

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Pepel

Trajnostni menedžment človeških virov v Sloveniji: ideal ali realnost?

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Urška Pepel

Trajnostni menedžment človeških virov v Sloveniji: ideal ali realnost?

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvaljujem se moji družini, ki me je med študijem podpirala in spodbujala.

Hvala tudi vsem, ki ste mi pomagali in mi svetovali pri pisanju diplome.

Trajnostni menedžment človeških virov v Sloveniji: ideal ali realnost?

Trajnost je postala pomemben vidik poslovnega sveta, ko se je pričela svetovna ekonomska kriza in s tem omejene zaloge virov. Pomanjkanje virov je bilo zaznati tudi na področju upravljanja človeških virov, zaradi česar se je iz koncepta organizacijske trajnosti razvil trajnostni menedžment človeških virov (TMČV). Gre za koncept upravljanja človeških virov, ki na podlagi kadrovskih strategij in praks stremi k doseganju finančnih, družbenih, individualnih in okoljskih ciljev. Cilj koncepta je na dolgoročnem razvoju človeškega kapitala. Glavni namen naloge je bil opredeliti razlike med menedžmentom človeških virov (MČV), strateškim menedžmentom človeških virov (SMČV) in TMČV ter pridobiti podatke o razvitosti trajnostne vloge menedžmenta človeških virov v Sloveniji. V teoretičnem delu naloge se najprej osredotočimo predvsem na opredelitev pojmov MČV, SMČV ter na razlago koncepta TMČV in njegovega razvoja. Na podlagi teorije nato v empiričnem delu raziščemo razvitost koncepta TMČV v Sloveniji. Na koncu ugotovimo, da je koncept TMČV v Sloveniji že prisoten in da le ta posveča več pozornosti človeškemu kapitalu kot koncept SMČV.

Ključne besede: menedžment človeških virov, strateški menedžment človeških virov, trajnost, trajnostni menedžment človeških virov.

Sustainable human resource management: ideal or reality?

When the global economic crisis started and, consequently, insufficient resources became more obvious, sustainability became an important aspect of the business world. The lack of resources was also observed in the field of managing human resources, which triggered the development of sustainable human resource management from the concept of organizational sustainability. Sustainable human resources management aims to achieve financial, social, individual and environmental goals based on human resources strategies and practices. It focuses on the long-term development of human capital.

The main goal of this thesis was to define the differences between the human resource management (HRM), strategic human resource management (SHRM) and sustainable HRM, and to obtain the data on the development of sustainable HRM in Slovenia. The theoretical part of the thesis focuses primarily on defining the concepts of the HRM and SHRM and further interprets the idea of sustainable HRM and its development. Based on the theory, we then investigated the level of development of sustainable HRM in Slovenia in the empirical part of the thesis. I have found the concept of sustainable HRM already present in Slovenia and it focuses on human capital more than does the concept of SHRM.

Key words: human resource management, strategic human resource management, sustainability, sustainable human resource management.

KAZALO

1	UVOD	7
2	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	9
	2.1 Razvoj menedžmenta človeških virov	9
3	STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	11
4	TRAJNOSTNI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	13
	4.1 Trajnost	13
	4.2 Težave z definiranjem trajnostnega menedžmenta človeških virov	13
	4.3 Razvoj trajnostnega menedžmenta človeških virov	14
	4.4 Definicije trajnostnega menedžmenta človeških virov	15
	4.4 Cilji menedžmenta človeških virov	17
	4.5 Trajnostni menedžment človeških virov v prihodnosti	18
5	EMPIRIČNI DEL	20
	5.1 Izhodišča	20
	5.2 Metodologija	20
	5.3 Kvalitativna analiza intervjujev	21
	5.4 Interpretacija	24
6	SKLEP	29
7	LITERATURA.....	32
	PRILOGE	35
	PRILOGA A: INTERVJU	35
	PRILOGA B: INTERVJU S KADROVSKIM MENEDŽERJEM V PODJETJU X	36
	PRILOGA C: INTERVJU S KADROVSKIM MENEDŽERJEM V PODJETJU Y	40
	PRILOGA Č: INTERVJU S KADROVSKIM MENEDŽERJEM V PODJETJU Z	44

KAZALO SLIK

Slika 2.1 Razvoj menedžmenta človeških virov	10
Slika 4.1 Model trajnostnega menedžmenta človeških virov	18

KAZALO TABEL

Tabela 5.1 Analiza intervjujev	21
--------------------------------------	----

1 UVOD

Svet se nepredstavljivo hitro spreminja, povečujejo se potrebe po finančnih, družbenih in naravnih virih in vse bolj jasno postaja, da teh virov ni v neomejenih količinah. Zato so se v svetu pričele diskusije na temo trajnosti. Lahko bi rekli, da se je zavedanje o netrajnosti prvič pojavilo v letu 2007, ko se je pričela svetovna ekonomska kriza. Takrat je bilo prvič mogoče zaznati pomanjkanje virov, ki so se nam zdeli samoumevni.

Pomanjkanje virov na svetu pomeni pomanjkanje teh tudi za organizacije, ki so pričele z viri ravnati vse bolj strateško. Uporaba strategij pri upravljanju z viri ni dovolj. Organizacije bodo morale vedno bolj razmišljati o trajnosti virov, kar pripelje do koncepta trajnosti na korporacijskem nivoju, katerega zelo pomemben del igra trajnostni menedžment človeških virov. Diskusije na temo trajnosti na nivoju menedžmenta človeških virov povezujejo le tega s praksami in strategijami, ki vplivajo na ekonomske, družbene in okoljske vire. Strateško upravljanje teh virov ima pomemben vpliv na uspešnost organizacije v prihodnosti.

Namen diplomskega dela je opredeliti koncepte menedžmenta človeških virov (MČV), strateškega menedžmenta (SMČV) in trajnostnega menedžmenta človeških virov (TMČV) ter s tem nakazati razvoj kadrovske funkcije in različne načine upravljanja s človeškimi viri. Poleg tega želim raziskati razvitost trajnostne vloge menedžmenta človeških virov v Sloveniji in ugotoviti, kako koncept razumejo kadrovski strokovnjaki v organizacijah. Splošni cilj moje naloge je ugotoviti vpliv trajnostne vloge menedžmenta človeških virov na poslovanje podjetja. Želim raziskati, kako koncept trajnostnega menedžmenta človeških virov prispeva k trajnosti in uspešnosti organizacije na dolgi rok.

Pri raziskovanju sem postavila dve hipotezi, ki ju bom skušala teoretsko in empirično dokazati. Prva hipoteza je, da raziščem razvoj menedžmenta človeških virov v Sloveniji in s tem prisotnost trajnostnega menedžmenta človeških virov v Sloveniji.

Hipoteza 1: Strateški menedžment človeških virov v Sloveniji prerašča v trajnostni menedžment človeških virov.

Z drugo hipotezo pa bom poskušala potrditi domnevo, da se koncept trajnostnega menedžmenta človeških virov aktivneje ukvarja z vlaganjem v družbene vire kot strateški menedžment.

Hipoteza 2: Trajnosten menedžment človeških virov namenja več pozornosti družbenemu kapitalu kot strateški menedžment človeških virov.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretski del in empirični del. V teoretskem delu diplomskega dela bom za analizo domače in tuje literature uporabila deskriptivno metodo – najprej se bom posvetila menedžmentu človeških virov, ga opredelila in opisala njegov razvoj. Nato bom v drugem poglavju opisala koncept strateškega menedžmenta človeških virov, opredelila njegove osnovne namene in podala nekaj definicij le tega. V naslednjem poglavju bom najprej predstavila idejo trajnosti in njene osnovne predpostavke, nato pa prešla na koncept trajnostnega menedžmenta človeških virov; eno izmed podpoglavij bo predstavilo težave pri definiranju trajnostnega menedžmenta človeških virov. V nadaljevanju bom opisala razvoj koncepta in podala različne definicije trajnostnega menedžmenta človeških virov. V zadnjem delu teoretičnega dela bom podala predpostavke kakšen bo trajnostni menedžment človeških virov v prihodnosti.

V empiričnem delu diplomske naloge bom uporabila kvalitativno metodo, in sicer bom analizirala intervjuje, ki sem jih opravila s tremi kadrovskimi menedžerji. Poskušala bom opredeliti, v kakšni meri se pojavlja trajnostni menedžment človeških virov v podjetjih, v katerih so intervjувanci zaposleni. Izhajajoč iz intervjujev bom poskušala orisati pojav trajnostnega menedžmenta človeških virov v Sloveniji.

V nalogi uporabljene kratice:

menedžment človeških virov.....	MČV
strateški menedžment človeških virov.....	SMČV
trajnostni menedžment človeških virov.....	TMČV

2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Menedžment človeških virov je širok izraz, ki se nanaša na aktivnosti povezane z menedžmentom ljudi, ki delajo organizacijsko delo (Kramar 2014, 1072). Zaradi širokega pomena izraza obstaja tudi množina definicij.

Dessler (2015) na primer opredeljuje MČV kot proces pridobivanja, usposabljanja, ocenjevanja in nadomeščanja zaposlenih, z upoštevanjem njihovih delovnih razmerij, zdravja in varnosti pri delu ter pravičnih pogojev.

Armstrong (2006, 3) opisuje MČV kot strateško povezan proces, ki se ukvarja z najbolj pomembnimi organizacijskimi dobrinami, in sicer z zaposlenimi, ki individualno ali kolektivno prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev.

Boxall in Purcell (2008, 1–5) definirata MČV kot »skupek aktivnosti, ki so namenjene ustvarjanju individualne in organizacijske učinkovitosti«, ter ga povezujeta z aktivnostmi, ki so povezane z upravljanjem dela in zaposlenih. Kramar (2014, 1072) pa dodaja, da MČV ni povezan le z upravljanjem zaposlenih, ampak tudi z upravljanjem podizvajalcev, svetovalcev in ostalih posameznikov, ki na organizacijo niso vezani s pogodbo o zaposlitvi.

2.1 Razvoj menedžmenta človeških virov

Kot je razvidno iz Slike 2.1 spodaj, lahko razvoj MČV sistematiziramo v štiri glavne faze, izmed katerih je trajnost zadnja faza.

1. Zasnova

Zasnova je faza ustvarjanja organizacije. V tej fazi je bila organizacija zamišljena, ne pa še strukturirano področje za izvajanje aktivnosti MČV. V tej fazi ni formalnih praks, človeški viri pa so le nujno zlo organizacije, ki so predstavljeni kot stroškovni center (Freitas in drugi 2011, 232).

2. Kadrovski oddelek

V tej fazi se, ne glede na to kako velika je organizacija, izvajajo operativne aktivnosti. Področje človeških virov je pogosto neorganizirano, kar pomeni, da se ukvarja le z osnovnimi aktivnostmi, ki so pomembne za posel. Ta model je nastajal v prejšnjem stoletju in je še vedno zelo prisoten v organizacijah. Model predstavlja omejene prakse, kot so

rekrutiranje, selekcija, usposabljanje, plača in ocenjevanje delovne uspešnosti, ki med seboj niso povezane, prav tako pa niso del poslovnih strategij (Freitas in drugi 2011, 232).

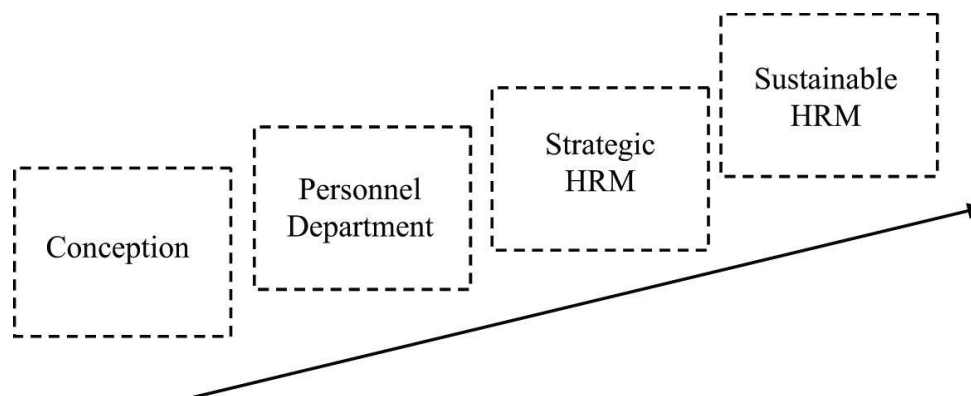
3. Strateški menedžment človeških virov

V tej fazi so prakse med seboj povezane, prav tako pa so povezane s poslovnimi objekti. Strateški menedžment človeških virov ima podporno funkcijo in deluje v skladu s potrebami posla, hkrati pa ne pozablja na potrebe zaposlenih. Gre za model, ki povezuje kadrovske strategije z organizacijskimi cilji (Worland in drugi 2005, 12–13).

4. Trajnostni menedžment človeških virov

V tej fazi je MČV center organizacijske trajnosti. Nanašajoč na Jabbour in Santos (2008, 2145) je ta model MČV povezan s cilji organizacije, povečevanjem uspešnosti skozi inovacije, menedžmentom različnosti in okoljskim menedžmentom. Prakse so v tem modelu med seboj povezane in podpirajo poslovno strategijo. Ta model je zelo redek v organizacijah in je edini model, ki je povezan s strateško smerjo, ki bo peljala do organizacije s trajnostnimi rezultati. Gre za iskanje ravnovesja med ekonomskim uspehom, družbeno pravičnostjo in okoljsko povezanostjo (Bansal 2005, 198).

Slika 2.1 Razvoj menedžmenta človeških virov



Vir: Freitas in drugi (2011, 231).

3 STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Koncept strateškega menedžmenta človeških virov se je razvil v poznih sedemdesetih in osemdesetih letih 20. stoletja kot način upravljanja z zaposlenimi v zelo turbulentnem, hitro spreminjajočem in negotovem okolju, v zadnjih tridesetih letih pa se je pojavljal kot prevladujoč koncept menedžmenta človeških virov (Kramar 2014, 1069). Koncept SMČV ni bil nikoli statičen, temveč se je razvijal v različnih smereh. Kljub razvoju pa je osrednji cilj SMČV ostajal enak, in sicer strmenje k organizacijski uspešnosti z ohranjanjem pozitivnih razmerij med politikami človeških virov in finančnimi organizacijskimi rezultati (Wright in Snell 1991, 210–211).

Strateški menedžment človeških virov je nov pristop do MČV, ki se je razvil zaradi mnogih sprememb in povečevanja negotovosti zunanjega in notranjega poslovnega okolja. Glavna naloga SMČV je doseganje tekmovalne prednosti preko pridobivanja, privabljanja in usposabljanja človeških virov na najvišjem nivoju, zaradi česar MČV igra pomembno vlogo pri doseganju organizacijskih ciljev (Ashish 2011, 5–8).

Osnovni namen SMČV je prispevanje k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja skozi prenos poslovne strategije v programe MČV. Namenjen je menedžerjem, ki uporabljajo programe menedžmenta človeških virov za doseganje poslovnih ciljev; zaposlenim, na katere delujejo ti programi; strankam, ki z učinkovitejšo organizacijo pridobijo; ter investorjem, ki na račun organizacijske uspešnosti obrodijo sadove (Svetlik in drugi, 109).

Priljubljena definicija opredeljuje SMČV kot "načrtovano aktivnost in razporeditev človeških virov, da bi organizacija dosegla organizacijske cilje" (Armstrong 2006, 28). Definicija predvideva, da učinkovite aktivnosti menedžmenta človeških virov izboljšujejo organizacijsko uspešnost in da aktivnosti MČV krepijo druga drugo (Kramar 2014, 1073).

Schuler in Jackson (1987, 210) opredeljujeta cilj SMČV kot »ustvarjanje takšnega obnašanja zaposlenih v organizaciji, ki bo skladno s strateškimi cilji organizacije«

Boxall in Purcell (2008, 55–58) opredeljujeta strateški menedžment kot povezan in interaktiven proces, ki se v organizacijah uporablja za razvoj ključnih virov in ciljev, SMČV virov pa opisujeta kot proces, ki se ukvarja s strateškimi odločitvami, povezanimi z organizacijskim delom.

Najpomembnejša naloga SMČV je oblikovanje kadrovske strategije. Strateški menedžment je osnovan na prepričanju, da je oblikovanje strategije racionalen in linearen proces, kar nakazuje, da kadrovske strategije v osnovi nastajajo iz poslovnih strategij. Lahko pa nastajajo tudi skozi proučevanje internega in zunanjega delovnega okolja, saj se preko tega identificira posel ter organizacijski in kadrovski problemi, s katerimi se je potrebno spopasti (Armstrong 2006, 35). Kadrovske strategije morajo eksplicitno prepoznavati vpliv zunanjega okolja, konkurenco in dinamiko trga dela ter morajo biti dolgoročno usmerjene, in sicer za obdobje od tri do pet let. Prav tako se morajo osredotočati na težave pri sprejemanju odločitev ter se ukvarjati z vsemi zaposlenimi, od vodstva do nekvalificiranih delavcev, ne samo z operativnimi delavci kot veleva tradicionalni pristop. Na splošno pa mora biti kadrovska strategija povezana s poslovno strategijo (Anthony in drugi 1993, 13).

4 TRAJNOSTNI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

4.1 Trajnost

Trajnost je nenatančen izraz, ki je nastajal v kontekstu okolja in rasti populacije (Kramar 2014, 1070). Kljub različnim uporabam koncepta ni konsenza o ideji trajnosti (Savaneviciene in Stankeviciute 2013, 1). Najpogosteje uporabljena definicija trajnosti je bila sprejeta s strani Brundtlandske komisije Združenih narodov in opredeljuje trajnostni razvoj kot »razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti brez ogrožanja možnosti bodočih generacij za zadovoljitev lastnih potreb« (WCED 1987, 41).

Osnovna predpostavka trajnosti je, da zemeljski viri niso neskončno uporabljivi. Ne samo da lahko zmanjka virov, pomanjkanje virov lahko onemogoči zmožnost ohranjanja življenja na zemlji (Portney 2015, 4).

Predpostavka, da so viri omejeni in da so podjetja potratna z viri, je dobila smisel, ko so se pojavile omejene zaloge z viri. Ljudje, ki so bili v prvi polovici 21. stoletja premoženjsko preskrbljeni, se niso ukvarjali z netrajnostjo stalne potrošnje dobrin in storitev, dokler se v letu 2007 ni pričela finančna in ekonomska kriza. Zato se danes politične in družbene diskusije na temo trajnosti bolj kot kdaj koli prej osredotočajo na izzive, ki nastajajo zaradi pomanjkanja naravnih, družbenih in finančnih virov. Tudi diskusija o trajnosti na korporacijskem nivoju in nivoju menedžmenta človeških virov se spopada s praksami in strategijami, ki imajo pomemben vpliv na okolje ter organizacijske in družbene vire, saj imajo ti viri pomemben vpliv na menedžment in poslovno okolje v prihodnosti (Ehnert in Harry 2012, 222).

Korporativna trajnost sledi uresničevanju treh dimenzij, in sicer uresničevanje okoljskih, ekonomskih in družbenih ciljev (Savaneviciene in Stankeviciute 2013, 1). Trajnost je lahko na korporativnem nivoju pojasnjena tudi kot konsenz neposrednih in posrednih organizacijskih deležnikov, kot so zaposleni, stranke in delničarji, brez ogrožanja zmožnosti za zadovoljitev potreb bodočih deležnikov (Dyllick in Hockerts 2002, 131).

4.2 Težave z definiranjem trajnostnega menedžmenta človeških virov

Izraz »trajnostni menedžment človeških virov« (ang. sustainable human resource management) je v uporabi že več kot desetletje, vendar še vedno ne obstaja niti ena natančna definicija izraza. Definicije, ki se uporabljajo, so podane na različne načine, se razlikujejo glede na poudarke, in se v večini nanašajo na družbene rezultate, ki prispevajo k dolgoročnim ciljem organizacij.

Nekatere definicije zajemajo tudi aktivnosti MČV, ki spodbujajo pozitivne ekološke rezultate in pozitivne družbene rezultate, ki se nanašajo na posameznike in ne le na finančne rezultate organizacije. Pred uveljavitvijo izraza "trajnostni menedžment človeških virov" je bilo v uporabi kar nekaj različnih poimenovanj, ki so povezovala trajnost in aktivnosti MČV. Uporabljali so se izrazi "trajnostni delovni sistem", "trajnost človeških virov", "trajnostno vodenje" in "trajnostni človeški viri". Poleg teh izrazov se je uporabljal tudi bolj splošen izraz "trajnostna organizacija". Kljub temu, da se zgornji izrazi med seboj razlikujejo v obsegu, do katerega si organizacija prizadeva do ekonomskih, družbenih in ekoloških ciljev, se vsi posredno ali neposredno nanašajo na družbene rezultate organizacije. Pri vseh pojmi se izraža zavedanje o tem, kakšen vpliv imajo človeški viri na preživetje in uspeh organizacije (Kramar 2014, 1075).

4.3 Razvoj trajnostnega menedžmenta človeških virov

Prispevki na temo TMČV so nastajali postopoma in se med seboj razlikujejo, zaradi česar jih lahko kategoriziramo v tri različne skupine oziroma tri vale prispevkov. Skupna značilnost vseh treh skupin je razumevanje, da se trajnost nanaša na dolgoročne in trajne rezultate, vseeno pa avtorji teh treh skupin razumejo trajnost in njeno razmerje do MČV na različne načine (Kramar 2014, 1076).

Razlog za raznolikost debat in prispevkov na temo TMČV leži v zgodovinskem razvoju disciplin ter v različnih interpretacijah in idejah o naravi trajnosti (Ehnert in Harry 2012, 228).

Prvo skupino piscev je Kramar (2014, 1076) poimenoval »Zmogljivostna reprodukcija (ang. Capability reproduction)«. Pisci, ki jih uvrščamo v to skupino, poudarjajo ekonomski rezultat in ustvarjanje trajnostne tekmovalne prednosti ter se osredotočajo na notranje vplive politike MČV. Prepričani so, da koncept trajnostnega menedžmenta človeških virov predstavlja nov, holističen pristop do MČV in podaljšek SMČV (Kramar 2014, 1076).

V drugem valu pionirskih raziskav so strokovnjaki povezali trajnost in MČV bolj sistematično. Z apliciranjem ideje trajnosti na različne kadrovske probleme so opredelili dodatne poglede na trajnost. (Mariapanadar 2003, 917–921).

Kramar (2014, 1078) je drugi val raziskav poimenoval »Promocija družbenega in okoljskega zdravja (ang. Promoting social and environmental health)«. Izraz TMČV se v tej skupini nanaša na pozitivne ekološke oziroma okoljske in družbene oziroma človeške rezultate, ki so namenjeni doseganju ekonomskih rezultatov. To pa predstavlja skrb za doseganje internih in

eksternih rezultatov. Dokazano je, da imajo organizacije, ki kažejo dobre družbene in ekološke prakse, pozitiven učinek na finančne dosežke. To pomeni, da bo dobro upravljanje z družbenimi in okoljskimi kazalniki pomenilo obliko strateške investicije, ki bo zadovoljila različna pričakovanja vodilnih v organizaciji. Nekateri avtorji znotraj te skupine se osredotočajo na vpliv MČV na zunanje zadeve – predvsem družbene zunanje zadeve, ki vključujejo družino in skupnost blaginje, zdravje zaposlenih, vladno politiko in potrošnjo. Ti avtorji so primarno zaskrbljeni z negativnimi zunanjimi vplivi.

Tretji val prispevkov na temo trajnosti in MČV se odvija v sedanjosti. V tem valu so se raziskave začele povezovati in delovati interdisciplinarno, fokus pa se je začel pomikati iz sistemov TMČV v socialno debato trajnosti. Prihaja tudi do globljih razumevanj vloge MČV, ki postaja, ne le ekonomsko in družbeno, temveč tudi ekološko trajnost in odgovoren (Cohen in drugi 2012, 20–31). Namesto da bi koncepti med seboj tekmovali, so se v tretjem valu začeli med seboj povezovati (Ehnert in Harry 2012, 228).

Ta skupina avtorjev je imenovana »Povezave (ang. Connections)« in raziskuje notranja razmerja med praksami menedžmenta, ki vključujejo MČV in organizacijske rezultate. Organizacijski rezultati vključujejo ekološke, družbene in finančne rezultate. Skupina zagovarja, da so ekološki in družbeni rezultati notranje povezani in prispevajo k organizacijski trajnosti. Glede na avtorje v tej skupini je trajnostna organizacija tista, ki popolnoma združi družbeno in ekološko trajnost v lastne operacije in ki podpira vnos trajnosti bolj široko. Takšna organizacija ima močne korporacijske vrednote in večjo podporo članov upravnega odbora. Prav tako ima fleksibilno strukturo in prakse menedžmenta človeških virov, ki gradijo moč delovne sile, zagotavlja participativno sprejemanje odločitev, ima menedžment raznolikosti, visok nivo zdravja na delovnem mestu in indikatorje učinkovitosti, ki merijo etične skrbi (Kramar 2014, 1079–1079).

4.4 Definicije trajnostnega menedžmenta človeških virov

Ehnertova (2009, 74), ki je pisala v prvem valu raziskav, podaja definicijo trajnostnega menedžmenta človeških virov, ki priznava prisotnost večpomenskosti in dvojnosti. Njena definicija opredeljuje TMČV kot "vzorec načrtovanih ali nenačrtovanih strategij človeških virov in praks, namenjenih za doseganje organizacijskih ciljev, medtem ko organizacija dolgotrajno in simultano reproducira človeške vire ter nadzoruje povratne informacije, ki vplivajo na sisteme človeških virov in s tem na organizacijo samo".

Glede na definicijo Enhertove TMČV predvideva, da je organizacija odprt sistem, ki mora človeške vire razvijati in obnavljati vsaj tako hitro, kot jih porablja. Pri vpeljavi le tega pa se menedžerji človeških virov soočajo z dilemami. Te dileme so zadovoljevanje potreb po dolgoročni učinkovitosti in sočasno vlaganje v razvoj človeških kapacitet ter prepoznavanje internih razmerij med okoljem in organizacijskimi viri. Če definicijo TMČV Enhertove (2009) spremenimo tako, da bo vključevala širše rezultate in različne procese, lahko TMČV podrobneje definiramo kot »vzorec načrtovanih ali nenačrtovanih kadrovske strategij in praks namenjenih za doseganje finančnih, družbenih in ekoloških ciljev, medtem ko organizacija simultano dolgoročno reproducira človeške vire«. Poleg doseganja organizacijskih ciljev mora organizacija stremeti še k minimalnemu negativnemu vplivu na naravno okolje, ljudi in skupnosti ter prepoznavati kritične vloge direktorjev, srednjih in linijskih vodij, kadrovske strokovnjakov ter zaposlenih. Prav tako mora zagotavljati informacije, ki so jasne, skladne in izražajo konsenz s tistimi, ki sprejemajo odločitve (Kramar 2014, 1077–1084).

Zaugg in drugi (2001, 4) definirajo TMČV kot "dolgoročno družbeno in ekonomsko učinkovitost rekrutiranja, razvoja, ohranjanja in odpuščanja zaposlenih".

Müller-Christ in Remer (v Ehnert in Harry 2012, 226) opisujeta TMČV kot "tisto, kar morajo organizacije same storiti v njihovih okoljih, da imajo dostop do visoko kvalificiranih posameznikov v prihodnosti".

Freitas in drugi (2011, 226–231) v njihovi definiciji opredeljujejo, da se TMČV ukvarja z doseganjem organizacijske trajnosti skozi razvoj kadrovske strategij in praks, ki sočasno podpirajo ekonomske, socialne in okoljske dimenzije. Menijo, da povezanost TMČV z ekonomskimi rezultati ni dovolj. MČV mora podpirati trajnostne organizacije, znotraj njih pa dobre rezultate oziroma ekonomske cilje, socialne in okoljske organizacijske dosežke.

Gollan (v Ehnert in Harry 2012, 226) definira trajnost človeških virov kot zmožnost organizacij, da same ustvarjajo vrednost ter imajo zmožnost obnavljanja te vrednosti in premoženja skozi uporabo praks in programov človeških virov.

Vickers (v Freitas 2011, 231) opredeljuje MČV kot organizacijsko funkcijo, ki predstavlja največji potencial za vključitev trajnostnega mišljenja v organizacijo.

App in drugi (2012, 265) se pri definiranju TMČV osredotočajo predvsem na področju razvoja pozitivne znamke zaposlovalca in nastanka zaposlovalca po izbiri. Menijo, da si lahko organizacije s TMČV ustvarjajo vrednost za obstoječe in potencialne zaposlene z vlaganjem v

dolgoročno delovanje zaposlenih, saj bo to zagotavljalo visoko kakovostno delovno silo v prihodnosti in s tem trajnostno tekmovalno prednost organizacije.

Multidimenzionalni model TMČV opredeljujeta Jabbour in Santos (2008, 2145). Njun model stremi k doseganju izrednih dosežkov, ki jih je moč dosegati z ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi aktivnostmi. Izvajajo se lahko skozi družbeno odgovorne prakse, inovacije, procese in proizvode; menedžment različnosti; vključevanje okoljskih aktivnosti in skozi vstop MČV v središče organizacijske trajnosti.

Poleg prevladujočih diskusij je nastala tudi alternativna definicija trajnosti, ki se izraža skozi razumevanje trajnosti kot racionalnega ravnovesja med porabo in regeneracijo virov. Ideja je, da se organizacije vključijo v regeneracijo in razvoj virov, ki jih bodo potrebovale v prihodnosti, vendar jih porabljajo že danes. Regeneracijo virov lahko opravljajo z vzdrževanjem sistema in razmerij, iz katerih nastajajo ti viri. To je lahko imenovano trajnost in vodi k trajnostnemu poslovnemu vedenju. Privlačnost te vsebinsko orientirane formule je v tem, da je zelo preprosta in relativno enostavna za vpeljavo za vse odločitve menedžmenta in uporabna za MČV (Ehnert 2009, 66).

Glede na različne definicije TMČV lahko opazimo različne predpostavke okoli ciljev TMČV in različnih razumevanj pojma trajnost (Ehnert in Harry 2012, 226). Kljub temu da raznolika literatura o TMČV ne podaja razumljive definicije kaj je TMČV, je fokus vseh avtorjev na razvoju človeškega kapitala kot ključnega rezultata kadrovskih procesov. Vsa literatura izpodbija predpostavke, da je primarni namen MČV doseganje ekonomskih rezultatov. Prevladujoča skrb TMČV je dolgoročno preživetje organizacije, kadrovskih procesov in rezultatov, ki prispevajo k preživetju (Kramar 2014, 1080).

4.4 Cilji menedžmenta človeških virov

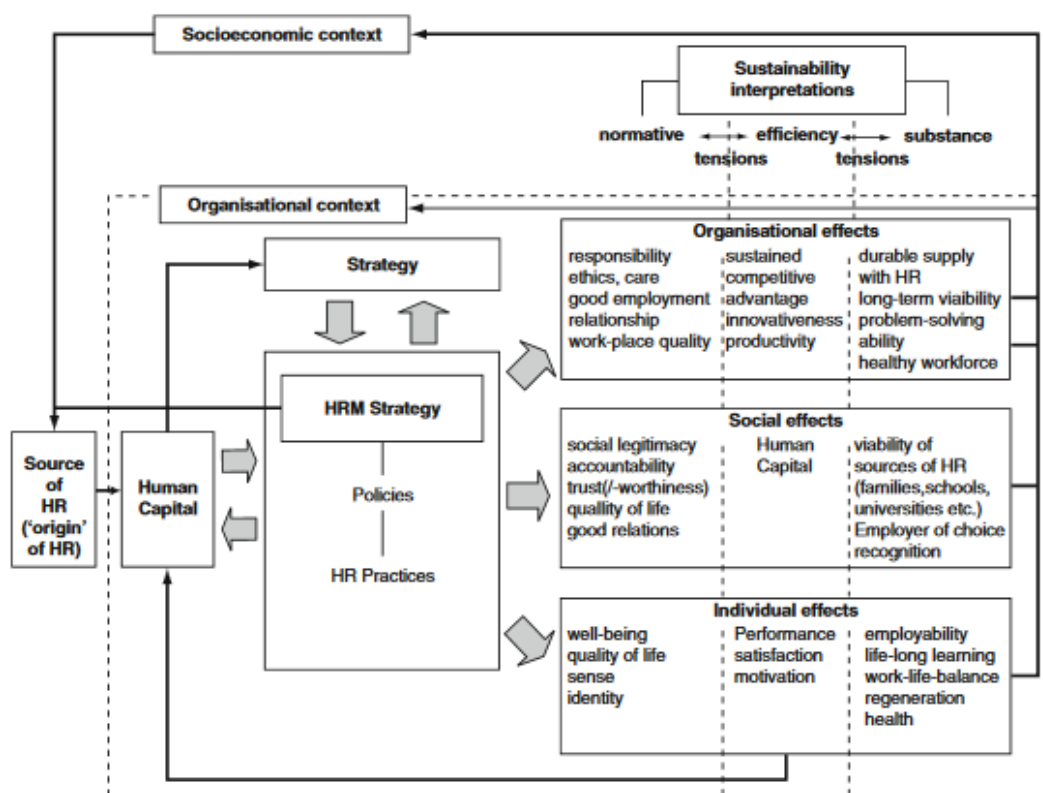
Fokus literature TMČV je spodbujanje različnih rezultatov oziroma doseganje ciljev, ki pa niso le ekonomski, temveč vključujejo razpon družbenih in ekoloških rezultatov. Takšen fokus prepoznava notranje povezave različnih vidikov organizacije, ljudi v organizaciji in zunanje ga okolja (Kramar 2014, 1080).

Na podlagi modela TMČV Enhertove (2008) (glej Sliko 4.2) lahko cilje trajnostnega menedžmenta človeških virov merimo z ocenjevanjem:

- **organizacijskih rezultatov:** kvaliteta zaposlitvenih razmerij, zdravje in dobro počutje delovne sile, organizacijska produktivnost;

- **družbenih rezultatov:** kvaliteta odnosov na delu, ugotavljanje ali je organizacija zaposlovalec po izbiri, ugotavljanje ali je organizacija prepoznana na območju potencialnih iskalcev zaposlitve;
- **individualnih rezultatov:** zadovoljstvo z delom, motiviranost zaposlenih, ravnoesje med delom in zasebnostjo;
- **ekoloških rezultatov:** proizvodnja zelenih proizvodov in storitev, stroški povezani s prevozom na delo, poraba virov, kot so energija, papir, voda.

Slika 4.1 Model trajnostnega menedžmenta človeških virov



Vir: Ehnert (2008, 172).

Ustrezni ukrepi za doseganje rezultatov TMČV se morajo razvijati za vsako organizacijo posebej in se prenašati na vse zaposlene preko kadrovskih praks, kot so oblikovanje vzornikov, s kazalniki učinkovitosti in z nagrajevanjem (Kramar 2014, 1081–1082).

4.5 Trajnostni menedžment človeških virov v prihodnosti

Videti je, da bo ekološka, družbena in ekonomska trajnost postala eden izmed najbolj pomembnih izzivov za organizacije v 21. stoletju. Ljudje in organizacije bodo tisti, ki bodo morali pričeti z uvajanjem, izvajanjem ter sprejemanjem novih strategij in praks. Trajnost bo v

prihodnosti postala osrednja tema raziskav menedžmenta, MČV pa lahko igra pomembno vlogo v vodenju teh sprememb in transformacij procesov. S tem ko strokovnjaki prihajajo do ugotovitev, da je trajnost izrednega pomena tudi za MČV, bo v prihodnosti najverjetneje kar nekaj različnih pogledov na prevladujoče definicije in interpretacije trajnosti. Polemike bodo najverjetneje tudi o tem, na katere pristope se trajnost nanaša, kako je trajnost lahko implementirana, ter o etičnih in socialnih odgovornostih TMČV (Ehnert in Harry 2012, 229–236).

Organizacije se bodo morale za doseganje organizacijskih ciljev v prihodnosti same zavarovati z dolgoročno zalogo in reprodukcijo lastnih človeških virov, saj se ne bodo mogle zanašati na zalogo iz trga dela. Z vidika zaposlenih bo ta zaščita vključevala vlaganje v bazo človeških virov za povečanje vrednosti obstoječih in potencialnih zaposlenih ter za povečanje privlačnosti organizacije kot delodajalca (App in drugi 2012, 267).

Glede na trenutno negotovo globalno ekonomsko, socialno in ekološko situacijo se bodo dognanja na temo TMČV še naprej razvijala. TMČV predstavlja nov pristop upravljanja z ljudmi in z identificiranjem globljih pomenov za MČV. Ključno je razumeti, da so vidiki osebnega menedžmenta in SMČV osnovni del TMČV. Potrebno se je zavedati, da se znanje o TMČV še vedno razvija. Nekaj izmed predlaganih ukrepov za ocenjevanje TMČV je že uporabljenih v organizacijah. Ti ukrepi vključujejo organizacijsko klimo, dobro počutje na delu, ravnovesje med delom in zasebnostjo, predvidevanje prihodnjih ponudb in povpraševanj kapacitet skozi načrtovanje delovne sile. Vsekakor pa se bo TMČV še naprej razvijal kot koncept v prihodnosti (Kramar 2014, 1085).

Ehnert in Harry (2012) predvidevata, da bo največja preizkušnja za MČV najti smer za trajnostno upravljanje organizacij glede na njihove družbene, okoljske in ekonomske vire. Pri tem pa se ne sme pozabiti na internacionalizacijo in globalizacijo. Raziskave o TMČV, ki bodo nastajale v prihodnosti, bodo lahko pomagale opisati, analizirati, razložiti in debatirati o vlogi MČV in o vlogi trajnostnih delovnih sistemov.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Izhodišča

V empiričnem delu bom trajnostni menedžment človeških virov, ki sem ga do sedaj obravnavala s teoretske perspektive, raziskala še na primeru treh podjetij. Za ta del naloge sem opravila intervjuje s tremi kadrovskimi menedžerji, ki vodijo kadrovske službe v treh različnih podjetjih. Cilj empiričnega dela diplomske naloge je raziskati razvitost TMČV v Sloveniji in ugotoviti, kakšen pomen organizacije dandanes dajejo človeškemu kapitalu.

V skladu s cilji sem si zastavila dve hipotezi.

Hipoteza 1: Strateški menedžment človeških virov v Sloveniji prerašča v trajnostni menedžment človeških virov.

Hipoteza 2: Trajnosten menedžment človeških virov namenja več pozornosti družbenemu kapitalu kot strateški menedžment človeških virov.

5.2 Metodologija

Metoda zbiranja podatkov v moji nalogi je strukturirani intervju, ki je bil osnovan na zastavljenih hipotezah in teoretskih podpostavkah. Intervju v Prilogi A ima 21 vprašanj, ki so razdeljena v štiri sklope. Prvi sklop vprašanj je bolj splošen in se nanaša na predstavitev kadrovske funkcije v organizaciji intervjuvanca. Drugi sklop vprašanj se nanaša na koncept menedžmenta človeških virov, saj so vprašanja povezana z upravljanjem s kadri ter z razvojem kadrov. V naslednjem sklopu vprašanj, poimenovanem strateški menedžment človeških virov, me je zanimalo, kako je oddelek za kadre v organizaciji intervjuvancev strateško usmerjen. Zadnji sklop vprašanj se imenuje trajnostni menedžment človeških virov in se nanaša na organizacijske cilje. Zanimali so me predvsem družbeni, individualni in ekološki cilji, pri zadnjem vprašanju pa sem preverjala ali kadrovski menedžerji poznajo koncept trajnostnega menedžmenta človeških virov in kako ga razumejo.

Namen intervjujev je pridobiti okvirne informacije o pojavnosti TMČV v Sloveniji. Intervjuje sem izvedla s kadrovskimi menedžerji v podjetjih X, Y in Z. Za metodo analize podatkov bom uporabila kvalitativno analizo intervjujev, s pomočjo katere bom na podlagi pridobljenih odgovorov izpostavila bistvene podatke. Strnjene odgovore bom predstavila v tabeli 5.1. in jih nato interpretirala.

5.3 Kvalitativna analiza intervjujev

Tabela 5.1 Analiza intervjujev

Vprašanja	Odgovori kadrovskega menedžerja iz podjetja X	Odgovori kadrovskega menedžerja iz podjetja Y	Odgovori kadrovskega menedžerja iz podjetja Z
1. Prosim, če mi najprej predstavite oddelek za kadre v vaši organizaciji.	Oddelek za kadre šteje 35 zaposlenih in je razdeljen v štiri time: kadrovski tim, obračun plač, zdravje in varnost pri delu, izobraževanje in razvoj.	Oddelek za kadre predstavljam samo jaz, zaradi česar se jaz ukvarjam tudi z vsemi HR področji.	Oddelek za kadre predstavljam jaz + osem oseb. Oddelek pokriva vse regije in se ne deli na pododdelke.
2. Kako je v vaši organizaciji umeščen oddelek za kadre?	Oddelek za kadre je direktno pod predsednikom uprave.	Moj nadrejeni je direktor.	Kadrovski oddelek je umeščen pod lastnika.
3. Kako vaš oddelek za kadre sodeluje z vodstvom organizacije?	Imamo skupne kolegije, enkrat tedensko imam kolegij s šefom, enkrat pa mesečno imamo kadrovski kolegij, na katerem so prisotni vsi člani uprave.	Vodstvo predstavlja direktor in jaz, pri večini stvari se posvetujeva in odločiva skupaj.	Pri nas vodstvo sestavljata lastnik in uprava. Z enimi in z drugimi dnevno sodelujemo ter se skupaj odločamo.
4. Kako načrtujete potrebe po kadrih?	Kadre načrtujemo bottom – up ali top – down. Najprej poberemo vse potrebe in nato naredimo selekcijo.	Potreb ne načrtujemo za daljše obdobje, saj se le te pri nas zelo hitro spreminjajo.	Potrebe narekujejo izključno samo komercialisti na podlagi finančnih sredstev.
5. Kakšna je strategija razvoja kadrov v vaši organizaciji?	Spada v kadrovske strategije, njeni cilji so ocenjevanje delovne uspešnosti, povečevanje sodelovanja z vodji, razvoj vodstvenih kompetenc, sprememba organizacijske klime.	Pomemben del predstavlja izobraževanje – interno ali eksterno, za razvoj pa skrbimo tudi skozi različne projekte (t.i. spin-offe).	Strategijo oblikujemo celostno od nagrajevanja, delovne uspešnosti, dogodkov za zaposlene, načina informiranja, plačnih politik in do vložkov v znanje, ki so pri nas precej okrnjeni.
6. Ali imate vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti?	Da.	Da, vzpostavljen imamo sistem KPI-je (Key Performance Indicators).	Da, vendar vidim precej manevrskega prostora za izboljšanje.
7. Na kakšen način vzdržujete učinkovite odnose s kadri?	Preko intraneta, oglasnih desk, sveta delavcev, sindikata, rednih	Preko formalnih in neformalnih aktivnosti, »teambuildingov«,	Preko vodij, letnih dogodkov, skozi »newsletter« obveščanje,

	sestankov z direktorjem, vrata kadrovske službe so vedno odprta.	skupinskih zajtrkov, družabnih iger, masaž na delovnem mestu, fleksibilnega delovnega časa, sestankov.	»well-being« zaposlenih, različne športne aktivnosti, start up projekte in menedžerske kolegije
8. Na kakšen način z upravljanjem s kadri pripomorete k večji konkurenčnosti organizacije?	S pravimi, kompetentnimi ljudmi, s tem ko skrbimo za zavzetost zaposlenih in spodbujamo spremembe, skrbimo za organizacijsko kulturo, spodbujamo samomotivacijo.	S tem, ko smo poznani kot dober zaposlovalec, zaradi tega kar nudimo zaposlenim, ker želimo, da v delu uživajo in ker skrbimo za razvoj.	S tem, ko zaposlimo prave ljudi in preko »employer branding-a« oziroma preko ustvarjanja dobre znamke zaposlovalca.
9. Ali oddelek za kadre sodeluje pri postavljanju poslovne strategije organizacije?	Da.	Da.	Da.
10. Ali imate postavljeno kadrovske strategije? Če da, ali le ta izhaja iz poslovne strategije organizacije?	Da. Kadrovska strategija nastane iz poslovne strategije in se vsako leto spremeni glede na poslovno strategijo.	Kadrovska strategija je delno postavljena in se ujema s poslovno strategijo.	Da, kadrovska strategija izhaja izključno samo iz finančnega in vsebinskega plana poslovne strategije.
11. Kašni so cilji in namen vaše kadrovske strategije?	Razdeljena je na šest stebrov: razvoj in izobraževanje kadrov, razvoj delovnega okolja, razvoj varnega delovnega okolja, organizacija, motivacija in nagrajevanje zaposlenih, razvoj kadrovske funkcije.	Cilji in namen so, da postanemo še bolj konkurenčni in da zaposlenim ponudimo edinstveno izkušnjo, zaradi katere si želijo še naprej delati pri nas.	Namen kadrovske strategije je skrb, da so zaposleni zadovoljni in da se počutijo vredne, eden izmed ciljev pa je uvedba IT kadrovske platforme.
12. Kdo se ukvarja s kadrovske strategije?	Največ jaz.	Jaz v sodelovanju z direktorjem.	Strateški del je prepuščen samo meni.
13. Na kakšen način izvajate strategijo in kako izvajate kontrolo izvajanja?	Strategijo izvajamo z zapisanimi ukrepi in cilji, kontrolo pa tako, da imajo vsi cilji postavljene roke za izvedbo,	Skozi različne aktivnosti, ki jih prilagodimo glede na stanje in potrebe v podjetju.	Jaz sem tista, ki strategijo vodi in koordinira skozi postavljanje ciljev in preko oseb, ki so lastniki ciljev.

	izvajalce, vodje in člane skupine.		
14. Ali imate postavljene dolgoročne usmeritve menedžmenta človeških virov?	Da, kadrovsko strategijo postavljamo za pet let naprej.	Dolgoročne usmeritve so trenutno enake kot strategija.	Naše dolgoročne usmeritve so optimizirati HR ter ga v roku dveh let digitalizirati.
15. Ali ima vaša organizacija poleg finančnih ciljev, še kakšne cilje? Če da, katere?	Da, pomembni so še strateški cilji, in sicer sprememba organizacijske klime, digitalizacija in uvedba novih storitev.	Podjetje je bolj kot na finančne cilje osredotočeno na zaposlene. Zelo pomemben je tudi odnos do strank.	Da, organizacija ima tudi vsebinske cilje, ki so vezani na razvoj, optimizacijo in digitalizacijo.
16. Ali v vaši organizaciji merite organizacijske, družbene, individualne in ekološke rezultate?	Merimo organizacijske, individualne, ekoloških ne merimo, razen preko ISO standardov.	Merimo organizacijske, individualne in družbene, ekoloških pa ne.	Merimo organizacijske, družbene in individualne, ekoloških pa ne.
17. Ali dolgoročno vlagate v vaše zaposlene? Če da, na kakšen način?	Da, preko izobraževanj in usposabljanj, šolanj, štipendij, nagrajevanj, skupinskih delavnic.	Da, preko razvoja in izobraževanj ter skozi dodatne formalne in neformalne aktivnosti.	Da, vložek v kadre je pri nas celosten, tu niso pomembna samo izobraževanja, temveč se morajo poklopiti vse HR funkcije.
18. Ali ste poleg finančnih ciljev organizacije pozorni tudi na družbeni vpliv na zaposlene?	Da, ravno eden izmed ciljev je sprememba organizacijske kulture.	Da, to je za nas zelo pomembno področje.	Smo pozorni, saj skrbimo za dobre odnose na delovnem mestu.
19. Se vam zdi, da v vaši organizaciji človeškemu kapitalu posvečate vedno več ali vedno manj časa? Prosim obrazložite.	Vedno več, čeprav nas je vedno manj, saj je pomembnost le tega vedno večja. Posvečamo vedno več časa in dajemo večji pomen.	Vedno več, saj direktor smatra to področje kot zelo pomembno, zaradi česar sem prišla v podjetje jaz, ki se ukvarjam samo s tem področjem.	Vedno več časa in še več ga bomo, če želimo biti konkurenčni ter se razlikovati od konkurence.
20. Ali pri upravljanju s človeškimi viri razmišljate o ekoloških učinkih?	Iskreno, o ekoloških učinkih še ne razmišljamo, imamo pa za zaposlene urejen prevoz z električnimi	Delno že razmišljamo. Pazimo, da delujemo ekološko ozaveščeno, ločujemo odpadke, pazimo na klimo in	O ekoloških učinkih še ne razmišljamo, smo pa fleksibilni do delovnega časa zaposlenih v upravi, razmišljamo o uvedbi

	avtomobili, prav tako spodbujamo prostovoljstvo.	gretje, poslužujemo se ekoloških izdelkov, razmišljamo pa tudi o prostovoljnem delu.	koles kot prevoznih sredstvih za na delo ter ločujemo odpadke.
21. Ali poznate model TMČV? Če da, mi prosim povejte kako ga razumete.	Modela ne poznam. Si predstavljam, da gre za nekaj dolgoročnega, za vzdržno delo, da ne izčrpavaš zaposlenih.	Ne.	Konkretno ne vem za kaj točno gre.

Vir: Kadrovske menedžerji v podjetju X, Y in Z (2017).

5.4 Interpretacija

Podjetje X se uvršča med velika podjetja, zaradi česar je tudi kadrovske oddelke v organizaciji precej velik. Šteje kar 32 zaposlenih, ki so razdeljeni v štiri time oziroma oddelke. Ti oddelki so klasični kadrovske tim, oddelke plač, oddelke zdravja in varnosti pri delu in oddelke za izobraževanje in razvoj. Gre za zelo dobro organiziran kadrovske oddelke. V podjetju Y se s kadri ukvarja le ena oseba, saj gre za manjše podjetje. Zaradi majhnosti podjetja se ta oseba ukvarja z vsemi področji MČV. Kadrovske oddelke v podjetju Z pa zajema vodja in osem zaposlenih. V vseh podjetjih, v katerih sem opravljala intervjuje, je kadrovske oddelke umeščen direktno pod direktorjem/predsednikom uprave ali lastnikom, kar kaže na dobro povezanost vodstva in kadrovskega oddelka. Pri vseh podjetjih je iz odgovorov razvidno, da kadrovske služba zelo dobro sodeluje z vodstvom organizacije. V podjetju X ima vodja kadrovske službe enkrat tedensko kolegije s predsednikom uprave, enkrat mesečno pa kadrovske kolegije, na katerih so prisotni vsi člani uprave. Tudi v podjetju Y se zaposlena oseba na področju kadrov z direktorjem veliko posvetuje in skupaj z njim sprejema odločitve. Intervjuvanka v podjetju Z prav tako dnevno sestankuje z vodstvom. Pri vseh podjetjih oddelki za kadre torej zelo dobro sodelujejo z vodstvom, saj se odločajo skupaj, kar kaže na pomembnost kadrovske funkcije v organizaciji.

V drugem sklopu vprašanj me je najprej zanimalo, kako kadrovske oddelki načrtujejo potrebe po kadrih. V podjetju X načrtujejo potrebe na dva načina, in sicer »bottom – up« in »top – down«, kar pomeni, da najprej zberejo vse potrebe s strani direktorjev posameznih sektorjev, nato pa s pomočjo uprave naredijo selekcijo. Pred pridobivanjem kadrov nujne potrebe še enkrat preverijo pri direktorjih, predstavijo pa jih tudi na svetu delavcev. Vse to kaže na dolgotrajen

proces, ki je sistematično izpeljan. V podjetju Y in Z potreb ne načrtujejo za daljše obdobje, saj se zelo hitro spreminjajo.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo ali imajo podjetja strategijo razvoja kadrov. V podjetju X je to eden izmed šestih stebrov kadrovske strategije. V strategijo razvoja so vključili določene strateške cilje, kot so ocenjevanje delovne uspešnosti, povečevanje sodelovanja z vodji, razvoj vodstvenih kompetenc zaposlenih in sprememba organizacijske klime. V podjetju Y razvoj predstavlja več različnih aktivnosti, ki zajemajo interna in eksterna izobraževanja, ter različni interni projekti. Podjetje Z strategijo razvoja kadrov oblikuje celostno: od nagrajevanja, delovne uspešnosti, dogodkov za zaposlene, načina informiranja, do plačnih politik. Vsa podjetja imajo tudi vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti. Glede na podane odgovore je razvidno, da podjetja zelo skrbijo za razvoj kadrov in temu pripisujejo velik pomen. Vsi intervjuvanci se zavedajo, da je vlaganje v človeške vire ključen vidik doseganja poslovne uspešnosti.

Zanimalo me je tudi, kako kadrovski oddelek skrbi za učinkovite odnose z zaposlenimi. V podjetju X za učinkovite odnose ter pretok informacij uporabljajo intranet in oglasne deske, imajo pa tudi svet delavcev in sindikat, s katerimi imajo sestanke. V podjetju Y in Z učinkovite odnose vzdržujejo na podlagi formalnih in neformalnih aktivnosti, s katerimi želijo doseči pozitiven odnos in visoko motivacijo zaposlenih. Poleg izobraževanj, organizirajo tudi »teambuildinge«, različne športne aktivnosti, start up projekte, menedžerske kolegije, družabne igre. Poleg vseh aktivnosti skrbijo za transparentno komunikacijo, ki v podjetju Z poteka tudi preko »newsletter« obveščanja. Razvidno je, da se podjetja zelo trudijo, da bi ohranjala dobre odnose z zaposlenimi ter spodbujala njihovo zavzetost in dobro počutje, saj temu namenjajo precej pozornosti. To nakazuje, da se zavedajo, kako pomemben je človeški kapital in pravilno ravnanje z njim.

Vsi intervjuvanci tudi menijo, da z upravljanjem s kadri pripomorejo k večji konkurenčnosti organizacije. V podjetjih X in Z zaposlujejo prave in kompetentne ljudi, skrbijo za zavzetost zaposlenih ter spreminjajo organizacijsko kulturo in klimo. Vsa podjetja, v katerih sem opravljala intervjuje, h konkurenčnosti organizacije z upravljanjem s kadri pripomorejo tudi na račun znamke dobrega zaposlovalca. Prepričani so, da je to »posledica vsega kar nudijo zaposlenim, predvsem pa odnosov do zaposlenih« (kadrovski menedžer v podjetju Y 2017). Kadrovski oddelki v podjetjih X, Y in Z z upravljanjem s kadri prispevajo pomemben delež h konkurenčnosti organizacije, kar je še posebej razvidno pri stremljenju podjetij k pridobitvi znamke dobrega zaposlovalca, kar že kaže na trajnostni pristop upravljanja s kadri.

V tretjem sklopu vprašanj me je zanimalo, kako je v slovenskih podjetjih razvita strateška vloga menedžmenta človeških virov, zato je bilo prvo vprašanje namenjeno postavljanju poslovnih strategij. Vsi intervjuvanci so mi zatrdili, da kadrovski oddelek sodeluje pri postavljanju poslovne strategije organizacije, kar je ključnega pomena za postavljanje kadrovske strategije. V podjetju X imajo kadrovske strategije zelo dobro zastavljene, saj je sistematično razdeljena na šest stebrov, poleg tega pa le ta izhaja iz poslovne strategije. Kadrovske strategije v podjetju X pripravljajo za pet let vnaprej, hkrati pa jo vsako leto spremenijo glede na poslovno strategijo. Izvajajo jo z izpolnjevanjem zapisanih ukrepov in ciljev, nad katerimi opravljajo kontrolo. V podjetju Y imajo delno postavljeno kadrovske strategije, ki se tudi tu ujema s poslovno strategijo. Cilji in namen strategije v podjetju Y so »zaposlenim ponuditi edinstveno izkušnjo, zaradi katere bi si želeli še naprej delati pri nas (kadrovskega menedžerja v podjetju Y 2017). Za izvajanje kadrovske strategije skrbijo z različnimi aktivnostmi. V podjetju Z je glavni namen kadrovske strategije skrb za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, ki se zaradi tega počutijo vredne, eden izmed ciljev v prihodnosti pa je uvedba IT kadrovske platforme. V vseh organizacijah se s kadrovske strategije ukvarja vodja kadrovske službe. Postavljena kadrovska strategija, ki izhaja iz poslovne strategije, nakazuje na to, da podjetja v Sloveniji že izvajajo koncept strateškega menedžmenta človeških virov ter da MČV v Sloveniji igra vedno bolj pomembno vlogo pri doseganju organizacijskih ciljev. Razvidno je torej, da je SMČV v Sloveniji prisoten in se uporablja. Kako pa je s konceptom TMČV v Sloveniji?

V zadnjem sklopu vprašanj me je najprej zanimalo ali imajo organizacije, v katerih sem opravljala intervjuje, poleg finančnih še kakšne cilje. V podjetju X stremijo k spremembi organizacijske kulture, digitalizaciji ter uvedbi novih storitev in dejavnosti. Prav tako k digitalizaciji stremijo v podjetju Z, kjer je pomemben tudi razvoj in optimizacija. Podjetje Y osredotočenosti na zaposlene pripisuje celo večji pomen kot finančnim ciljem. Pomembno jim je vse – od počutja do razvoja zaposlenih. Prav tako pomemben vpliv pripisujejo odnosu do strank. V vseh organizacijah si torej poleg finančnih postavljajo še druge cilje, kar že nakazuje na trajnostno delovanje organizacij. Iz ciljev podjetja X je razvidno, da si postavljajo družbene cilje, v podjetju Y pa se osredotočajo predvsem na individualne cilje.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo ali organizacije merijo organizacijske, družbene, individualne in ekološke rezultate. V organizaciji X merijo organizacijske, družbene in individualne rezultate, ekoloških pa ne. Individualne rezultate merijo preko »performance menedžmenta«, na podlagi katerega ima vsak zaposleni postavljene lastne cilje, ki jih merijo, družbene pa spremljajo preko merjenja organizacijske kulture in klime. Podjetje Y meri

družbene rezultate, organizacijske ocenjuje preko finančnih poročil, individualne preko KPI-jev, ekoloških rezultatov pa še ne merijo. Prav tako v podjetju Z merijo družbene, organizacijske in individualne rezultate. V vseh podjetjih se postopoma pomikajo proti doseganju različnih ciljev, ne samo ekonomskih. Največ zaenkrat merijo organizacijske in individualne rezultate, ekoloških pa še ne.

Pri naslednjem vprašanju so me zanimali individualni cilji zaposlenih. V vseh podjetjih so mi zatrdili, da dolgoročno vlagajo v zaposlene. V podjetju X in Y to počnejo z izobraževanji, usposabljanji, štipendijami, nedenarnim nagrajevanjem, skupinskimi delavnicami in »teambuildingi«, v podjetju Z pa dodajajo, da se morajo za dolgoročni vložek v zaposlene združiti/uskladiti prav vse kadrovske funkcije. Podani odgovori kažejo, da podjetja v Sloveniji zelo veliko vlagajo v dolgoročni razvoj zaposlenih in s tem prispevajo k doseganju individualnih ciljev, kar pa je pomemben del koncepta TMČV.

Pomemben del koncepta TMČV pripisujemo tudi družbenim ciljem, zato me je pri naslednjem vprašanju zanimalo doseganje teh. V podjetju X skrbijo za zaupanje med zaposlenimi in dobre odnose na delovnem mestu s spremembo organizacijske klime in doseganjem družbenih rezultatov na podlagi znamke dobrega zaposlovalca. Za znamko dobrega zaposlovalca skrbijo tudi v podjetjih Y in Z. Iz odgovorov je razvidno, da podjetja v Sloveniji skrbijo za družbene cilje, ki prav tako predstavljajo pomemben del koncepta TMČV. Organizacijam v Sloveniji je pomembno, da so prepoznane kot zaposlovalec po izbiri, prav tako pa jim je pomembna kvaliteta odnosov na delu.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimala pomembnost človeškega kapitala za organizacije v Sloveniji. V podjetjih X, Y in Z človeškemu kapitalu posvečajo vedno več časa, hkrati pa mu dajejo vedno večji pomen. V podjetju X včasih sploh niso imeli kolegijev, danes pa so kadrovske kolegije pri njih eni izmed najpomembnejših kolegijev. V podjetju Y je človeški kapital celo tako pomemben, da so zaposlili osebo, ki se ukvarja samo z vlaganjem v zaposlene in skrbjo za njihovo dobro počutje, saj so mnenja, da »delodajalec lahko ponudi več kot zgolj službo in redno plačo« (kadrovskega menedžer v podjetju Y 2017).

Ker koncept TMČV velik pomen pripisuje tudi doseganju ekoloških ciljev, me je pri naslednjem vprašanju zanimalo, kako organizacije razmišljajo o ekoloških učinkih. Podjetje X o njih prav posebej še ne razmišlja, ima pa urejen prevoz z električnimi avtomobili za službene opravke ter spodbuja prostovoljstvo. Podjetje Z prav tako o ekoloških učinkih še ne razmišlja, omogočajo pa fleksibilen delovni čas, kar zaposlenim omogoča delo od doma in je na nek način

ekološko, saj se zmanjšajo stroški prevoza na delo in spust emisij ogljikovega dioksida v ozračje. Podjetje Y o ekoloških učinkih delno že razmišlja; delujejo ekološko ozaveščeno, ločujejo odpadke, pazijo na klimo in gretje, poslužujejo se ekoloških izdelkov, prav tako pa aktivno razmišljajo o prostovoljnem delu. Odgovori kažejo, da podjetja v Sloveniji o ekoloških učinkih že razmišljajo, vendar še nimajo začrtanih ciljev, kako ekološke rezultate dosegati in meriti.

Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo, ali kadrovski menedžerji v Sloveniji poznajo koncept trajnostnega menedžmenta človeških virov in kako ga razumejo. Nihče od intervjuvancev koncepta še ne pozna. Intervjuvanec v podjetju X si model TMČV razlaga, »če je nekaj trajnostno pomeni, da delaš tako, da lahko kadri pri organizaciji delajo dolgoročno, da je delo vzdržno in da ne izčrpavaš zaposlenih« (kadrovski menedžer v podjetju X 2017). Na podlagi zadnjega vprašanja, ki kaže, da koncept TMČV v Sloveniji še ni poznan, lahko zaključim, da organizacije kljub temu nekatere cilje koncepta že dosegajo, kar nakazuje, da že razmišljajo trajnostno.

6 SKLEP

Vse bolj jasno postaja, da na svetu ni neskončnih zalog virov, ki jih potrebujemo za preživetje, zaradi česar so se v svetu začele razprave na temo trajnosti. Da bi organizacije ostajale ekonomsko učinkovite, bodo morale vse bolj gledati na trajnost, ki je pomembna pri doseganju različnih organizacijskih ciljev. Pomembnost trajnosti se vse bolj kaže tudi na področju upravljanja s človeškimi viri, in sicer kot koncept trajnostnega menedžmenta človeških virov.

Trajnostni menedžment človeških virov je nov koncept upravljanja z viri, ki se še razvija in še nima enotne definicije. Kljub temu vse opredelitve koncepta stremijo k doseganju organizacijske trajnosti skozi razvoj kadrovske prakse, ki sočasno podpirajo ekonomske, družbene in okoljske cilje. Prav tako se organizacije vse bolj zavedajo pomena človeških virov za poslovno uspešnost.

Trajnostni menedžment človeških virov je koncept, ki je šel še dlje od strateškega menedžmenta človeških virov. Eden izmed ciljev naloge, ki sem jih postavila, je bil opredeliti menedžment človeških virov, strateški menedžment človeških virov in trajnostni menedžment človeških virov.

Poleg strateškega upravljanja z viri je koncept TMČV vnesel še trajnostno upravljanje z viri. Ker je koncept dokaj nov in se literatura na to temo še vedno razvija, me je zanimalo, ali se ta način upravljanja z viri že pojavlja v Sloveniji, zaradi česar je bil eden izmed naslednjih ciljev ugotoviti stopnjo razvitosti trajnostnega menedžmenta človeških virov v Sloveniji. Za raziskovanje razvitosti TMČV v Sloveniji, sem morala najprej ugotoviti, kaj sploh je TMČV.

Da bi lahko opredelila koncept TMČV, sem v prvem delu diplomske naloge podala nekaj definicij menedžmenta človeških virov in opisala njegov razvoj. V naslednjem poglavju sem definirala koncept strateškega menedžmenta človeških virov in opisala pomen kadrovske strategije za doseganje tekmovalne prednosti. V poglavju TMČV sem najprej na kratko opredelila izraz trajnosti, saj se mi je to zdelo ključnega pomena za razumevanje koncepta TMČV, nato pa sem opisala težave, ki se pojavljajo pri definiranju izraza trajnostni menedžment človeških virov. V nadaljevanju sem pozornost namenila razvoju TMČV, in sicer sem opisala tri skupine avtorjev, ki so koncept TMČV različno razumeli. V naslednjem podpoglavju sem podala različne definicije in opredelitve koncepta TMČV, nato pa opisala cilje TMČV. V zadnjem podpoglavju poglavja »Trajnostni menedžment človeških virov« sem pisala o tem, kako se bo razvijal TMČV v prihodnosti.

Skozi celotno nalogo sem ob pregledovanju literature in raziskovanju razvitosti trajnostne vloge menedžmenta človeških virov v svetu iskala potrditve hipotez, ki sem si jih zastavila v samem začetku pisanja. Osrednja hipoteza, ki sem si jo zastavila se glasi: »Strateški menedžment človeških virov v Sloveniji prerasča v trajnostni menedžment človeških virov.« Da bi se lahko lotila empiričnega raziskovanja za potrditev te hipoteze, sem najprej v teoretskem delu naloge razjasnila osnovne pojme. Trajnosten menedžment strni k doseganju ekonomskih, družbenih, individualnih in okoljskih ciljev, zaradi česar sem glavno pozornost v intervjujih namenila prav temu. V vseh organizacijah, iz katerih prihajajo intervjuvanci, že merijo organizacijske, individualne in družbene rezultate. V nobeni izmed organizacij pa še nimajo postavljenih okoljskih ciljev, vendar kljub temu na nekaterih področjih delujejo ekološko. V vseh organizacijah dolgoročno vlagajo v zaposlene, kar kaže na trajnostni vidik ravnanja s človeškimi viri. V dveh organizacijah celo skrbijo za znamko dobrega zaposlovalca, kar je tudi eden izmed vidikov TMČV. Na podlagi odgovorov, ki so mi jih dali intervjuvanci, svojo prvo hipotezo delno potrjujem, saj je bil vzorec raziskovanja precej majhen in rezultatov ne morem aplicirati na celotno Slovenijo. Prav tako pa rezultati kažejo, da organizacije še ne postavljajo okoljskih ciljev. Kadrovske oddelke v organizacijah ne gledajo več na človeške vire kot na predmet doseganja tekmovalne prednosti, kot to počne koncept strateškega menedžmenta človeških virov, temveč v zaposlene vlagajo dolgoročno, z doseganjem organizacijskih, družbenih in individualnih ciljev. Kljub temu da organizacije še ne postavljajo okoljskih ciljev, jim nezavedno že sledijo z ekološkimi izdelki, prostovoljskimi programi, ekološkim prevozom za zaposlene in podobno.

Naslednja hipoteza, ki sem si jo postavila, se nanaša na človeški kapital, natančneje na to, ali mu koncept TMČV posveča več pozornosti kot koncept SMČV. Tudi to hipotezo potrjujem, saj se veljavnost kaže že v teoretskem delu naloge. Prav vse definicije TMČV se namreč nanašajo na pomembnost človeškega kapitala kot ključnega rezultata kadrovskih procesov. Kot je razvidno iz definicij strateškega menedžmenta človeških virov, je glavni fokus teh doseganje tekmovalne prednosti, medtem ko jim je človeški kapital le predmet doseganja organizacijskih ciljev. To hipotezo lahko potrdimo tudi na podlagi odgovorov intervjuvancev, ki so se pri enem izmed vprašanj strinjali, da MČV človeškemu kapitalu posveča vse več pozornosti.

Skozi celotno nalogo sem ugotovila, da se koncept trajnostnega menedžmenta človeških virov še vedno razvija in še nima jasne definicije, vendar se kljub temu že pojavlja v svetu. Ena izmed omejitev naloge, ki bi jih izpostavila, je, da je bil vzorec mojega raziskovanja zelo majhen, a je pripomogel k raziskovanju postavljenih hipotez. Izpostavila bi tudi oviro, na

katero sem naletela pri iskanju intervjuvancev. Veliko jih namreč ni želelo sodelovati, saj koncept TMČV pri nas še ni razširjen in ga večina kadrovskih menedžerjev še ne pozna. Kljub temu sem našla intervjuvance iz tistih organizacij, ki delno že sledijo ciljem, postavljenim s konceptom TMČV. Izziv, ki ga vidim v tej nalogi, je raziskati trajnostni menedžment človeških virov v Sloveniji še s kvantitativno raziskavo, s katero bi prisotnost koncepta v Sloveniji raziskala na večjem vzorcu.

7 LITERATURA

1. Anthony, William P., Pamela L. Perrewe in K. Michele Kacmar. 1993. *Strategic human resource management*. Fort Worth: The Dryden Press.
2. App, Stefanie, Janina Merk in Marion Büttge. 2012. *Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees*. Management revue 23 (3). Dostopno prek: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/93050/1/750209763.pdf> (1. februar 2017).
3. Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource management: a guide to action*. London: Philadelphia: K. Page.
4. Ashish, Sharma. 2011. *Everything You Need to Know About Strategic Human Resource Management*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/eds/detail/detail/bmxlYmtfXzUyOTcxNV9fQU41?sid=94e83d96-8912-4fde-95c5-3042f61bee25@sessionmgr4009&vid=0#db=nlebk&AN=529715> (14. maj 2017).
5. Bansal, Pratima. 2005. Evolving sustainability: longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal* 26 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.unilj.si/stable/pdf/20142218.pdf?refreqid=excelsior%3Ae5b6a1221f9e275a385b8541717843fb> (30. maj 2017).
6. Boxall, Peter in John Purcell. 2008. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
7. Cohen, Elaine, Sully Taylor in Michael Muller Camen. 2012. *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Dostopno prek: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf> (1. junij 2017).
8. Dessler, Gary. 2015. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.
9. Dyllick, Thomas in Kai Hockerts. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11 (2). Dostopno prek: <http://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading14.pdf> (6. junij 2017).
10. Ehnert, Ina. 2008. *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. New York: Physica-Verlag.

11. Ehnert, Ina in Wes Harry. 2012. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue* 23 (3). Dostopno prek: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/93049/1/750205563.pdf> (1. februar 2017).
12. Freitas, Wesley Ricardo de Souza, Charbel Jose Chiappetta Jabbour in Fernando Cesar Almada Santos. 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organization. *Business strategy series* 12 (5). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/doi/pdfplus/10.1108/17515631111166861> (1. februar 2017).
13. Jabbour, Charbel José Chiappetta in Santos Fernando César Almada. 2008. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 19 (12). Dostopno prek: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1591001/mod_resource/content/1/Jabbour_Santos_2008.pdf (30. maj 2017).
14. Kramar, Robin. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* 25 (8). Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.816863> (11. marec 2017).
15. Mariappanadar, Sugumar. 2003. Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics* 30 (8). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/doi/10.1108/03068290310483779> (1. julij 2017).
16. Portney, Kent E. 2015. *Sustainability*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
17. Savaneviciene, Asta in Zivile Stankeviciute. 2013. Sustainability as a concept for human resource management. *Economics and Management* 18 (4). Dostopno prek: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/5631/3281> (20. maj 2017).
18. Schuler, Randall S. in Susan E. Jackson. 1987. Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive* 1 (3). Dostopno prek: <http://personal.cityu.edu.hk/~mghempel/HNA/Competitive-Strategies-and-HRM.pdf> (1. maj 2017).
19. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

20. WCED, World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Dostopno prek: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (1. maj 2017).
21. Woorland, David in Karen Manning. 2005. *Strategic Human Resource Management and Performance*. Working paper series. Dostopno prek: http://vuir.vu.edu.au/121/1/%28121%29Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf (30. maj 2017).
22. Wright, Patrick M. in Scott A. Snell. 1991. Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review* 1 (3). Dostopno prek: <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5821093&lang=sl&site=eds-live> (25. maj 2017).
23. Zaugg, Robert, Adrian Blum in Norbert Thom. 2001. *Sustainability in Human Resource Management*. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/276906300_Sustainability_in_Human_Resource_Management (1. junij 2017).

PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU

a) Splošno o kadrovski funkciji v organizaciji

1. Prosim, če mi najprej predstavite oddelek za kadre v vaši organizaciji.
2. Kako je v vaši organizaciji umeščen oddelek za kadre?
3. Kako vaš oddelek za kadre sodeluje z vodstvom organizacije?

b) Menedžment človeških virov

4. Kako načrtujete potrebe po kadrih?
5. Kakšna je strategija razvoja kadrov v vaši organizaciji?
6. Ali imate vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti?
7. Na kakšen način vzdržujete učinkovite odnose s kadri?
8. Na kakšen način z upravljanjem s kadri pripomorete k večji konkurenčnosti organizacije?

c) Strateški menedžment človeških virov

9. Ali oddelek za kadre/vodja kadrovskega oddelka sodeluje pri postavljanju poslovne strategije organizacije?
10. Ali imate postavljeno kadrovsko strategijo? Če da, ali le ta izhaja iz poslovne strategije organizacije?
11. Kašni so cilji in namen vaše kadrovske strategije?
12. Kdo se ukvarja s kadrovsko strategijo?
13. Na kakšen način izvajate strategijo in kako izvajate kontrolo izvajanja?
14. Ali imate postavljene dolgoročne usmeritve menedžmenta človeških virov?

d) Trajnostni menedžment človeških virov

15. Ali ima vaša organizacija poleg finančnih ciljev, še kakšne cilje? Če da, katere?
16. Ali v vaši organizaciji merite organizacijske, družbene, individualne in ekološke rezultate?

17. Ali dolgoročno vlagate v vaše zaposlene? Če da, na kakšen način?
18. Ali ste poleg finančnih ciljev organizacije pozorni tudi na družbeni vpliv na zaposlene (zaupanje med zaposlenimi, dobri odnosi na delovnem mestu, vlaganje v družbeni kapital)?
19. Se vam zdi, da v vaši organizaciji človeškemu kapitalu posvečate vedno več ali vedno manj časa? Prosim obrazložite.
20. Ali pri upravljanju s človeškimi viri razmišljate o ekoloških učinkih (zmanjšanje stroškov prevoza na delo, ekološki izdelki in storitve, prostovoljski programi, lokacija dela)?
21. Ali poznate model trajnostnega menedžmenta človeških virov? Če da, mi prosim povejte kako ga razumete.

PRILOGA B: INTERVJU S KADROVSKIM MENEDŽERJEM V PODJETJU X

1. Prosim, če mi najprej predstavite oddelek za kadre v vaši organizaciji.

Oddelek za kadre v naši organizaciji šteje 32 zaposlenih, razdeljen je na štiri time. Prvi tim je klasični kadrovski tim, kjer so vse administrativne zadeve, kot so zaposlitve, prijave, odjave, priprava pogodb, priprava raznih potrdil za zaposlene. V tem timu je tudi organizacija ter vse kar se tiče organizacijskih aktov in sistematizacij. Drugi oddelek je oddelek plač, kjer se dogaja obračun plač. V ta oddelek spada tudi časovna administracija. Tretji tim je zdravje in varnost pri delu, kjer pripravljajo tudi požarno varnost in oceno tveganja. Zadnji tim je izobraževanje in razvoj, kjer se ukvarjamo s "performance menedžmentom", iskanjem in selekcijo, razvojem kompetenc, s talenti, kariernimi potmi in podobno.

2. Kako je v vaši organizaciji umeščen oddelek za kadre?

Oddelek za kadre je direktno pod predsednikom uprave, torej gre za prvo linijo. Naša kadrovska služba pokriva tudi vse hčerinske družbe.

3. Kako vaš oddelek za kadre sodeluje z vodstvom organizacije?

Imamo skupne kolegije vseh korporacijskih funkcij. Prav tako pa imam sam enkrat tedensko kolegij s šefom. Seveda lahko po potrebi pridem k njemu kadar koli. Enkrat mesečno pa imamo tudi kadrovski kolegij, na katerem so prisotni vsi člani uprave. Na tem kolegiju gremo skozi vse ključne kadrovske projekte.

4. Kako načrtujete potrebe po kadrih?

Kadre načrtujemo na dva načina: bottom – up ali top –down. To pomeni, da najprej pobereмо vse potrebe, ki nam jih vsako leto pošljejo vsi direktorji vseh funkcij/sektorjev. Potem na podlagi izpolnjenih obrazcev o potrebah naredimo selekcijo s pomočjo uprave, kjer se dogovorimo, katere so tiste nujne zaposlitve. Nato še enkrat preverimo pri direktorjih, ali so to res nujne potrebe. Nujne potrebe predstavimo svetu delavcev ter izvedemo pridobivanje kadrov.

5. Kakšna je strategija razvoja kadrov v vaši organizaciji?

Strategija razvoja kadrov spada v kadrovske strategije, ki smo se je lotili tako, da smo najprej naredili swot analizo, preko katere smo videli, kaj so naše slabosti, prednosti. Nato smo to vse preverili še z direktorji in upravo. Iz tega smo nato izoblikovali kadrovske strategije s šestimi stebri in eden izmed teh stebrov je razvoj in izobraževanje kadrov, v katerega smo vključili določene strateške cilje, kot so ocenjevanje delovne uspešnosti po nine box matriki, povečanje sodelovanja z vodji, razvoj vodstvenih kompetenc zaposlenih, sprememba organizacijske klime, merila ključnih in obetavnih kadrov. Vsak izmed zastavljenih ciljev je svoj projekt.

6. Ali imate vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti?

Kot že prej omenjeno, imamo vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti.

7. Na kakšen način vzdržujete učinkovite odnose s kadri?

Teh načinov je več. Eden izmed zelo pomembnih je intranet. V planu je, da vse oglasne deske v organizaciji zamenjamo z e-oglasnimi deskami. Imamo svet delavcev, sindikat, s katerimi imamo kar veliko sestankov. Veliko hodimo po podjetju in imamo z direktorji redne sestanke, prav tako pa so vrata kadrovske vedno odprta.

8. Na kakšen način z upravljanjem s kadri pripomorete k večji konkurenčnosti organizacije?

Absolutno pripomoremo, če imamo prave ljudi, kompetentne ljudi, vendar to ni dovolj. Potrebno je imeti ljudi, ki imajo zavzetost in si želijo sprememb. To je prav to, kar si želimo spremeniti. Želimo si spremeniti našo organizacijsko kulturo. Želimo več ljudi, ki bi se samomotivirali.

9. Ali oddelek za kadre/vodja kadrovskega oddelka sodeluje pri postavljanju poslovne strategije organizacije?

Da, sodelujemo.

10. Ali imate postavljeno kadrovske strategije? Če da, ali le ta izhaja iz poslovne strategije organizacije?

Da. Kadrovska strategija nastane iz poslovne strategije in se vsako leto spremeni glede na poslovno strategijo.

11. Kašni so cilji in namen vaše kadrovske strategije?

Kadrovska strategija je razdeljena na šest stebrov: razvoj in izobraževanje kadrov, razvoj delovnega okolja (kultura, komuniciranje z zaposlenimi in socialnimi partnerji), razvoj varnega delovnega okolja (promocija zdravja, preventivni pregledi, masaže na delovnem mestu, delo od doma), organizacija (sistematizacija, predpisi), motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ("performance menedžment", nederarne nagrade), razvoj kadrovske funkcije.

12. Kdo se ukvarja s kadrovske strategije?

S kadrovske strategije se ukvarjam največ jaz.

13. Na kakšen način izvajate strategije in kako izvajate kontrolo izvajanja?

Strategije izvajamo z zapisanimi ukrepi in cilji, kontrolo izvajanja pa tako, da imajo vsi cilji podane roke za izvedbo, izvajalce, vodje, člani skupine.

14. Ali imate postavljene dolgoročne usmeritve menedžmenta človeških virov?

Da. Kadrovske strategije delamo za pet let naprej.

15. Ali ima vaša organizacija poleg finančnih ciljev še kakšne cilje? Če da, katere?

Da, poleg finančnih ciljev so strateški cilji še sprememba organizacijske kulture, digitalizacija, uvedba novih storitev in dejavnosti.

16. Ali v vaši organizaciji merite organizacijske, družbene, individualne in ekološke rezultate?

Merimo organizacijske rezultate, ekoloških prav posebej ne merimo, razen preko ISO standardov. Merimo tudi rezultate posameznikov preko "performance menedžmenta", ki jih merimo dvakrat na leto. Čisto vsak zaposlen ima postavljene svoje cilje, ki jih merimo.

17. Ali dolgoročno vlagate v vaše zaposlene? Če da, na kakšen način?

Da. Pri nam je vodilo, da vsi cilji posameznikov izhajajo iz organizacijskih ciljev. Vlagamo preko izobraževanj in usposabljanj, šolanj, štipendij, nedenarnih nagrajevanj, izobraževanj po izbiri, skupinskih delavnic, "teambuildingov". Imamo katalog izobraževanj.

18. Ali ste poleg finančnih ciljev organizacije pozorni tudi na družbeni vpliv na zaposlene (zaupanje med zaposlenimi, dobri odnosi na delovnem mestu, vlaganje v družbeni kapital)?

Da, ravno eden izmed naših ciljev je sprememba organizacijske kulture.

19. Se vam zdi, da v vaši organizaciji človeškemu kapitalu posvečate vedno več ali vedno manj časa? Prosim obrazložite.

Vedno več, čeprav nas je vedno manj, pomembnost tega pa je vedno večja. Posvečamo vedno več časa in dajemo večji pomen. Včasih sploh nismo meli kolegijev, danes so kadrovske kolegije eni izmed pomembnejših.

20. Ali pri upravljanju s človeškimi viri razmišljate o ekoloških učinkih (zmanjšanje stroškov prevoza na delo, ekološki izdelki in storitve, prostovoljski programi, lokacija dela)?

Čisto iskreno o ekoloških učinkih v ne razmišljamo. Vedno izberemo tistega, ki je boljši, in ne tistega, ki je bližje. Z zaposlenimi o bolj ekološkem prevozu na delo ne razpravljamo, imamo pa med našimi poslovnimi lokacijami znotraj prestolnice urejen prevoz električnimi avtomobili. Zaposlene spodbujamo, da med lokacijami uporabljajo te avtomobile. Za prihod na delo in odhod iz dela pa to še ni urejeno. Naše zaposlene spodbujamo k uporabi teh avtomobilov z nižjo ceno uporabe. Prav tako pa znotraj organizacije spodbujamo prostovoljstvo. Se pa pogovarjamo tudi o višku ur, v kolikor bi se zaposleni udeleževali prostovoljnih akcij, vendar tega še nismo izvedli.

21. Ali poznate model trajnostnega menedžmenta človeških virov? Če da, mi prosim povejte kako ga razumete.

Čisto iskreno modela ne poznam, tako da težko rečem, kako bi ga razumel. Si pa predstavljam, da če je nekaj trajnostno, pomeni, da delaš tako, da lahko kadri pri organizaciji delajo dolgoročno, da je delo vzdržno, da ne izčrpavaš zaposlenih. To jaz razumem kot trajnostno. V organizaciji spremljamo individualne cilje, ker nam je pomembna naša blagovna znamka. Kot delodajalec želimo, da se zaposleni počutijo dobro, da lahko posamezniki uresničujejo svoje želje znotraj podjetja. Kar se tiče ekoloških ciljev, bi lahko sem umestili uporabo električnih avtomobilov, kar pa nismo vpeljali zaradi trajnostnega modela, ampak zaradi družbene odgovornosti.

PRILOGA C: INTERVJU S KADROVSKIM MENEDŽERJEM V PODJETJU Y

1. Prosim, če mi najprej predstavite oddelek za kadre v vaši organizaciji.

Podjetje Y je majhno podjetje (35 zaposlenih in študentov), zato oddelek za kadre sestavljam samo jaz. Tudi jaz sem z delom pričela 4 mesece nazaj, prej osebe, ki bi se ukvarjala samo s kadrovskimi zadevami ni bilo, pač pa sta to vodila direktor in vodja pisarne. V »kadrovskem oddelku« sem torej samo jaz, ukvarjam pa se z vsemi področji, ki jih HR sestavlja (zaposlovanje, nagrajevanje, razvoj, izobraževanje, motiviranje, kadrovska administracija, ...).

2. Kako je v vaši organizaciji umeščen oddelek za kadre?

Moj vodja je direktor. Pri delu mi dopušča veliko svobode, kadar pa je potrebno posvetovanje, je on tisti, s katerim se posvetujem, ali pa odloči v določeni stvari, če je to potrebno.

3. Kako vaš oddelek za kadre sodeluje z vodstvom organizacije?

V organizaciji vodstvo sestavlja direktor in jaz. Pri večini stvari se tako posvetujeva in odločiva skupaj. Seveda je on še vedno direktor in ima zato glavno besedo pri tem, v katero smer gre podjetje, vendar pa sem tudi jaz vpletena v večino odločitev.

4. Kako načrtujete potrebe po kadrih?

Potrebe ne načrtujemo za daljše obdobje, saj se le te pri nas zelo hitro spreminjajo. Običajno se prilagodimo glede na trenutno stanje. Je pa res, da so določena delovna mesta, kot je na primer programer, pri nas vedno odprta in kandidati s temi znanji vedno dobrodošli.

5. Kakšna je strategija razvoja kadrov v vaši organizaciji?

Razvoj sestavlja več različnih komponent in aktivnosti. Pomemben del v podjetju predstavlja izobraževanje – interno in eksterno. Vsak zaposleni ima za izobraževanje namenjeno določeno vsoto, prav tako gre skoraj vsak zaposleni na izobraževanje v tujino. Veliko izobraževanj organiziramo tudi interno ali glede na specifične potrebe zaposlenih. Razvoj sestavlja tudi sistem postavljanja ciljev, ki je povezan tako z razvojem, kot tudi z nagrajevanjem. Vsak zaposleni si sam postavi cilje, katerim potem sledi. Za razvoj skrbimo tudi skozi različne interne projekte (t.i. spin-offe), v katere so povabljeni tudi zaposleni. Ti jim nudijo drugačno vrsto razvoja kot naloge na delovnem mestu. Poleg začrtanih smernic pa se razvojnim potrebam prilagajamo sproti glede na vsakega posameznika. Zaenkrat nas je še toliko, da je to mogoče. Enkrat na leto imamo zaposleni tudi Kavov z direktorjem, kjer direktor vsakega povabi na kavo ali malico in se odprto pogovorita o tem, kako se zaposleni počuti v podjetju in kako je zadovoljen s podjetjem, delom, vodenjem, sodelavci.

6. Ali imate vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti?

Ja, vzpostavljen imamo sistem KPI-jev (Key Performance Indicators). Sistem smo vzpostavili pred kakšnim mesecem, tako da smo trenutno še v fazi testiranja in prilagajanja. Pomembno se nam zdi, da si vsak zaposleni cilje postavi sam, saj jih le tako lahko dojemamo kot nekaj »njegovega« in tudi on vidi, zakaj je to pomembno.

7. Na kakšen način vzdržujete učinkovite odnose s kadri?

V podjetju imamo zelo veliko formalnih in neformalnih aktivnosti, s katerimi vzdržujemo pozitiven odnos in visoko motivacijo. Poleg že omenjenega razvoja in izobraževanja, dvakrat letno organiziramo »teambuildinge«, pogosti so skupinski zajtrki, popoldne večkrat organiziramo družabne igre, občasno organiziramo masažo na delovnem mestu, za rojstni dan imamo dela prost dan, dvakrat na teden nam dovažajo sveže sadje, imamo interno knjižnico, kjer si lahko naročimo tudi knjige po lastni izbiri, imamo fleksibilen delovni čas in še kaj bi se našlo. Zelo pomembna nam je transparentna komunikacija, zato so zaposleni obveščeni o vsem, kar se v podjetju dogaja. Ob petkih imamo »Wazzup sestanke«, na katerih so prisotni vsi zaposleni in se delijo vse informacije preteklega tedna.

8. Na kakšen način z upravljanjem s kadri pripomorete k večji konkurenčnosti organizacije?

Naša organizacija je poznana kot zelo dober zaposlovalec. Prepričana sem, da je to posledica vsega, kar nudimo zaposlenim, predvsem pa odnosa do zaposlenega. Zaposleni so za nas zelo

pomembni, zato odprto sprejemamo povratno informacijo, kritike in predloge izboljšav. Zaposlenim danes ni dovolj zgolj da imajo službo, pač pa morajo imeti delo, v katerem uživajo, in okolje, v katerem lahko rastejo, se razvijajo in se dobro počutijo.

9. Ali oddelek za kadre/vodja kadrovskega oddelka sodeluje pri postavljanju poslovne strategije organizacije?

Da, sodelujemo.

10. Ali imate postavljeno kadrovske strategije? Če da, ali le ta izhaja iz poslovne strategije organizacije?

Kadrovska strategija je delno postavljena in se ujema s poslovno strategijo. Začrtane so smernice, kam si želimo iti in na katerih področjih želimo stvari še izboljšati, vedno pa je potrebna določena mera fleksibilnosti, saj se potrebe hitro spreminjajo.

11. Kašni so cilji in namen vaše kadrovske strategije?

Pri kadrovske strategiji smo izpostavili področja, ki se nam v zvezi z zaposlenimi zdijo še posebej pomembna in na katerih bi želeli aktivno delati v prihodnosti. Cilji in namen so predvsem, da smo še bolj konkurenčni in da zaposlenim ponudimo edinstveno izkušnjo, zaradi katere si želijo še naprej delati in ustvarjati pri nas.

12. Kdo se ukvarja s kadrovske strategije?

Jaz v sodelovanju z direktorjem.

13. Na kakšen način izvajate strategijo in kako izvajate kontrolo izvajanja?

Skozi različne aktivnosti. Vsak del kadrovske strategije je razdeljen na različne aktivnosti, ki se jih tudi izvede. Točen čas izvajanja in prioriteto pa prilagodimo glede na trenutno stanje in potrebe v podjetju.

14. Ali imate postavljene dolgoročne usmeritve menedžmenta človeških virov?

Dolgoročne usmeritve so trenutno enake kot strategija, dlje od tega zaenkrat nismo razmišljali, saj se naša panoga, pa tudi podjetje hitro spreminjata.

15. Ali ima vaša organizacija poleg finančnih ciljev še kakšne cilje? Če da, katere?

Podjetje je, mogoče celo bolj kot na finančne cilje, osredotočeno na zaposlene in na vse, kar sem že omenila zgoraj. Zelo pomemben nam je tudi odnos do strank. Sicer pa se odnos do

strank in odnos do zaposlenih močno povezujeta in prepletata. Verjamemo tudi, da zadovoljen zaposleni vpliva oziroma rezultira v zadovoljni stranki.

16. Ali v vaši organizaciji merite organizacijske, družbene, individualne in ekološke rezultate?

Organizacijske rezultate merimo skozi finančna poročila in skozi anketo zavzetosti; individualne merimo skozi KPI-je (kot že omenjeno prej); skrbimo za dobre odnose na delovnem mestu in smo na poti pridobivanja certifikata »Družini prijazno podjetje«, kar pa nas povezuje z družbenimi rezultati. Ne vem, kako bi merili ekološke, vendar ločujemo odpadke, to je res.

17. Ali dolgoročno vlagate v vaše zaposlene? Če da, na kakšen način?

Da. Kot že omenjeno prej dolgoročno vlagamo v naše zaposlene skozi razvoj in izobraževanje ter dodatne formalne in neformalne aktivnosti, kot so »teambuilding«, skupinski zajtrki, družabne igre in podobno.

18. Ali ste poleg finančnih ciljev organizacije pozorni tudi na družbeni vpliv na zaposlene (zaupanje med zaposlenimi, dobri odnosi na delovnem mestu, vlaganje v družbeni kapital)?

Da, kot že prej omenjeno, je to za nas zelo pomembno področje.

19. Se vam zdi, da v vaši organizaciji človeškemu kapitalu posvečate vedno več ali vedno manj časa? Prosim obrazložite.

Vedno več časa. Sicer je direktor to področje od vedno smatral kot zelo pomembno, zato je že od ustanovitve podjetja veliko vlagal v zaposlene. Z zaposlitvijo mene je tako prišel nekdo, ki se ukvarja zgolj s tem, in to kaže na to, da je to področje v podjetju zelo pomembno. Potrebe po dobrem kadru so vedno večje in smo na točki, kjer zaposleni lahko izbirajo med različnimi delodajalci. Zato je zelo pomembno, da delodajalec lahko ponudi več kot zgolj službo in redno plačo.

20. Ali pri upravljanju s človeškimi viri razmišljate o ekoloških učinkih (zmanjšanje stroškov prevoza na delo, ekološki izdelki in storitve, prostovoljski programi, lokacija dela)?

Delno že razmišljamo. Kar se tiče prevoza na delo in lokacije dela, zaenkrat nismo sprejeli še nobenih posebnih ukrepov, pazimo pa, da kot podjetje delujemo ekološko ozaveščeno –

ločujemo odpadke, pazimo na klimo in gretje, pogosto se poslužujemo ekoloških izdelkov. Aktivno razmišljamo tudi o prostovoljnem delu.

21. Ali poznate model trajnostnega menedžmenta človeških virov? Če da, mi prosim povejte kako ga razumete.

Modela ne poznam.

PRILOGA Č: INTERVJU S KADROVSKIM MENEDŽERJEM V PODJETJU Z

1. Prosim, če mi najprej predstavite oddelek za kadre v vaši organizaciji.

Oddelek za kadre sestavljam jaz + osem oseb. Naš oddelek pokriva vse regijske oddelke oziroma je »headquarter« za vse funkcije. Moja vloga je da sem regijski HR direktor. Naš oddelek iz Slovenije pokriva 11 držav in 2300 zaposlenih. Pod mano je osem ljudi + zunanji izvajalci, pri katerih imamo na primer obračun plač. Oddelke se ne deli na pododdelke, ker gre za majhno kadrovsko službo. Pod mano je vodja obračuna plač, ki kontrolira obračun, vodja rekrutiranja in ostalega razvoja, ki je tudi moja desna roka, ter ostali HR generalisti, ki pokrivajo birokracijo, pripravo pogodb. Imamo zelo okrnjeno kadrovsko službo, ki se v veliki meri ne bo večala, delali bomo le na krepitvi IT dela.

2. Kako je v vaši organizaciji umeščen oddelek za kadre?

Kadrovski oddelek je umeščen pod lastnika, jaz poročam direktno lastniku. Odločanje sicer poteka na ravni konsenza.

3. Kako vaš oddelek za kadre sodeluje z vodstvom organizacije?

Pri nas vodstvo sestavljata lastnik in uprava. Z enimi in z drugimi dnevno sodelujemo ter se skupaj odločamo. Naš oddelek je pod lastnikom, ker se s tem nudi nevtralnost oddelku.

4. Kako načrtujete potrebe po kadrih?

Pri nas ne gre za zastarelo načrtovanje po kadrih, ker naše potrebe narekujejo izključno samo komercialisti. Gre za to, da kolikor denarja si lahko zaslužimo, toliko lahko kadrujemo, kolikor trgovin odpiramo, toliko povečamo število kadrov. Potreb samih po sebi ni. Smo pa v zadnjem letu veliko vložili v strateške in vodstvene kadre.

5. Kakšna je strategija razvoja kadrov v vaši organizaciji?

Pravega razvoja, v smislu integriranega razvoja k pristopu kadrov, nismo sposobni zagotavljati. Imamo določen kvaliteten razvoj kadrov, in sicer vsako leto do 9. meseca v letu glede na finančni plan pripravimo strategijo za naslednje leto. V strategijo je vključen proces rekrutiranja, izobraževanja, internih komunikacij, »well being« zaposlenih in podobno. Strategijo oblikujemo celostno od nagrajevanja, delovne uspešnosti, dogodkov za zaposlene, načina informiranja, plačnih politik in do vložkov v znanje, ki so pri nas precej okrnjeni. Skratka sledimo poslovni strategiji, ki je podlaga za razvoj kadrov. Jaz zelo dobro poznam poslovno strategijo, zaradi česar se lažje prilagam in sledim komercialnim potrebam.

6. Ali imate vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti?

Da, imamo. Tukaj vidim precej manevrskega prostora za izboljšanje. Pomanjkljivost vidim v spremljanju oziroma birokraciji, zaradi česar smo pred odločitvijo o integracijskem HR sistemu, ki bi nam olajšal delo.

7. Na kakšen način vzdržujete učinkovite odnose s kadri?

Učinkovite odnose vzdržujemo na več načinov, in sicer skozi vodje, ki so podaljšana roka HR in prvi, ki imajo s prodajalci dobre odnose, preko letnih dogodkih, na katerih se družimo skozi cel dan, skozi »newsletter« obveščanje, »well-being«, različne športne aktivnosti, kot so hoja v hribe, maratoni, kolesarjenje, skozi natečaje, start up projekte, letne zabave, menedžerske kolegije in podobno.

8. Na kakšen način z upravljanjem s kadri pripomorete k večji konkurenčnosti organizacije?

Če zaposlimo prave ljudi, je na njih lažje graditi, imamo manjšo fluktuacijo, zaradi česar imamo večji prihodek. K večji konkurenčnosti pripomoremo tudi preko »employer brandinga« oziroma preko ustvarjanja dobre znamke zaposlovalca. Gre za to, da bi v organizacijo privabili dober kader, za katerega se trenutno bje velika borba. Naši kadri veljajo za izurjene, trpežne in so na trgu precej vredni. Menim, da je lahko dobro kadrovanje velik adut za postavljanje ob bok konkurenci. Rekrutiranje je zelo pomemben, potrebno se ga je lotiti z osebnim pristopom, ne smemo puščati neodgovorjenih mailov, na razgovorih moramo biti iskreni, moramo se potruditi za normalen »on-boarding«, saj s tem prispevamo k manjši fluktuaciji in bolj srčnim ljudem.

9. Ali oddelek za kadre/vodja kadrovskega oddelka sodeluje pri postavljanju poslovne strategije organizacije?

Sama sem precej vpeta v komercialo in prisotna na precejšnjih sestankih, zaradi česar sem precej vpeta tudi v poslovno strategijo.

10. Ali imate postavljeno kadrovske strategije? Če da, ali le ta izhaja iz poslovne strategije organizacije?

Da, kadrovska strategija izhaja izključno samo iz finančnega in vsebinskega plana poslovne strategije.

11. Kašni so cilji in namen vaše kadrovske strategije?

Glede na majhno kadrovske službo poskušamo biti čim bolj optimalni. Naša kadrovske služba predstavlja podporo komerciali. Komercialo moramo čim bolj podpirati, da bi le ta dosegala čim višji poslovni rezultat. Namen kadrovske strategije je tudi skrb, da so zaposleni zadovoljni in da se počutijo vredne. Imamo precej omejene vire in kar delamo, se veče direktno na poslovni rezultat. Naslednji največji cilj je ta, da v naslednjem letu uvedemo IT kadrovske platformo, ki bo zajemala vse kadrovske funkcije.

12. Kdo se ukvarja s kadrovske strategije?

Strateški del je prepuščen samo meni, vse, kar je povezano s strateškim delom je moja vloga. Tukaj si pomagam tudi s kakšnim zunanjimi izvajalci.

13. Na kakšen način izvajate strategije in kako izvajate kontrolo izvajanja?

Jaz sem tista, ki mora strategije voditi in koordinirati z ostalimi, in sicer tako, da si na ravni leta postavim pet ciljev, ki jih nato skoordiniram z ostalimi, odvisno od tega, kdo je lastnik cilja. Določene stvari gredo težje, ker nimamo IT podpore.

14. Ali imate postavljene dolgoročne usmeritve menedžmenta človeških virov?

V poslu, v katerem smo, se odločamo na ravni enega tedna, saj gre za zelo hiter posel. Naš posel je precej hiter, kultura pa precej podjetniška, zaradi česar se tudi precej hitro odločamo. Več kot za eno leto naprej žal ne moremo planirati. Naše dolgoročne usmeritve so optimiziranje HR ter ga v roku dveh let digitalizirati. Menim, da je HR posel precej splošen in da mora slediti poslu ter skrbeti, da se zaposleni počutijo vredne, so zavzeti in ustvarjajo rezultat. Naš cilj je optimizirati HR funkcije.

15. Ali ima vaša organizacija poleg finančnih ciljev še kakšne cilje? Če da, katere?

Seveda. Na letni ravni določamo poslovne cilje, ki gredo v organizaciji navzdol vse do najnižjega nivoja. Vsi zaposleni imamo tudi vsebinske cilje, ki so vezani na razvoj, optimizacijo in digitalizacijo, ki je prioriteta na vseh področjih. Vsi cilji pa gredo k optimizaciji.

16. Ali v vaši organizaciji merite organizacijske, družbene, individualne in ekološke rezultate?

V naši organizaciji se na letni ravni osredotočamo na organizacijske, družbene in individualne rezultate, in sicer merimo organizacijsko klimo, vodenje, komunikacijo med vodji, delovno uspešnost zaposlenih ter zadovoljstvo in zavzetost. Vse to merimo do najnižjega nivoja organizacije.

17. Ali dolgoročno vlagate v vaše zaposlene? Če da, na kakšen način?

Plana izobraževanj in interne akademije nimamo, ker smo jih v času krize ukinili. Menedžment je vključen v več shem nagrajevanja, izobraževanja pa so omogočena individualno. Nima mo plana in sredstev, da bi imeli splošna izobraževanja za vse zaposlene, zato se za izobraževanja odločimo pri zaposlenih, v katerih prepoznamo določene potenciale. Je pa vložek v kadre pri nas celosten, tu niso pomembna samo izobraževanja, temveč se morajo poklopiti vse HR funkcije, in sicer je potrebno gledati na odnose, okolje, nagrajevanje oziroma celoten paket, ki se vidi na dolgi rok, ne pa samo kot enkratna investicija.

18. Ali ste poleg finančnih ciljev organizacije pozorni tudi na družbeni vpliv na zaposlene (zaupanje med zaposlenimi, dobri odnosi na delovnem mestu, vlaganje v družbeni kapital)?

Smo pozorni. Kot sem že povedala, skrbimo za dobre odnose na delovnem mestu. Če opazimo, da je v katerem oddelku slaba klima, izvajamo tudi ena na ena razgovore. Kadrovska služba je pri tem kot nevtralni faktor. Naše meritve klime kažejo na nenormalno velik družbeni kapital, ki je nad povprečjem. Zaposleni pri nas so precej srčni in lojalni, kar izhaja tudi iz našega lastnika, bi se pa vsekakor dalo narediti še več.

19. Se vam zdi, da v vaši organizaciji človeškemu kapitalu posvečate vedno več ali vedno manj časa? Prosim obrazložite.

Menim, da človeškemu kapitalu posvečamo vedno več časa in še več ga bomo, če želimo biti konkurenčni ter se razlikovati od konkurence.

20. Ali pri upravljanju s človeškimi viri razmišljate o ekoloških učinkih (zmanjšanje stroškov prevoza na delo, ekološki izdelki in storitve, prostovoljski programi, lokacija dela)?

O ekoloških učinkih še ne razmišljamo, smo pa fleksibilni do delovnega časa zaposlenih v upravi, ki lahko po potrebi delo opravljajo od doma, razmišljamo o uvedbi koles kot prevoznih sredstvih za na delo ter ločujemo odpadke. Nimamo še usmeritev, vendar že razmišljamo v tej smeri.

21. Ali poznate model trajnostnega menedžmenta človeških virov? Če da, mi prosim povejte kako ga razumete.

Konkretno ne vem, za kaj točno gre. Menim, da ni nekega trajnega modela, ki bi se ga lahko v tako turbulentnem okolju držali kot črko zakona. Pomembno je ves čas poslušati zaposlene in jim dajati povratne informacije.