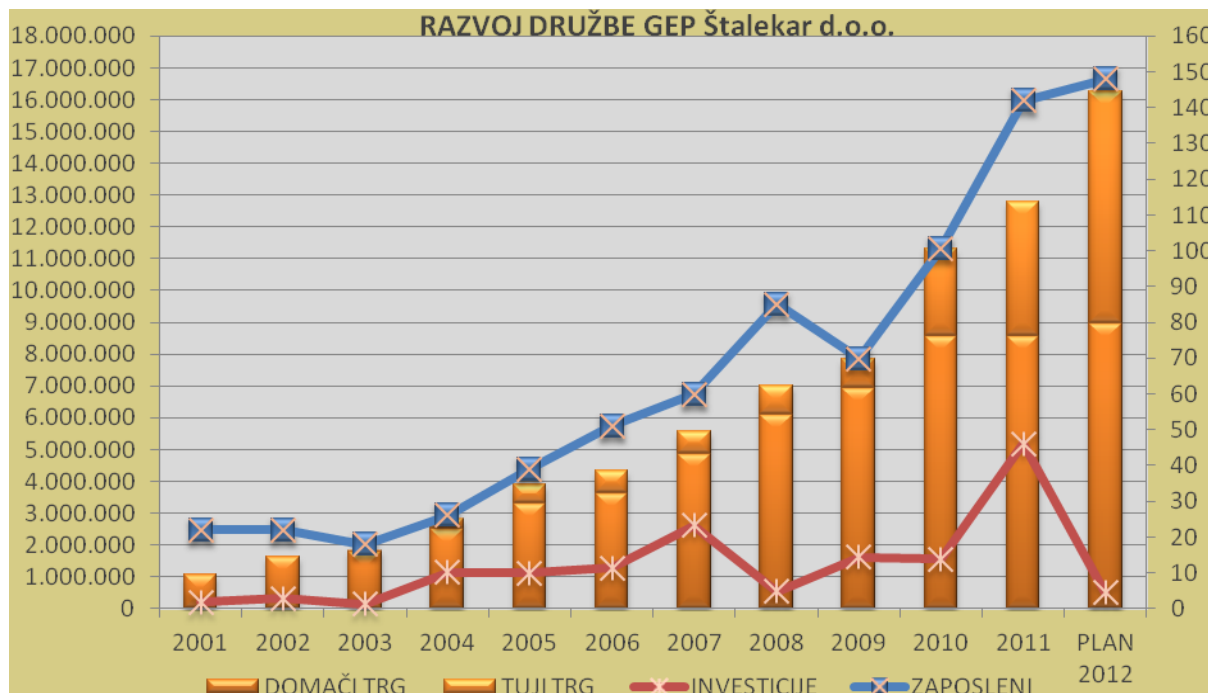
5 Opis podjetja

Podjetje *GEP Štalekar*, grafično embalažno podjetje d. o. o., je bilo ustanovljeno kot družinsko podjetje leta 1987, na podlagi svežih idej in kreativnosti ustanoviteljev. Podjetju je uspelo iz manjše obrtne delavnice s fleksibilnostjo in vztrajnostjo zgraditi celoten kompleks proizvodnje in kupiti najsodobnejšo opremo. Trenutno so s svojimi izdelki prisotni v Sloveniji, Avstriji, Nemčiji in na Hrvaškem, imajo najsodobnejšo tehnologijo, ki jim omogoča delo na najvišjem kakovostnem nivoju in posledično lahko tako dosegajo visoke kakovostne zahteve svojih odjemalcev, ki so v večini farmacevtska podjetja. Število zaposlenih se giblje okoli 150, a nameravajo to število še povečati tekom letošnjega poslovnega leta. Poudaril bi, da po Zakonu o Gospodarskih družbah podjetje spada med srednja podjetja, saj število zaposlenih ne presega 250. Podjetje se nahaja v Mislinjski Dobravi, ki spada v občino Šmartno pri Slovenj Gradcu. Vizija podjetja je postati vodilna družba v regiji za celostno oskrbo strank s storitvami in izdelki na področju potiskane kartonske embalaže, njihove temeljne vrednote pa so kakovost, ljudje, razvoj, fleksibilnost in konkurenčnost ter poštenost in doslednost (GEP Štalekar 2012, 13. marec).

⁹ Transkript intervjuja in vprašalnik se nahajata v prilogi na koncu diplomskega dela.

Graf 5.1 prikazuje podatke razvoja podjetja GEP Štalekar d. o. o. v obdobju od leta 2001 do 2012.

Graf 5.1: Osnovni graf s podatki razvoja podjetja GEP Štalekar d. o. o. od 2001 do 2012



Vir: Interni vir

Iz grafa je razvidno, da je podjetje od leta 2001 do leta 2011 ves čas povečevalo število zaposlenih, če izvzamem nespremenjeno stanje iz leta 2002 in manjši padec števila iz leta 2003. V letu 2011 je opazen tudi upad investicij, kar je povezano z gosodarsko krizo. Podjetje GEP Štalekar je v celotnem prikazanem obdobju povečevalo svojo uspešnost oz. razvoj tako na domačem, kot na tujem trgu. Porast števila zaposlenih in razvoj na prej omenjenih trgih nakazuje, da gre za zelo uspešno srednje podjetje. Investicije podjetja so se skozi prikazano obdobje nenehno spreminjale, kar nakazuje, da podjetje nenehno investira finančna sredstva in stremi k boljšim poslovnim rezultatom.

6 Analiza intervjuja in primerjalna analiza praks

Pri analizi bom posebej obravnaval uvodni vprašanja, ki sta bolj splošne narave in se ne nanašata neposredno na prakse upravljanja s človeškimi viri, sta pa povezani z inovativnostjo in inovacijami.

V podjetju GEP Štalekar d. o. o. so seznanjeni z inovativnostjo, v proizvodnji potiskane kartonske embalaže uporabljajo najsodobnejšo tehnologijo – priprave za tisk, tiskanje, izsek in lepljenje embalaže.

»Vzpodbujamo in spremljamo inovativnost in nagrajujemo koristne predloge in izvedene projekte skozi ocenjevanje stimulativnega dela plače po pravilniku. V pripravi je tudi pravilnik o inovacijah, s katerim želimo dodatno motivirati zaposlene na področju inovativnosti,« mi je na prvo vprašanje glede seznanjenosti z inovativnostjo odgovoril predstavnik podjetja. Pri drugem vprašanju, ki se je nanašalo na konkretne primere inovacij v podjetju, kateri kadri generirajo največ uporabnih idej in kako spodbujajo inovativnost in inovativno razmišljanje, sem dobil kar nekaj zanimivih odgovorov. Največ inovativnih predlogov je bilo na področju varstva pri delu in varstva okolja, kjer so v podjetju za trikrat povečali ceno odpadnega papirja pri pogodbenem odjemalcu. Ta predlog je podal in tudi realiziral vodja ekonomskega področja – kontrolinga. Obenem je bilo podanih več koristnih predlogov s strani upravljalcev strojev za povečanje produktivnosti in varnosti; tudi ti predlogi so bili realizirani. Največ inovativnih predlogov se izvede v tehnologiji in se tudi nagrajujejo s sistemom stimulativnega nagrajevanja. Več predlogov je bilo realiziranih tudi na področju organizacije dela in informacijske tehnologije.

Po analiziranih dveh uvodnih vprašanjih lahko sklepam, da je podjetje dobro seznanjeno z inovativnostjo in to v veliki meri tudi uporablja. Lahko se nekoliko navežem na prvo hipotezo, da so podjetja, ki usmerjajo zaposlene v inovativno razmišljanje in razvijanje inovacij so uspešnejša na prodajnem oziroma panožnem trgu, saj je bilo iz analiziranih vprašanj razvidno, da v podjetju dajejo velik poudarek na inovativnost, uporabne inovacije generirajo različni kadri, podjetje pa je eno najuspešnejših v svoji panogi.

6.1 Ocenjevanje delovne uspešnosti (ODU)

V podjetju uporabljajo in so dobro seznanjeni s to prakso upravljanja s človeškimi viri. ODU temelji na merilih, kot so količina dela, kakovost, gospodarnost, prizadevnost, samostojnost in sodelovanje. Delovno uspešnost ocenjujejo neposredni vodje, glede na skupne rezultate poslovanja se končna ocena poda še na vodstvenem sestanku. Neposredni vodje preko meseca spremljajo svoje sodelavce po različnih kriterijih, na tej osnovi imajo podlago za oceno konec meseca. Pri spremljanju uporabljajo intranet, kjer se dnevno izpostavljajo poimenske pohvale in napake posameznikov. Na takšen način obveščajo vse sodelavce o praktičnih izvajanjih nagrajevanja in o napakah, ki jih morajo odpraviti.

6.2 Izobraževanje in usposabljanje

V skladu z ISO sistemom imajo v podjetju izdelan plan izobraževanja in usposabljanja, ki se dopolnjuje glede na spremembe in potrebe. Vanj so vključene vse poslovne funkcije v podjetju. Posebno pozornost posvečajo novo zaposlenim, vsako delovno mesto ima tudi plan usposabljanja, ki zajema vse delovne postopke, ki jih mora delavec na tem delovnem mestu spoznati. Vsak novo zaposleni dobi plan usposabljanja, mentorja in vnaprej določeno komisijo za oceno uspešnosti v času usposabljanja, po usposabljanju novo zaposleni opravi še teoretični test s področja svojega dela. V primeru, da kandidat opravi praktični in teoretični del neuspešno, se mu pogodba ne podaljša.

6.3 Opis dela

Delo se v podjetju opravlja v skladu s sprejetim pravilnikom o nagrajevanju in sistemom meril za ocenjevanje, s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni. V sistemu intraneta imajo tekoče vodene pohvale in opozarjanja za opravljeno delo vseh zaposlenih, le te vnaša neposredni vodja, kar pa se upošteva pri mesečnem ocenjevanju.

6.4 Udeležba pri dobičku in nagrajevanje

Ta praksa upravljanja s človeškimi viri se v podjetju ne izvaja. Udeležba v dobičku se torej ne upošteva, hkrati pa tega tudi nimajo v internih aktih.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na nagrajevanje kot eno izmed praks UČV in sicer, da nagrajevanje najbolj vpliva na inovativnost, s čimer sem se navezal na drugo zastavljeno hipotezo. V podjetju se strinjajo s tem in se tega zavedajo.

Nagrajevanje poskušajo nadgraditi z bolj učinkovitim sistemom, trenutno nagrajevanje temelji na sistemu nagrajevanja v stimulativnem delu. Stimulacija za dobro delo je + 30 % pri obračunu plač in – 20 % v primerih negativnega odstopanja od določenih kriterijev. *»Merila morajo biti poštena in utemeljena, da ne pride do izroditve«*, mi je o merilih za nagrajevanje povedal predstavnik podjetja.

6.5 Notranje karierne priložnosti oziroma načrtovanje karier

To prakso UČV imajo v podjetju zelo dobro razvito, v času usposabljanja novo zaposlenih namenjajo veliko pozornosti usposobljenosti posameznika, saj lahko tako lažje usmerijo delavca na pravo delovno mesto, na katerem je lahko njegov doprinos k podjetju velik, hkrati pa je delavec zadovoljen, kar je pomembno z vidika inovativnosti. Velik del zaposlenih ima interes za napredovanje in se tudi primerno odzovejo sistemu podjetja za spremljanje in ocenjevanje njihovega dela. Zadovoljstvo zaposlenih se enkrat letno preverja z anketnim vprašalnikom. Načeloma zaposlujejo na manj zahtevnih delovnih mestih in po poteku časa usposabljanja ter kasneje dajejo možnost zaposlitve na bolj zahtevnih delovnih mestih v kolikor spoznajo, da delavec ima sposobnosti za takšne delovne naloge. Gledano z vidika spodbujanja inovacij pri sodelavcih – »da bodo od tega kaj imeli« je enako pomembno »daj dam«, če sodelavec ne vidi stimulacij glede na svoj prispevek s področja inovativnosti, se bo sigurno manj trudil na tem področju, razen posameznikov, ki so po naravi takšni, da stalno delajo na tem in razmišljajo pri svojem delu. Takšni ljudje pa tako in tako ne ostajajo v podjetjih, kjer ne znajo nagraditi inovativnih sodelavcev. Gledano iz vidika sposobnosti ljudi – njihova prepoznavnost inovativnosti – to je naloga predpostavljenih hierarhično, da to prepoznajo v sodelavcu že v fazi razgovorov za zaposlitev. To je temeljna naloga, da podjetje zaposluje čim več sodelavcev z inovativnimi sposobnostmi, saj je to osnova za razvoj družbe, še posebej v primeru stalne širitve dejavnosti pri podjetju GEP Štalekar d. o. o.

6.6 Varnost zaposlitve

Glede na težnjo za visoko usposobljenost zaposlenih, v podjetju težijo k zaposlitvam za določen čas v skladu s predpisano zakonodajo, delavci so tudi seznanjeni, da je njihova zaposlitev za nedoločen čas odvisna od njihove uspešnosti na posameznem delovnem mestu na vseh področjih merjenja. Tako ugotavljajo tudi osebno naravnost zaposlenih za področje pozitivnega odnosa do dela, njihove motiviranosti za delo in tudi inovativnosti. Vsi novo zaposleni so seznanjeni z akti in pravilniki na področju dela. V času usposabljanja imajo zaposleni tudi posebno pogodbo s programi usposabljanja.

Tako delavec sam spoznava, ali ima sposobnosti za to delovno mesto, ki jih od njega pričakujejo. Praktično se dogaja, da delavec sam ugotovi, da za to delo ni usposobljen, oziroma ga ne more opravljati. Tako mu lahko omogočijo drugo delovno mesto ali prekinejo delovno razmerje po preteku določenega časa.

6.7 Mehanizmi komuniciranja

V podjetju uporabljajo mešani tip komunikacije, torej demokratično in hierarhično, glede na organizacijski proces in imajo zelo dobro izdelan informacijski sistem – intranet, kjer so danes pristojnosti posameznim službam, poslovne funkcije, izdelane so formule za kazalce in roki za vnos podatkov. Na intranetu se vidi, kdo je opravil kakšno delo, kdo ga ni, vidijo se nerešene naloge in morebitni problemi.

6.8 Coworking

Na vprašanje o coworkingu mi je predstavnik podjetja, ki je v preteklosti izvajal kadrovske funkcije, sedaj pa deluje na področju financ, podal naslednji odgovor: *»Ne, to za nas ni aktualno. Sami obvladujemo vse poslovne funkcije, oziroma faze dela in ne potrebujemo drugih partnerjev oziroma kooperantov za izvedbo posla.«*

Vseeno pa bi omenil, da ima podjetje zunanje partnerje na področju kadrov, pravnih zadev, prevozov in serviserjev, odjemalcev, kar zadeva odpadni papir, občasno pa tudi odstopijo kakšno tiskarsko storitev svojim konkurentom oziroma sorodnim dejavnostim, ki sami nimajo takšne tehnologije kot jo posedujejo v izbranem podjetju, kar pa je bolj značilno za outsourcing kot coworking.

6.9 Sklep

Po analizi intervjuja lahko sklepam, da je inovativnost v podjetju prisotna in da tudi prakse upravljanja s človeškimi viri pripomorejo k temu. Najprej naj omenim, da so v preteklosti v podjetju imeli tudi posebne škatlice, kamor so zaposleni lahko dajali svoje inovativne predloge in ideje, a so kasneje to opustili. V podjetju imajo večino praks, ki sem jih izbral za analizo, zelo dobro razvitih. Še posebej bi poudaril sistem izobraževanja in usposabljanja, kjer že v začetni fazi posameznikove zaposlitve odkrijejo dobre potencialne kandidate, ki bi bili primerni tudi za druga delovna mesta in poskrbijo, da posameznik lahko nemoteno prične z delovnim procesom. Možnost napredovanja in prehoda med delovnimi mesti je v podjetju velika, kar je odvisno od kvalitetnega dela posameznika.

Uspešnost na testih ocenjevanja delovne uspešnosti lahko posamezniku omogoči varnost zaposlitve in s tem pogodbo za nedoločen čas. Vsak posameznik je seznanjen s tem, da bo ob uspešnem in učinkovitem delu za »nagrado« dobil zaposlitev za nedoločen čas.

Posamezniki so torej motivirani, da dosegajo poslovne uspehe, kar pripomore k večjemu zadovoljstvu posameznika, posledično pa vpliva tudi na inovativnost, saj zadovoljni posamezniki v dobrem delovnem okolju prej dajejo koristne inovativne predloge. Ugotovil sem, da koristne inovativne predloge generirajo tako zaposleni v režiji kot v proizvodnji, predlogi se v večini tudi upoštevajo in so bili realizirani. Od praks, ki sem si jih izbral za analizo, v podjetju ni prisotna le udeležba pri dobičku, v manjši meri pa coworking, a ne takšen, kot je po definiciji, še vedno pa gre za sodelovanje z zunanjimi službami (kadrovske in pravne zadeve, prevozniki, serviserji), kar pa sem že omenil, da je bolj značilno za outsourcing. Po temeljiti analizi in pogovoru s predstavnikom podjetja sem ugotovil, da gre za zelo uspešno podjetje v kategoriji srednjih podjetij na trgu delovne sile, vodilno na svojem področju v regiji in širše (tujina). Uspešnost podjetja lahko v določeni meri povežem z inovativnostjo, kot sem že omenil dajejo v podjetju temu velik poudarek, ne le pri usmerjanju zaposlenih, ampak tudi kar zadeva tehnologijo, saj posedujejo najkvalitetnejšo tehnologijo v svoji panogi.

Najbolj na inovativnost vplivajo naslednje prakse: nagrajevanje, ocenjevanje delovne uspešnosti, izobraževanje in usposabljanje, posledično tudi notranje karijerne priložnosti in s tem varnost zaposlitve, z vsem tem tudi opis dela. Na inovativnost pa sploh ne vplivata praksi coworking in udeležba v dobičku, ki v podjetju ni prisotna. Uvodni hipotezi sem potrdil, saj gre za izjemno uspešno – mednarodno prisotno (srednje) podjetje, ki se zaveda pomena inovativnosti v današnjem času. Obenem temu namenjajo veliko pozornosti, v izdelavi pa imajo nov pravilnik nagrajevanja tudi za inovativne predloge, saj se zavedajo pomena nagrajevanja, še posebej kar zadeva inovativnost; zelo so usmerjeni v svoje zaposlene ter nenehno stremijo k njihovem napredku in boljšemu delu vseh zaposlenih. Sistem stimulatívne nagrajevanja kar precej motivira posameznike k uspešnemu delu, saj 30 % k osnovni plači predstavlja velik denarni dodatek, po drugi strani pa je 20 % odstotni odbitek ob neuspešnem delu lahko velika demotivacija za zaposlene z nižjimi plačami.

Dodatek k plačam lahko po pravilniku o stimulatívne nagrajevanju spodbuja tudi inovativnost in podajanje inovativnih predlogov, torej so zaposleni iz tega vidika usmerjeni h generiranju inovativnih idej in predlogov.

7 Zaključek

V svojem diplomskem delu sem podrobneje opisal inovativnost, upravljanje s človeškimi viri in srednja podjetja. Upravljanje z ljudmi je pomembno za doseganje inovativnosti v vseh vrstah podjetij, ne le v srednjih, saj uspešni zaposleni, posamezniki v obliki človeškega kapitala predstavljajo neko dodano vrednost podjetja. Skozi analizo sem pokazal, da se ti pojmi med seboj tesno prepletajo in so povezani, le učinkovito vodenje podjetja in dobra komunikacija lahko pripomoreta k čim večjemu generiranju inovacij, ljudje se morajo dobro počutiti v delovnih prostorih, v katerih delajo, se čutiti varne, biti ustrezno nagrajeni za svoje delo, delati v normalnih delovnih pogojih. Če zaposleni dobro delajo, jim je potrebno omogočiti napredovanje in boljše plačilo za delo, torej če so zadovoljni z delom in pogoji, lahko dosegajo boljše rezultate na testih ocenjevanje delovne uspešnosti. Upravljanje s človeškimi viri oz. prakse UČV so ključne za spodbujanje inovativnosti, generiranje inovacij in rast podjetij, vseh, ne le srednjih. Na osnovi zaključkov raziskovanja lahko torej povzamem, da sta pojma inovativnost in upravljanje s človeškimi viri tesno povezana.

Menim, da bo v današnjem podjetništvu inovativnost in izvirnost vedno pomembnejši dejavnik konkurenčnosti podjetij, ključno vlogo pri tem pa bodo imeli zaposleni. Tu mislim predvsem na kvalitetne, inovativne oz. nove izdelke, ki ne bodo lansirani na trg le zaradi tega, da bi bili hitrejši od konkurentovih izdelkov, ampak bodo kupcem prinašali zadovoljstvo, saj je dejstvo, da podjetja v današnji globalni oligopolni konkurenci tekmujejo z visokotehnološkimi izdelki, ki zaradi hitrosti proizvodnje nimajo kvalitete, ki jo kupci pričakujejo. Z dobro usposobljenimi zaposlenimi bodo podjetja dosegala višjo gospodarsko rast in pogoje za inovativnost.

8. Literatura

- Afuah, Allan. 2003. *Innovation Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Armstrong, Michael. 2006. *A handbook of human resource management practice*. Dostopno prek: <http://hornbill.dcschool.net/gsd/collect/600techn/index/assoc/hash404c.dir/doc.pdf> (17. februar 2012).
- Banfield, Paul in Rebecca Kay. 2008. *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: University Press.
- Bohlander, Geroge in Scott Snell. 2007. *Managing Human Resources*. South-Western: CENGAGE Learning.
- Boxall Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Edinburgh: University of Edinburgh.
- Bratton, John in Jeff Gold. 2007. *Human Resource Management Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Davčna uprava Republike Slovenije. 2012. *Udeležba delavcev pri dobičku*. Dostopno prek: <http://www.durs.gov.si> (5. marec 2012).
- *Deskmag – The Coworking Magazine*. Dostopno prek: <http://www.deskmag.com/en/coworkers> (7. marec 2012).
- Dessler, Gary. 2011. *Human resource management*. Boston [etc.]: Prentice Hall.
- Dodgson, Mark in David Gann. 2010. *Innovation: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.
- eHow. 2012. *What is Job Security?* Dostopno prek: <http://www.ehow.com/> (5. marec 2012).
- Eurofound – Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer. 2012. *Delovne razmere v Evropski uniji: varnost zaposlitve in zaposljivost*. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/> (5. marec 2012).
- European Commission – Eurostat. 2009. *Quality in the focus of innovation*. Dostopno prek: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> (14. april 2012).
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.

- Freeman, Chris in Luc Soete. 1997. *The Economics of Industrial Innovation*. London: Wellington House.
- *GEP Štalekar, grafično embalažno podjetje d. o. o.* Dostopno prek: <http://www.stalekar.si/16> (13. marec 2012).
- Huselid A., Mark. 1995. The impact of Human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. Dostopno prek: http://chrs.rutgers.edu/pub_documents/Huselid_12.pdf (20. februar 2012).
- Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- *Iowa State University – Peter Drucker and Innovation*. 2012. Dostopno prek: <http://www.extension.iastate.edu/> (16. april 2012).
- Katou A., Anastasia. 2008. *Innovation and Human Resource Management: the Greek Experience*. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/preview/URN:NBN:SI:DOC-QBR9O8DC/89a44413-75f1-4a1c-b7f4-3d281b3b8621> (15. februar 2012).
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- - - Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Link N., Albert in Donald Siegel S. 2007. *Innovation, Entrepreneurship, and Technological Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Morley J. Michael, Noreen Heraty in Snežina Michailova. 2009. *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*. New York: Routledge.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mulej, Matjaž. 2007. *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- OECD. 2012. *Innovation Activities*. Dostopno prek: <http://stats.oecd.org/> (16. april 2012).
- - - 2012b. *National Innovation Systems*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/> (16. april 2012).

- Omerzel Gomezelj, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Podobnik, France, Špela Stres in Marjeta Trobec. 2009. *Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji*. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/preview/URN:NBN:SI:DOC-T8ZUEDNO/0b67303d-60b5-4287-a67f-a50713c2ecd2> (12. februar 2012).
- Prašnikar, Janez. 2003. *Gospodarska rast in srednja podjetja*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: GV Založba.
- Prijatelj, Maja. 2012. Coworking: Delijo si delovne mize in zamisli. Delo, 23. februar. Dostopno prek: <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/coworking-delijo-si-delovne-mize-in-zamisli.html> (7. marec 2012).
- Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Salaman, Graeme. 1995. *Human Resources Strategies*. London: SAGE Publications.
- *Slovenia Coworking*. Dostopno prek: <http://coworking.si/o-nas/> (7. marec 2012).
- Statistični Urad Republike Slovenije. 2012. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2006–2008 – začasni podatki*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (14. april 2012).
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. 2012. *Patenti*. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/> (7. april 2012).
- *Zakon o Gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/> (29. februar 2012).

Priloga

Priloga A: Vprašalnik

Sem Žan Grešovnik, študent 4. letnika rednega študijskega programa Sociologija – Kadrovske menedžment na Fakulteti za Družbene vede. Trenutno se ubadam s pisanjem diplomske naloge z naslovom Analiza praks upravljanja človeških virov za spodbujanje inovativnosti v srednjih podjetjih: študija primera X. Za študijo primera sem izbral vaše podjetje, ki po številu zaposlenih ustreza merilom za srednje podjetje, hkrati pa sem mnenja, da mi zaradi uspešnosti vašega podjetja lahko ponudite zelo uporabne podatke za analizo. Na vašo željo bodo podatki ostali tajni in ne bodo javno dostopni, o imenu podjetja bo obveščen le mentor na fakulteti, ki mora vedeti za katero podjetje gre.

Za analizo sem izbral sedem temeljnih praks upravljanja človeških virov, ki so notranje karijerne priložnosti, sistemi formalnega usposabljanja, (merila za) ocenjevanje delovne uspešnosti, udeležba pri dobičku, varnost zaposlitve, mehanizmi komuniciranja in opis dela. Te prakse slonijo na petih splošnih področjih UČV, kot so kadrovanje, usposabljanje in razvoj, ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in oblikovanje delovnih nalog. K tem praksam bom priključil še eno, v slovenskem prostoru še relativno neznano prakso, ki se ji v svetu, predvsem v Združenih državah Amerike posveča vedno več pozornosti, coworking. V nadaljevanju vam bom zastavil nekaj vprašanj na temo upravljanja človeških virov in inovativnosti. Zastavil sem si tudi dve raziskovalni hipotezi: 1. Podjetja, ki usmerjajo zaposlene v inovativno razišljanje in razvijanje inovacij so uspešnejša na Trgu delovne sile. 2. Nagrajevanje kot ena izmed praks upravljanja s človeškimi viri najbolj vpliva na inovativnost.

1.) V Sloveniji se soočamo s pomanjkanjem inovativnosti malih in srednjih podjetij. Kako ste v vašem podjetju seznanjeni z inovativnostjo, temu posvečate veliko pozornosti?

Podjetje GEP Štalekar d. o. o. uporablja v proizvodnji potiskane kartonske embalaže naj sodobnejšo tehnologijo priprave za tisk, tiska, izseka in lepljenja embalaže. Tako posvečamo veliko pozornost stalnemu internemu in eksternemu izobraževanju zaposlenih za upravljanje s stroji, da lahko to tehnologijo čim bolj izkoristimo in dosežemo kvaliteto in produktivnost.

Vzpodbujamo in spremljamo inovativnost in nagrajujemo koristne predloge in izvedene projekte skozi ocenjevanje stimulatívnege dela plače po pravilniku. V pripravi je tudi pravilnik o inovacijah, s katerim želimo dodatno motivirati zaposlene na področju inovativnosti.

2.) Mi lahko zaupate kakšen konkreten primer inovacije v vašem podjetju in kateri kadri generirajo največ uporabnih idej in kasneje inovacij? Kako spodbujate inovativnost in inovativno razmišljanje?

Največ inovativnih predlogov je bilo na področju varstva pri delu in varstva okolja. Na področju ločenega zbiranja odpadkov na sami lokaciji smo za trikrat povečali ceno odpadnega papirja pri pogodbenem odjemalcu. Predlog je bil podan in realiziran s strani vodje ekonomskega področja – kontrolinga.

S strani upravljalcev strojev je bilo podanih več koristnih predlogov za povečanje produktivnosti v proizvodnji, večje varnosti, ki so bili tudi realizirani.

Največ inovativnih predlogov se izvede v tehnologiji in se tudi nagrajujejo s sistemom stimulatívnege nagrajevanja.

Več predlogov je realiziranih na področju organizacije dela, rešitve z informacijsko tehnologijo.

Za motivacijo vodstveno zaposlenih smo v letu 2010 izvedli seminar z uporabnim gradivom. Vodje služb imajo nalogo, da pridobljeno znanje na tem področju prenašajo na svoje sodelavce.

3.) Ocenjevanje delovne uspešnosti je ena najstarejših praks UČV. Uporabljate to metodo v vašem podjetju, če jo, kakšna merila imate za ocenjevanje (npr. rezultati dela, vedenja, zmožnosti)? Vpliva to na spodbujanje inovativnosti?

V podjetju imamo izdelano orodje za ocenjevanje uspešnosti. Merila so razvidna iz priloge.

Delovno uspešnost ocenjujejo neposredni vodje. Glede na skupne rezultate poslovanja se končna ocena poda še na vodstvenem sestanku.

4.) Izobraževanje in usposabljanje je ena temeljnih nalog kadrovske službe podjetja. Dobri potencialni kandidati niso garancija brez ustreznega izobraževanja in usposabljanja. Namenjate temu dosti pozornosti oz. poskrbite, da so posamezniki pred nastopom dela za to ustrezno poučeni?

V skladu z ISO sistemom je izdelan plan usposabljanja in izobraževanja, ki se med letom dopolnjuje glede na spremenjene razmere in potrebe. V plan usposabljanja in izobraževanja so vključene vse poslovne funkcije v podjetju.

Posebno pozornost posvečamo novo zaposlenim. Vsako delovno mesto ima plan usposabljanja, ki zajema vse delovne postopke, ki jih mora delavec na tem delovnem mestu spoznati. Novo zaposleni dobi plan usposabljanja, mentorja in vnaprej določeno komisijo za oceno uspešnosti v času usposabljanja. Novo zaposleni po usposabljanju opravi še teoretični test s področja svojega dela. V kolikor je kandidat opravil praktični in teoretični del neuspešno, se mu pogodba ne podaljša. Komisija se lahko odloči, da kandidatu podaljša čas usposabljanja v kolikor ocenjuje, da lahko kandidat v tem času pridobi dodatna znanja, ki bodo ustrezala njegovi zaposlitvi.

Vsi udeleženci eksternega izobraževanja po končanem izobraževanju pripravijo ustrezno poročilo, ki zajema povzetek vsebine izobraževanja, njegove predloge za vključitev sprememb v podjetju in druge predloge.

Poročila so predpisana s standardiziranimi obrazci po ISO sistemu.

5.) Še nekaj na temo opisa dela. V kakšnih delovnih razmerah se opravlja delo (fizične, socialne, organizacijske) in kakšni so standardi za opravljanje dela (merila za presojanje kako je delo opravljeno)?

V skladu s sprejetim pravilnikom o nagrajevanju in izdelanim sistemom meril za ocenjevanje. Zaposleni so z merili za ocenjevanje seznanjeni.

V sistemu intraneta, imamo tekoče vodene pohvale in opozarjanja za opravljeno delo vseh zaposlenih. Pohvale in opozarjanja vnaša neposredni vodja in se pri mesečnem ocenjevanju upošteva.

6.) Izvajate v vašem podjetju tudi udeležbo zaposlenih v dobičku (v denarju, delnicah podjetja)? Če jo, menite da to spodbuja inovativnost v vašem podjetju, zaradi zadovoljstva zaposlenih?

Udeležba v dobičku se ne upošteva in tega tudi nimamo v internih aktih.

7.) Ali Imajo zaposleni dobre možnosti za napredovanje znotraj podjetja? Na čem temelji napredovanje (uspešno delo)? Je morda tudi inovativnost posameznika razlog za napredovanje v podjetju?

To področje imamo v praksi zelo razvito. Predvsem v času usposabljanja novo zaposlenih, namenjamo veliko pozornost usposobljenosti posameznika. Tako lahko lažje usmerimo delavca na pravo delovno mesto kjer lahko doprinese podjetju in sebi večje zadovoljstvo in rezultate.

8.) Kakšen tip delovnega razmerja prevladuje v vašem podjetju? Ali varnost zaposlitve vpliva na inovativnost, torej ali so tisti, ki imajo zagotovila, da bodo obdržali delo ali imajo pogodbe za nedoločen čas bolj usmerjeni k inovativnemu razmišljanju?

Glede na težnjo, da morajo biti zaposleni v našem podjetju dobro usposobljeni in imamo za to programe usposabljanja, težimo k zaposlitvam za določen čas v skladu s predpisano zakonodajo. Delavci so seznanjeni, da je njihova zaposlitev za nedoločen čas odvisna od njihove uspešnosti kvalitete dela na vseh področjih merjenja. Tako tudi ugotavljamo osebno naravnost zaposlenih za področje pozitivnega odnosa do dela, njegove motiviranosti za delo in tudi inovativnosti.

Velik del zaposlenih ima velik interes za napredovanje in temu primerno se tudi odzovejo našemu sistemu spremljanja in ocenjevanja njihovega dela.

Enkrat letno preverjamo zadovoljstvo zaposlenih z izdelano anketo vprašanj, ki jo temeljito analiziramo (priloga je bila podana)

9.) Kakšna komunikacija prevladuje v vašem podjetju (demokratska/hierarhična, intranet)? Je veliko dela v timu? Imate kakšen sistem za sporočanje uporabnih idej, ki bi lahko pomenile inovacijo za podjetje?

Kombinacija vsega, uporabljamo različno glede na naš organizacijski sistem, potrebe, hierarhijo idr.

Vsekakor imamo dobro izdelan informacijski sistem – intranet. Na intranetu so dane pristojnosti posameznim službam, povezane smo vse poslovne funkcije za vnos podatkov, izdelane so formula za kazalce, termini oziroma roki za vnos podatkov. Tako se lahko vsi pripravljamo za vodstvene sestanke idr. Še sistem naročanja malic imamo na intranetu in dobro deluje. Predvsem se tu vidi kdo je kaj naredil, kdo ni naredil, kdaj je naredil, vidijo se nerešene naloge, zastavljeni problemi.....to ti mora priti v kri in brez tega ne moreš *več živeti*

10.) Coworking je nov način dela, pomeni sodelovanje podjetnikov, predvsem manjših v obliki delitve delovnih prostorov, kjer je prisotnih več strokovnjakov in je spodbuda za kreativno mišljenje večja. Ste morda v podjetju s tem seznanjeni, se tega tudi poslužujete?

Ne, to za nas ni aktualno. Obvladujemo sami vse poslovne funkcije, oziroma faze dela in ne potrebujemo drugih partnerjev oziroma kooperantov za izvedbo posla. Zunanji partnerji so le na področju kadrov, pravnih zadev, prevozov.....serviserjev. Občasno vstopimo s kakšno tiskarsko storitvijo našim konkurentom oziroma sorodnim dejavnostim, ki sami nimajo tehnologije, ki jo mi imamo.

11.) Ena od hipotez je ta, da nagrajevanje kot ena izmed praks UČV najbolj vpliva inovativnost. Ste tudi vi takšnega mnenja? Ali v podjetju nagrajujete inovativno razmišljanje oz. uporabne ideje?

Tega se zavedamo in poskušamo to nadgraditi z bolj učinkovitim sistemom, vendar smo v praksi še vedno samo na sistemu nagrajevanja v stimulativnem delu (priloga). Pravilnik je v pripravi, vendar je to sistem, ki ga je potrebno graditi več let, da zaživi uspešno. Merila morajo biti poštena in utemeljena, da ne pride do izroditve.

Za vaš čas in odgovore se vam zahvaljujem!

Žan Grešovnik

Slovenj Gradec, 7. 3. 2012