

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Simončič

Pomen kadrovske službe v času globalne gospodarsko – finančne krize

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Simončič

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Pomen kadrovske službe v času globalne gospodarsko – finančne krize

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

»Ko si že tako daleč, da ne zmoreš niti koraka več,

si prehodil ravno polovico razdalje, ki si jo sposoben prehoditi.«

(grenlandski pregovor)

ZAHVALA

*Največja zahvala gre mojima staršema Ireni in Janezu,
ki sta me z dobrim zgledom in vzgojo
usmerjala po pravi poti in mi vedno stala ob strani.*

*Posebna zahvala gre spoštovanemu mentorju Dr. Svetlik Ivanu,
ki me je sprejel pod svoje mentorstvo,
me spretno vodil skozi celotno pisanje
ter s svojo strokovnostjo dodal posebno vrednost diplomskemu delu.*

*Hvala bratrancu Marku,
ki ni nikoli obupal nad mano
in mi je vedno rade volje priskočil na pomoč
z več kot dobrodošlimi nasveti.*

*Hvala mojemu dragemu Mitju
za potrpežljivost, podporo in vso ljubezen,
s katero je bilo pisanje veliko lažje in prijetnejše.*

*Diplomsko nalogo posvečam svojemu sinu Jaki,
da bi tudi on nekoč stal na mestu, kjer stojim danes jaz!*

Pomen kadrovske službe v času globalne gospodarsko – finančne krize

Tako kot se spreminja večina stvari v današnjem 21. stoletju, tudi kadrovski menedžment dobiva novo podobo. S poznavanjem razmer na trgih delovne sile, novimi znanji o vodenju in upravljanju z ljudmi se trudi iz svoje administrativne vloge preiti v strateško. Kadrovska služba želi prepričati vodilne z znanjem in kompetencami, da bi bolj uspešno sodelovali pri strateškem načrtovanju ciljev organizacije. Vodstvo je že začelo prepoznavati svojo konkurenčno prednost prav v sposobnostih in kompetencah svojih zaposlenih. Tako se je na trgu delovne sile pojavila prava »bitka« za talentirane in sposobne zaposlene. Vodilni menedžerji se namreč zavedajo, da lahko kakovosten in sposoben kader popelje podjetje iz katerekoli težke in zahtevne situacije, to je tisto, kar trenutno najbolj potrebujejo, glede na »viharne« razmere na trgu dela. Zaradi teh novih trendov je potrebno na novo začrtati tudi smernice vodenja, saj talentirani zaposleni potrebujejo drugačne vrste usmerjanja in motiviranja, nadgraditi sisteme načrtovanja potreb po kadrih, ter preurediti postopke zaposlovanja, da bodo le ti hitrejši in učinkovitejši. Vse to so nekateri izzivi, pred katerimi so se znašli sodobni menedžerji in kadrovski strokovnjaki, ki poskušajo s svojim znanjem in izkušnjami prepričati vodilne o pomembnosti strateške vloge kadrovske službe v organizaciji.

Ključne besede: kadrovanje in kadrovski menedžment, finančna kriza, nova vloga kadrovskega menedžmenta.

Significance of human resource management during global economic and financial crisis

21st century has been a witness to a number of changes, including the ones that occurred in human resource management. With the understanding of the situation on the labour markets, new knowledge about leadership, and people management, the human resource management is trying to take its administrative role into a strategic one. The human resource management wants to involve leaders with skills and competences to more effectively participate in the strategic planning objectives of the organization. The leadership management has already started to identify its competitive advantage exactly in the skills and competences of its employees. Thus, in the labour market appeared real "battle" for talented and qualified employees. Leading managers are aware of the fact that the quality and capable staff can lead a company out of any difficult and onerous situation and this is what they currently need most, in regards to "stormy" labour market conditions. Due to these new trends it is necessary to outline the new management guidelines, because talented employees need a different type of guidance and motivation, upgrade systems for planning of staff requirements and rearrange the recruitment procedures in order to make them faster and more efficient. These are just some of the challenges that the modern managers and human resource professionals, who are trying to use their knowledge and experience to convince the leaders about the importance of the strategic role of human resource management in an organization, have to deal with.

Key words: recruitment and human resource management, financial crisis, new role of human resource management.

Kazalo vsebine

1	UVOD.....	7
2	METODOLOŠKI OKVIR.....	10
	2.1 CILJI PREUČEVANJA	10
	2.2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE IN HIPOTEZE	10
	2.3 METODE PREUČEVANJA	11
3	KADROVSKA FUNKCIJA	12
	3.1 KADROVSKI (PERSONALNI) MENEDŽMENT IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV.....	12
	3.2 ZGODOVINSKI PREGLED NASTANKA IN RAZVOJA SLUŽBE ZA UPRAVLJANJE S KADRI.....	14
	3.3 KADROVANJE IN KADROVSKI MENEDŽMENT.....	15
	3.4 VLOGA KADROVSKE SLUŽBE PRI STRATEŠKEM UPRAVLJANJU.....	17
	3.5 NOVA VLOGA KADROVSKIH SLUŽB	19
4	OPREDELITEV FINANČNO – GOSPODARSKE KRIZE	21
	4.1 OPREDELITEV IN VZROKI ZA NASTANEK KRIZE	21
	4.2 RAZVOJ DANAŠNJE FINANČNE IN GOSPODARSKE KRIZE	23
5	SPREMINJAJOČA SE VLOGA HRM-JA	27
	5.1 SLOVENSKA RAZISKAVA HRM TRENDI V SLOVENIJI IN PO SVETU VS. MEDNARODNA RAZISKAVA USTVARJAMO PREDNOSTI Z LJUDMI	29
	5.2 PRIMERJAVA HRM TRENDOV MED SLOVENIJO IN SVETOM.....	30
	5.3 PRIMERJAVA HRM TRENDOV DANES IN V PRIHODNOSTI.....	33
	5.3.1 Ocena trenutnega stanja in napovedi za prihodnost.....	33
	5.3.2 Upravljanje s talenti in izboljšanje razvoja vodenja.....	35
6	SKLEP IN RAZPRAVA.....	38
7	LITERATURA.....	42

Kazalo slik

Slika 3.1: Kadrovske dejavnosti po mesconu	16
slika 3.2: Strateško upravljanje in kadrovska funkcija.....	18
slika 3.3: Ulrichov model kadrovskih vlog	20
slika 5.1: Razvrstitev tem glede na prihodnjo in sedanjo oceno pomembnosti	34

Kazalo tabel

tabela 3.1: Primerjava med kadrovskim menedžmentom in učv	13
---	----

Kazalo grafov

graf 5.1: Prevladujoča vloga HR menedžerjev	28
graf 5.2: Najbolj opazni trendi pri izvajanju kadrovske dejavnosti v sloveniji	31
graf 5.3: Najbolj opazni trendi pri izvajanju kadrovske dejavnosti po svetu	31

1 UVOD

Podoba razvitega dela sveta v visoko tehnološki družbi 21. stoletja na prvi pogled ni tako fascinantna, kot bi se morda pričakovalo. Prednostim globalizacije¹, ki je »pomanjšala« svet z novim dojemanjem časa in prostora, so se pridružile tudi vse njene slabosti. Ena izmed njih je dejstvo, da se veliki problemi dotikajo vseh akterjev. Danes se praktično večina nacionalnih gospodarstev ukvarja z največjo gospodarsko - finančno krizo po letu 1930(velika depresija²). Zdi se, da se vrtimo v začaranem krogu nizke potrošnje, odpuščanj, varčevanj na račun najbolj obremenjene delovne sile in neenakomerne porazdelitve kapitala med prebivalce.

Podjetja morajo zaradi slabih razmer na trgu zniževati stroške, ki jih povečini preložijo na svoje zaposlene, bodisi v obliki nižjih plač in ukinjanju določenih bonitet, bodisi v reorganizaciji delovnih mest, navsezadnje tudi v obliki odpuščanja. Iz gospodarstva se je kriza preselila na državno raven, saj so se prilivi v državno blagajno krepko zmanjšali, tako da se povečini vlade držav trenutno posvečajo predvsem krčenju proračunskih sredstev in socialnih transferjev ter varčevanju na področju porabe javnih sredstev. Priča smo številnim »narodnim vstajam« in demonstracijam nezadovoljnih prebivalcev, žalostnim zgodbam obubožanih in prevaranih delavcev ter celo lačnih otrok. Povsem jasno je videti, da ima današnja kriza večje razsežnosti, kot smo sprva pričakovali.

Strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri so danes soočeni z novimi izzivi vodenja in upravljanja z zaposlenimi v neugodnih gospodarskih razmerah. Če kdaj, potem morajo biti v teh negotovih časih menedžerji kreativni, inovativni, fleksibilni in impulzivni pri svojih dejanjih, da bodo uspešno prepeljali svoja podjetja čez »deročo reko«. Posluževati se morajo novih in svežih prijemov, imeti jasen in dolgoročen plan poslovanja ter predvsem imeti sposobnost predvidevanja in hitrega odzivanja ter smisel za delo z ljudmi. Poznavanje delovnega procesa in aktivna uporaba modernih tehnologij je prav tako nujen faktor pri njihovem delu. Tudi družba znanja, ki je na trg postavila veliko število visoko izobraženega

¹ Zaradi časovno - prostorske zgoščitve v smislu zmanjševanja oddaljenosti skozi redukcijo časa, je globalizacija postala empirični pogoj modernega sveta, in sicer v obliki kompleksne povezanosti. To pomeni, da se globalizacija nanaša na vse gostejše omrežje medsebojnih povezav in medsebojne odvisnosti, preko povečanega pretoka blaga, kapitala, informacij, ljudi in praks po vsem svetu (Tomlinson 1999, 2).

² Ang. Great depression – označuje obdobje vse svetovne gospodarske recesije v 30ih letih prejšnjega stoletja. To je bila najhujša in najobsežnejša recesija v 20. Stoletju, ki jo zgodovinarji še vedno uporabljajo za prikaz drastičnega padca svetovne ekonomije. Čeprav je od nje minilo že dobrih 80 let, si strokovnjaki o vzrokih zanjo še vedno niso enotni. (Kopriva 2009, 7).

kadra, kadrovske strokovnjake postavlja pred nove izzive in hkrati odpira nove možnosti. Tovrstnemu kadru denar ne predstavlja edino obliko motivacije, saj se pojavljajo druge, bolj cenjene bonitete, kot je naprimer delež prostega časa, možnosti dodatnega izobraževanja in timskega dela, ipd. Dobro strateško znanje, poznavanje novodobnih tehnologij, neskončne možnosti socialnih omrežij in drugih podobnih vrst mreženja ter navezovanja stikov so vsekakor ene izmed pomembnejših kompetenc današnjih upravljalcev s človeškimi viri.

Zaradi dejstva, da se nahajamo v družbi znanja, kjer podjetja iz dneva v dan bolj spoznavajo, da so sposobni, inovativni in izobraženi zaposleni velika konkurenčna prednost, pridobiva na pomenu tudi služba za upravljanje človeških virov t.i. *kadrovski menedžment*. Prav zato se njegove funkcije in dejavnosti, ki so jih opravljali v preteklosti, v primerjavi z današnjimi zelo razlikujejo. Prav tako kot napreduje tehnologija in miselnost ljudi, napreduje in se izboljšuje tudi kadrovska funkcija. Namen le te je usmerjenost k ljudem, skrbi za njihov razvoj, izobraževanje, za ustrezno kreativno in inovativno okolje, ki posamezniku omogoča razvoj njegovih idej. Kadrovska služba v organizacijah tako ni več prisotna zgolj zaradi njene administrativno - operativne vloge, temveč se vse bolj vključuje v proces delovanja celotne organizacije, v njen strateški načrt, v politiko in strategijo same organizacije.

Podjetjem nenaklonjeni krizni časi predstavljajo poseben izziv za službe »HRM³«. Potrebna je namreč posebna pozornost do komunikacije z zaposlenimi, tako da so ustrezno obveščeni o dejanskem stanju v podjetju, ki jim bo pomagalo razumeti uvedbo določenih ukrepov, ki so velikokrat zahtevni in stresni tako za zaposlene kot tudi za vodilne. Manjšanje plač in ukinjanje bonitet pripelje v podjetju do nemotiviranih in nezadovoljnih zaposlenih, vrstijo se odpuščanja, konflikti, tožbe in kazenski postopki, manjša se ugled podjetja, ipd. Vse naštete okoliščine in možnosti govorijo o pomembnosti kadrovske službe in o tem, da podjetja ne smejo podcenjevati njene vloge. Njena glavna naloga je namreč, da s svojim znanjem in kompetencami ponovno angažira »srce« zaposlenih, da bodo kljub težki situaciji, morebitnemu manjšemu plačilu in fleksibilnejšemu urniku, še bolj inovativni in intenzivni pri svojem delu. Mogoče je aktualna finančna in gospodarska kriza čas oziroma priložnost, da ne pozabimo na zaposlene in gradimo na pripadnosti zaposlenih svojemu podjetju, ki morda pomeni ključ do uspeha!

³ HRM - Human Resource Management

Dejstvo je, da se v času finančno – gospodarske krize spreminja funkcija službe za upravljanje človeških virov. Njena vloga postaja pomembnejša in bolj vplivna v podjetjih, saj so podjetja z dobrimi kadri vedno bolj uspešna in še bolj cenjena. Moje mnenje je, da se tudi delodajalci zavedajo pomena človeškega kapitala in mu namenjajo več pozornosti kot v preteklosti, kar bom skušala v svoji diplomski nalogi tudi bolj natančno prikazati. Človeški viri v tem kontekstu pomenijo kombinacijo različnih dejavnikov:

- kvalitete posameznika, ki jih implementira v svoje delo, kot npr. inteligentnost, energija, pozitivno stališče, odgovornost, pripadnost, zanesljivost, ipd.
- sposobnosti posameznika, da se uči, t.j. nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija, ipd.
- motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja, t.j. timski duh in ciljna usmerjenost.

Management človeških virov je odgovoren za privlačenje, selekcijo, trening, ocenjevanje ter nagrajevanje zaposlenih. Enako se ukvarja z organizacijskim vodenjem in kulturo, zagotavlja pravilnosti pri zaposlovanju kadrov. V okoliščinah, kjer si zaposleni želijo ali so legalno pooblaščen, da bi imeli kolektivno pogodbo. Njegova uporaba je v stiku, ki ga vzpostavi med organizacijo in njenim sindikatom zaposlenih (Mihalič 2006, 57).

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Cilji preučevanja

Cilj diplomske naloge je predvsem raziskovanje prijemov oziroma ukrepov kadrovskih strokovnjakov oziroma kadrovske službe v današnjem času gospodarsko - finančne krize. Cilj preučevanja je seznanjanje bralca z osnovnimi koncepti in strukturami kadrovske dejavnosti. V nalogi bom proučila teoretična izhodišča kadrovske dejavnosti in jih poskušala umestiti v aktualen čas gospodarsko - finančne krize.

Namen diplomske naloge je prikazati in razložiti delovanje in pomen službe za upravljanje človeških virov v organizaciji, v času, ki trenutno pretresa celoten razviti svet in njegovo gospodarstvo. Njena vloga in pomen se namreč bistveno razlikujeta v času recesije in času konjunktore. V drugem primeru se, na grobo, ukvarjajo z zaposlovanjem, iskanjem in vlaganjem v nove kadre ter vzpostavljanjem pozitivno produktivne delovne klime. V časih nizke gospodarske rasti pa predvsem z odpuščanjem, slabo psihosocialno klimo, večjo obremenitvijo tako zaposlenih kot tudi vodij, zmanjševanjem delavskih pravic, ipd.

2.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Raziskovalno vprašanje v diplomski nalogi se glasi: *Ali se kadrovski strokovnjaki zavedajo potreb po spremembah in prilagoditvah kadrovske dejavnosti razmeram v času globalne finančno gospodarske krize?*

Hipoteze, ki se navezujejo na zgornje raziskovalno vprašanje:

H1: Funkcija upravljanja človeških virov v 21. stoletju prehaja iz administrativno - operativne v strateško.

H2: Zaradi prehoda v družbo znanja strokovnjaki na kadrovskem področju vse bolj poudarjajo pomen človeškega kapitala in upravljanja z njim.

H3: V času globalne finančno - gospodarske krize organizacije vidijo konkurenčno prednost v znanju in talentu zaposlenih.

2.3 Metode preučevanja

Diplomsko nalogo bom smiselno razdelila na dva dela. Prvi, teoretski del, bo namenjen razjasnitvi temeljnih pojmov diplomskega dela, kot so: kadrovska funkcija, njen zgodovinski razvoj in predstavitev dejavnosti kadrovskega menedžmenta, opredelitev in razlaga pojma gospodarsko - finančna kriza oziroma recesija. V teoretskem delu se bom oprla predvsem na raziskovalno metodo zbiranja dostopnih virov in pregleda bibliografije, nato pa z deskriptivno metodo pojasnila ključne koncepte, ki so predmet diplomske naloge. V raziskovalnem delu diplomske naloge bom na podlagi opravljenih raziskav drugih avtorjev analizirala trenutno stanje kadrovske službe doma in po svetu, opisala, s kakšnimi izzivi se kadrovski strokovnjaki ukvarjajo danes in s kakšnimi se bodo v prihodnosti. Analiza nam bo dala jasno sliko delovanja in spreminjanja kadrovske službe v današnjih kriznih časih, ki kličejo po spremembah na vseh področjih in tako tudi na kadrovske.

3 KADROVSKA FUNKCIJA

Kadri so vsi ljudje:

- »ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za dosego tako osebnih kot tudi delovnih ciljev v organizaciji,
- v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela,
- so sami zase vir, obenem pa je vsak posameznik tudi vir osebnostnih, strokovnih in tudi delovnih lastnosti« (Stanojević in Možina 1998, 3).

Temeljna enota vsake organizacije je torej posameznik, delavec, oziroma zaposlen. Lahko bi rekli, da brez posameznikov organizacija težko deluje, oziroma je vprašljiv celo njen obstoj. Kadri so ljudje z različnimi sposobnostmi, mnenji, vedenji, talenti, ipd. Za optimizacijo vseh teh zmožnosti, ki jih hrani vsak posameznik se ukvarja posebna veja menedžmenta kadrovskih oziroma človeških virov. Kadrovska služba ali služba za upravljanje človeških virov (v nadaljevanju kadrovska služba) ima dve temeljni nalogi, in sicer:

- 1) pridobivanje in razvoj človeških zmožnosti ter
- 2) optimizacijo teh zmožnosti v delovnih procesih, to pa vodi v izpolnjevanje zastavljenih ciljev organizacije in k njeni uspešnosti in konkurenčnosti (Svetlik in drugi 2009, 21).

3.1 Kadrovski (personalni) menedžment in Menedžment človeških virov

Na začetku bom razjasnila dva pojma, ki načeloma govorita o isti stvari, vendar se kljub temu nekoliko razlikujeta. Natančna opredelitev je pomembna za nadaljnje razumevanje naloge. Različno poimenovanje je posledica predvsem zgodovinskega dogajanja. Konec 19. in začetek 20. stoletja sta namreč poznana po velikih manufakturah, v katerih je bilo skoncentrirano veliko število delavcev, tudi več tisoč. Delodajalci so sčasoma začeli prevzemati odgovornost za splošno blaginjo delavcev, tako da so ti imeli razmeroma urejene delovne pogoje in delavnik hkrati pa tudi zelo jasno predpisane in strukturirane naloge. Prednost pred znanjem in sposobnostmi je bila fizična zmogljivost in produktivnost. Vendar se je zgodba zaradi velikega tehnološkega napredka v nekaj desetletjih povsem obrnila. Zahodna civilizacija se je iz faze, kjer so bili pomembni ljudje kot nosilci fizične moči in učinkovitosti, premaknila v fazo inovacij. Namesto strojev in opreme, ki so izgubljali svoj prvotni pomen, je vse bolj prihajalo v ospredje znanje, sposobnost in pa predanost podjetju, ki

so postali čudežna formula za uspeh podjetja (Hočevar in drugi 2003, 127). Tako so se kadrovske menedžerje znašli pred novo nalogo, saj zaposleni niso bili več zgolj fizična moč, s katero se je dalo enostavno upravljati, ampak so bili potrebni posebni prijemi, s katerimi so optimizirali znanje in sposobnosti posameznika, saj so le tako lahko ostali konkurenčni.

Če je šlo pri personalnem menedžmentu bolj za usmerjenost k delavcem, zadovoljevanje njihovih potreb in osredotočenost na probleme, gre pri upravljanju človeških virov (v nadaljevanju UČV) za bolj strateško obarvano obravnavo zaposlenih.

Legge (Legge 1995, 70–74) opisuje naslednje podobnosti in razlike med kadrovskim menedžmentom in UČV:

Tabela 3.1: Primerjava med kadrovskim menedžmentom in UČV

PODOBNOСТИ	RAZLIKE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poudarek uskladitvi personalnih praks in praks UČV s cilji organizacije ✓ Poudarek celovitemu razvoju posameznikov zaradi njihovih interesov in ciljev organizacije ✓ Poudarek postavljanju pravih ljudi na prava mesta, kot sredstva integracije personalnih praks UČV s cilji organizacije in interesi posameznikov. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Politike UČV niso pasivno vpete v poslovno strategijo organizacije ampak so sestavni del poslovne strategije. ✓ Personalni menedžment je usmerjen k ne-vodilnim, medtem ko UČV daje poudarek bolj na oblikovanje vodstvenega tima ✓ Personalni menedžment nima strateške vloge v organizaciji za razliko od UČV. Tako je najpomembnejša razlika da aktivnost personalnega menedžmenta odkrije vrhni menedžment in s tem postanejo strateška aktivnost organizacije.

Vir: Legge (1995, 70–74).

3.2 Zgodovinski pregled nastanka in razvoja službe za upravljanje s kadri

O prvih oblikah organiziranega dela bi načeloma lahko govorili že od samega začetka človeštva, saj so bile tudi v prazgodovinskih plemenih naloge točno določene. Vsak posameznik je natanko vedel, kaj je njegova naloga. Imeli so vodjo, moški del je skrbel za hrano, ženski pa za dom in potomce. Tudi v srednjeveških dvorih so bile naloge točno določene, kdo je služabnik, kdo kuhar in nazadnje, kdo je vladar. Vendar pa o pravi vlogi kadrovske funkcije težko govorimo pred 19. stoletjem, ko so se uredila prva zaposlitvena razmerja. Čim bolj so podjetja postajala kompleksna, tem bolj se je širila tudi dejavnost in kompleksnost same kadrovske funkcije. Neke enotne doktrine o nastanku in razvoju kadrovske funkcije sicer ni, vendar pa lahko glede na avtorje, ki so se ukvarjali s to tematiko (Armstrong 2006, Cuming 1997 in Torrington v Legge 1995), povzamemo, da se je le ta začela v obdobju industrializacije, predvsem na območju ZDA in Velike Britanije, kot odgovor na nastanek sindikatov, saj je bil prvotni namen kadrovske funkcije ta, da dokažejo nepotrebnost le- teh in sami bolje uravnavajo odnos delavec-organizacija. V Sloveniji se je kadrovski menedžment začel razvijati in pridobivati na pomenu šele po 2. svetovni vojni.

- **19. stoletje**

Potreba po upravljanju z delovno silo se je, logično, pokazala nekje na začetku industrijske revolucije, ko so bile v razcvetu velike manufakture in tako pojav novega družbenega razreda, t.j. delavstva. Delo z zaposlenimi je bilo na ramenih linijskih vodij, od katerih se je zahtevalo, oziroma pričakovalo, da se poleg reševanja tehničnih vprašanj ukvarjajo tudi z zaposlenimi (Svetlik 1996, 177). Skozi čas, glede na svetovne razmere in trende na trgu delovne sile, je delavec začel pridobivati pravice iz delovnega razmerja, saj je čedalje bolj postajal socialna kategorija in ne več zgolj predmet izkoriščanja. Vodilni in lastniki podjetij so ugotovili da je zadovoljen delavec tudi bolj učinkovit delavec.

- **1. svetovna vojna**

Med vojno se je krepila vez med učinkovitostjo in blaginjo, pojavili so se t.i. *humani birokrati*, ki so uvedli specifikacijo delovnih nalog, skrbeli za izbiro in usposabljanje delavcev za posamezna dela in pa tudi za vodenje evidence o prisotnosti in stopnji fluktuacije. Nekateri bolj inovativni menedžerji so si pri svojem delu pomagali predvsem z zelo znanim Taylorjevim znanstvenim menedžmentom in Mayevim pristopom k človeškim virom, kar

kaže na to da so v tem obdobju posvečali posebno pozornost predvsem znanstvenemu in administrativnemu menedžmentu (Torrington v Legge 1995, 37).

- **Po 1. svetovni vojni**

Po pretresljivi vojni je bilo svetovno gospodarstvo močno prizadeto in sledilo je obdobje recesije in pogoji za delavski razred so se ponovno zelo poslabšali. Ukinili so številne ugodnosti, odpuščanje in zaposlovanje delavcev je bilo izključno v rokah kapitalističnih lastnikov. Začela se je nova faza kadrovskega menedžmenta, kjer so predvsem zagovorniki Taylorjevega modela znanstvenega menedžmenta zagovarjali jasno določeno organizacijsko strukturo, ki vsebuje natančen opis delovnih mest. V organizacijo so vpeljali industrijske psihologe, ki so dodali vrednost selekcijskim postopkom in raziskovali področja, kot so vpliv delovnih pogojev na učinkovitost in uspešnost, motivacija zaposlenih ipd (Cuming 1994, 5 – 6).

2. svetovna vojna in po njej

Obdobje 2. svetovne vojne je zahtevalo zelo povečan obseg proizvodnje, da so lahko zadovoljevali naraščajoče potrebe zaradi vojne. Tako se je okrepilo tudi sodelovanje med delodajalci in sindikati, saj so si oboji prizadevali za isti cilj - to je zmagati v vojni. Vlada Velike Britanije je v tem času prepovedala stavke, s čimer pa so sprožili potrebo po pogajalcih in tako se je razvilo legalno in administrativno dogovarjanje med delavci in delodajalci ter pojav novega poklica – *uradnik za delo* (Torrington v Legge 1995, 39).

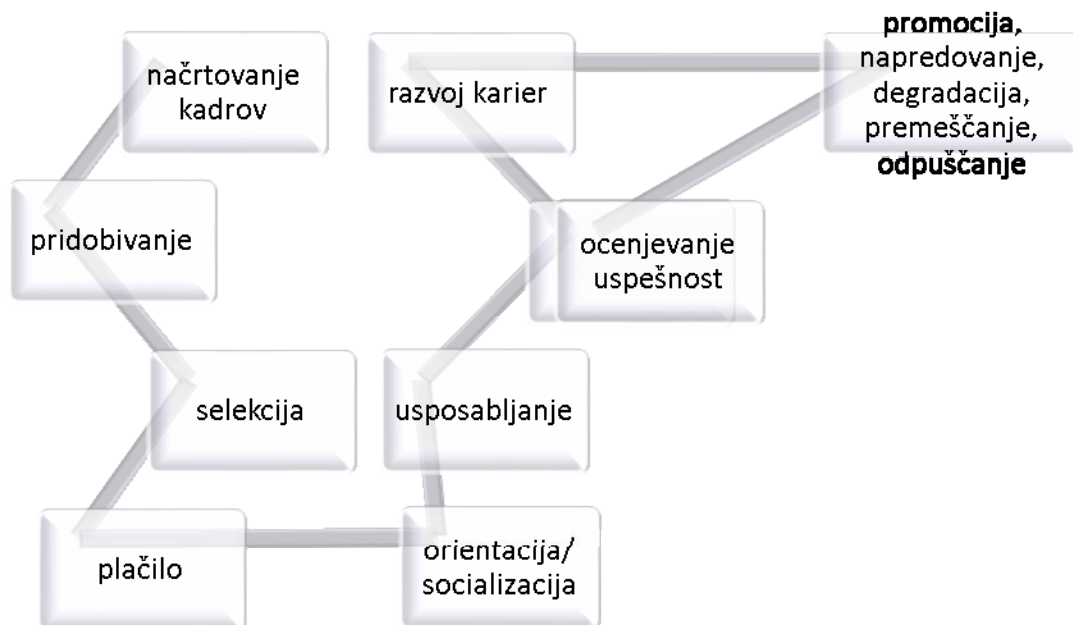
3.3 Kadrovanje in kadrovski menedžment

V podjetjih vseh velikosti (mala, srednja ali velika), ne glede na njihovo pravno ureditev ali notranjo organizacijo, veljajo iste tri temeljne vloge: vloga upravljavca, menedžerja in izvajalca. Iz teh vlog izhaja tudi razdelitev temeljnih nalog organizacije:

- *upravljanje*, ki ga opravljajo upravljavci, navadno gre za lastnike podjetij ali njihove pooblaščenca oziroma skupščine ali nadzorne svete, katerih naloga zadeva vse vidike temeljne politike razvoja in organiziranosti podjetja,
- *poslovođenje*, ki ga pokrivajo menedžerji, njihove osnovne dejavnosti so načrtovanje, organiziranje, usmeritve, nadzor
- *izvajanje*, ki ga opravljajo izvajalci, katere pri delu usmerjajo in nadzorujejo poslovodje oz. menedžerji (Ivanuša- Bezjak 2006).

Beseda menedžment vsebuje dve ključni razlagi (1) prva se navezuje na *skupino vodstvenih delavcev v organizaciji*, (2) v drugi pa se navezuje na *načrtovanje, vodenje, organiziranje* ipd. razpoložljivih virov za doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji (Možina 1994, 3). Večina ljudi besedo menedžment povezuje s pojmom vodenja, zato bom za začetek najprej razmejila in definirala ti dve besedi. Pri menedžmentu gre za nekoliko širši pomen vodenja, kjer je glavni poudarek na doseganju zastavljenih ciljev, gre torej za proces načrtovanja oziroma planiranja, kako bomo dosegli zastavljene cilje v organizaciji. Pri vodenju pa gre za nekoliko ožji pojem, ki se ukvarja v vodenjem zaposlenim, kako jih usmerimo, da bodo dosegali cilje, ki so jim zastavljeni (Možina 1994, 6). Kadrovski menedžment je proces, s katerim organizacija sistematično in skladno z njeno poslovno vizijo načrtuje potrebe po kadrih, jih nato vrednoti, nagrajuje in vzdržuje dobre, produktivne odnose (Merkač v Ivanuša- Bezjak 2006). Kadrovska funkcija je edina, ki je del tako poslovne kot menedžerske dejavnosti podjetja. Prva se tako nanaša na proizvode in storitve podjetja, druga pa se ukvarja predvsem z usmerjanjem in delovanjem zaposlenih v smeri izpolnjevanja ciljev organizacije. Zelo pomembno je namreč, da se podjetje zaveda pomembnosti kadrovanja in kadrovske strokovnjake vključi v celotno delovanje podjetja.

Slika 3.1: Kadrovske dejavnosti po Mesconu



Vir: Mescon (1988, 614).

Najosnovnejša kadrovska dejavnost je pridobivanje oziroma načrtovanje kadrov. Potrebne so ugotovitve, katere vrste kadrov potrebujemo, njihovo število (glede na zahteve prostih

delovnih mest), na kakšen način (razpisi, oglaševanje ipd.) in kje bomo le-te pridobili (v sami organizaciji ali zunaj nje). Nato sledi izdelava učinkovite metodologije selekcije za izbiro najprimernejšega kandidata (razgovori, testi, preizkusi, ipd.). Poleg tega kadrovska služba razvija učinkovit in primeren plačni sistem znotraj organizacije ter se ukvarja s samo socializacijo in orientacijo posameznega zaposlenega. Pomeni, da poskrbi za kontinuiran proces seznanjanja delavca s potrebami in cilji organizacije ter razvija uspešni komunikacijski sistem, skrbi za stalno osveževanje in pridobivanje novih znanj ter oblikovanje kriterijev za ocenjevanje in napredovanje kadrov. Njene naloge pa obsegajo tudi postopke napredovanja, premeščanja, odpuščanja ipd. (Mescon 1988).

Če je bila v preteklosti kadrovska služba le podporna služba podjetja in je skrbela predvsem za administrativne procese kadrovanja, je sedaj močno vpeta v celotno poslovno sfero podjetja. Naloga sodobne kadrovske službe ni le pridobivanje in vodenje kadrov, temveč gre dandanes za mnogo večji pomen, saj so tudi potrebe, motivacija in cilji zaposlenih drugačni. Trendi in raziskave na področju kadrovske dejavnosti namreč nakazujejo, da se bodo morali strokovnjaki UČV, glede na trenutne razmere, ukvarjati predvsem s tehnikami upravljanja s talenti, poznavanjem in uporabo različne novodobne tehnologije in izdelavo različnih analiz za podporo poslovnih procesov in strateških ciljev organizacije (Valenčič 2013).

3.4 Vloga kadrovske službe pri strateškem upravljanju

Za dolgoročno uspešno organizacijo je ključnega pomena strateško upravljanje, ki mora slediti trendom, biti inovativno in vedno korak pred svojimi konkurenti. V času gospodarskega vzpona imamo za razvijanje le-tega več časa in možnih resursov, zato so procesi navadno tudi kompleksnejši, v primeru ko se krivulja gospodarskega cikla giba navzdol, pa imamo za pripravo relativno malo časa, saj moramo hitro in učinkovito prilagoditi strategijo trenutnim razmeram, zato je ta navadno enostavnejša. Glavna naloga menedžerjev, biti sposoben v kriznih časih hitro in učinkovito prilagoditi svojo strategijo in jo uspešno tudi izvajati, je težja naloga, kot se zdi na prvi pogled (Mihelič 2010).

Pri oblikovanju in izvedbi dobrega strateškega načrta moramo upoštevati vplive različnih poslovnih okolij (ekonomskega, političnega, tehnološkega in socialnega). Pri določanju moramo natančno opredeliti cilje in politike ter oceniti stanje organizacije in okolja, pri izvajanju pa moramo biti pozorni tudi na njeno vrednotenje (Mihelič 2010).

Slika 3.2: Strateško upravljanje in kadrovska funkcija



Vir: Hallenbeck in Wright v Mihelič (2010,15).

Vloga kadrovske funkcije pri oblikovanju strateškega upravljanja je določitev pričakovanega vedenja, spretnosti zaposlenih ter natančna določitev kulture podjetja. Pri samem izvajanju kadrovska služba skrbi za načrtovanje in izbiro primernega kadra, oblikuje sistem ocenjevanja dela in rezultatov ter nagrajevanja zaposlenih, prav tako pa skrbi tudi za razvoj spretnosti, izkušenj in vlaga v znanja zaposlenih, saj le uspešna kombinacija teh lahko pripelje organizacijo do zastavljene kakovosti in donosnosti. V času krize je še toliko bolj pomembna integracija kadrovske funkcije v načrtovanje strateškega upravljanja, saj je v tem primeru ključno pravilno ravnanje z zaposlenimi, ker le učinkovito vodenje in pravilno usmerjanje delavcev lahko reši podjetje pred propadom (Mihelič 2010).

Ko se razmere v poslovnem okolju poslabšajo, je glavna naloga menedžerjev oblikovanje ukrepov, ki bodo učinkovito pripomogli k reševanju oziroma obstoju podjetja in tako ohraniti delovnih mest. Oblikovanje nove, krizne, strategije se začne z oblikovanjem nove vizije podjetja, v kateri določijo način reševanja, definirajo vprašanja, s katerimi se soočajo in si postavijo nove cilje. Pri oblikovanju strategije ni posebnega recepta, gre za proces strateškega razmišljanja, njen glavni namen je ustvarjanje neke temeljne ideje o nadaljnjem razvoju podjetja. Menedžerji morajo biti sposobni kar najboljše oceniti trenutne razmere na trgu in v sami organizaciji, pričakovane trende in pretekle izkušnje podjetja. Za najbolj uspešno izvajanje strategije je potrebno tako soglasje vodstva kot tudi zaposlenih. Pogosta pomanjkljivost menedžerjev je, da oblikujejo dobro strategijo, vendar zaradi nedoslednosti pri izvajanju nima pravega učinka (Hugh Macmillan in Mahen Tampoe 2000).

3.5 Nova vloga kadrovskih služb

Slovenska podjetja dajejo različen pomen, veljavo in vpliv kadrovskim službam na izvajanje poslovne vizije in strategije podjetja. Večja podjetja imajo v upravi svojega člana uprave za razvoj kadrov ali pa zgolj službo, oziroma oddelek za razvoj kadrov, v srednje velikih podjetjih imajo zgolj vodjo službe za kadre, nekateri pa se poslužujejo ponudb raznih agencij in podjetij za kadrovskega menedžmenta, ki zanje opravljajo kadrovske funkcije. V majhnih podjetjih si praviloma ne morejo privoščiti oziroma niti ne čutijo potrebe za upravljanje s tako majhnim številom zaposlenih, zato to nalogo navadno opravlja kar sam direktor podjetja, za operativno - administrativna dela pa poskrbi njegova poslovna sekretarka.

Slovenske kadrovske službe se po ugotovitvah, na katere so opozorili že na Dnevih kadrovskih delavcev 2005, prepočasi prilagajajo novim izzivom in potrebam okolja. Njihov problem je predvsem v neučinkovitosti in neusposobljenosti, saj so večinoma še vedno usmerjeni zgolj k aktivnosti in ne v doseganje ciljev, njihova glavna aktivnost je še vedno vezana na zagotavljanje reda in nadzora, prav zato še vedno nimajo ustreznega mesta v upravah podjetij (Ivanuša- Bezjak 2006) .

A vseeno se je delovanje kadrovikov v družbi znanja povsem spremenilo, saj prihaja v ospredje človeški dejavnik, ki vse bolj postaja prevladujoča konkurenčna prednost podjetij. Izziv, kako uspešno upravljati s intelektualnim potencialom podjetij, je glavna naloga novodobnih kadrovskih menedžerjev. V ospredje prihajajo dejavnosti motiviranja talentiranih visoko izobraženih delavcev, upravljanje zadovoljstva, merjenje učinkovitosti in uspešnosti, skrb za stalno izobraževanje, ki je v tako hitro spreminjajočem svetu nujno potrebno, usklajevanje dela z družino, ipd.

Zaradi sprememb v okolju se spreminjajo tudi vloge kadrovskih strokovnjakov. V časih, ko se trgi gibljejo v zelo burnih vodah, namreč niso dovolj samo spremembe strategij in sistemov delovanja, ampak je potrebno iti še globlje, v načine in delovanje vodenja, v vrednote zaposlenih in podjetja.

Ulrichov model kadrovskih vlog (Ivanuša- Bezjak 2006) natančno prikazuje, katere so tiste nove kadrovske vloge, ki bodo v prihodnosti ključne za pozitivno delovanje podjetja. Najprej morajo strokovnjaki na področju upravljanja s človeškimi viri postati enakovreden partner pri uresničevanju poslovne vizije podjetja, s svojim znanjem lahko namreč pripomorejo k boljši pripravi modelov delovanja, oblikovanju organizacijske kulture, nagrajevanju delovne

uspešnosti ipd. Kot interni svetovalec vodstva se mora tako zavzeti tudi za lasten razvoj in večanje znanja, imeti učinkovit kadrovski sistem delovanja, ki je hiter, boljši in cenejši, saj le tako lahko učinkovito pomaga sooblikovati nove smernice. Poleg tega je njegova temeljna naloga še vedno zastopanje delavcev, v zadnjih letih pa se vse bolj poudarjajo sistemi za kakovost delovnega življenja (quality of working life – QWL), saj zaposleni vse več časa preživijo na delovnih mestih in zato jim ni vseeno, kako ga preživijo. Novi vlogi morajo prilagoditi svoje vrednote, kulturo in slog vodenja, če želijo biti bolj vpeti v delovanje podjetja in s svojim znanjem prispevati k njegovi uspešnosti. Študije v tujini in doma kažejo, da se kadrovska dejavnost sicer razvija v tej smeri, vendar prepočasi, podjetja in menedžerji se namreč še vedno oklepajo klasičnih kadrovskih prijemov, administrativnemu in ozkemu funkcionalnemu pogledu in razumevanju kadrovanja (Ivanuša- Bezjak 2006).

Slika 3.3: Ulrichov model kadrovskih vlog



Vir: Ivanuša- Bezjak (2006, 27).

Osrednje kadrovske funkcije novega tisočletja se kažejo predvsem v načinih motiviranja delavcev znanja, kako jih pritegniti, predvsem pa obdržati ključne kadre ter o novih načinih nagrajevanja in ocenjevanja po delovni uspešnosti in kompetencah, upravljanje zadovoljstva zaposlenih, kakovost delovnega okolja, ki postaja vse bolj pomemben faktor pri zaposlenih. Potrebne so tudi spremembe na področju samega vodenja, drugačne odgovornosti timov in posameznikov, programi usposabljanja, merjenja učinkov itd. (Ivanuša-Bezjak 2006).

4 OPREDELITEV FINANČNO – GOSPODARSKE KRIZE

Po letu 2008 so se gospodarske razmere v svetu zelo poslabšale. V medijih smo lahko vsakodnevno zasledili poročanje o novem obdobju, ki prinaša s seboj številne negativne posledice za gospodarstvo. Vsako krizno obdobje se začne zaradi določenih vzrokov in posledic napak ali slabih odločitev v preteklosti. Kaj je povzročilo oziroma povzročila finančno gospodarsko krizo- recesijo in zakaj do slednje sploh prihaja, bo predstavljeno v nadaljevanju.

4.1 Opredelitev in vzroki za nastanek krize

Kriza, ki trenutno pretresa današnji svet, se je najprej pojavila na finančnih trgih, kasneje pa se je preselila tudi na gospodarstvo. Zato bom v nadaljevanju na kratko razjasnila obe, finančno in gospodarsko krizo, saj gre kljub podobnosti za nekoliko različna pojma.

Gospodarska kriza pomeni zmanjšanje celotne gospodarske dejavnosti. Strokovnjaki jo ocenjujejo kot točko v cikličnem gibanju gospodarstva, v kateri pride do vrhunca motnje produkcije, ki se na začetku kaže le v gospodarstvu, vendar posledično kasneje prizadene še ostale sfere družbenega življenja (Štor 2002). Njene glavne značilnosti se kažejo pri upadu potrošnih nakupov, začnejo se kopičiti zaloge trajnejših dobrin (npr. avtomobilov). Podjetja se na to odzovejo z zmanjšanjem proizvodnje, sledi padeč realnega BDP-ja, zatem pa padejo tudi naložbe v podjetja. Zmanjšuje se tudi povpraševanje po delu, ki jim sledijo skrajšani delovni časi, odpuščanja, združevanja in prevzemi podjetij ter navsezadnje višja brezposelnost. Gospodarstvo se vedno premika neenakomerno, podobno sinusni funkciji, kar pomeni, da obdobju pozitivne gospodarske rasti sledi negativen padeč. Kadar pa je rast gospodarstva dve ali več obdobji zaporedoma negativna, pa lahko govorimo že o recesiji, ta pa lahko pripelje celo do depresije (padeč BDP-ja za vsaj 10 %). Dobra novica je, da ko gospodarstvo doseže dno, se na novo prične oživljanje gospodarstva, kar zopet pripelje do večje zaposljivosti, dobičkov, ipd. (Samuelson in Nordhaus 2002).

Na drugi strani pa kljub pogosti uporabi izraza »finančne krize« njene točne definicije in pomena besede ni mogoče najti. Nekateri govorijo o njej, kadar gre za valutno, bančno ali dolžniško krizo, drugi pojem enačijo samo z bančnimi krizami. Vseeno pa obstajajo določene lastnosti, ki opredelijo večino podanih definicij: kopičenje ekonomskih neravnotežij, napihnjene vrednosti premoženja in izguba zaupanja v domač/tuj bančni sistem, prisotnost

slabosti finančnega sektorja in strukturnih problemov v državi, propad številnih poslovnih, finančnih in nefinančnih subjektov ipd. (Mrak 2002).

O krizi gre torej na lažje razumljiv način govoriti tako: za vsako večjo naložbo potrebujemo kapital (npr. nakup stanovanja), ker navadno le- tega nimamo si ga lahko sposodimo od bank. Te nam nudijo ugodna posojila po nizkih obrestnih merah in zavarovana s hipotekami, zaradi prepričanja, da cene na trgu ne bodo padle in bodo lahko v primeru neplačevanja stanovanje preproste zasegle, ga prodale in še vedno ustvarile dobiček. Do problema pride ko začne ponudba presegati povpraševanje, oziroma ko je stanovanj več kot posojilojemalcev. Cene stanovanj začnejo padati, hkrati pa vse več posojilojemalcev ni več sposobnih plačevati mesečnih obveznosti. Banke se prestrašijo, saj so posodile veliko denarja, ki pa ga le težka dobijo nazaj, hkrati tudi s prodajo ne dobijo dobička. Torej imajo vse manj denarja, zato ga tudi težje posojajo, postajajo bolj previdne in nezaupljive, to pa pripelje do prikrajšanja podjetij za pridobitev osnovnega kapitala, brez katerega ne morejo poslovati, tista podjetja, ki pa že imajo posojila, jih zaradi poslabšanja situacije na trgu težko odplačujejo. Posledice ne čutijo le podjetja ampak tudi posamezniki, saj propadla podjetja na »trg brezposelnih« prispevajo še dodatno število posameznikov. Kar zopet vpliva na socialno stanje v državi in na splošno vse segmente družbe. Zmanjša se kupna moč, ljudje so bolj previdni pri porabi denarja, poveča se revščina ipd. (Delo.si 2013).

Gospodarsko finančna kriza združuje veliko pojmov, različnih vzrokov in posledic, zato bom v nadaljevanju predstavila nekaj definicij, ki bodo v pomoč pri razumevanju kompleksnosti globalno razsežnega pojava.

Zgodba o recesiji se prične s širokim naborom različnih tipov kriz, ki se pojavijo v raznolikih segmentih finančnih trgov. Skupna točka kriz je, da nedelovanje finančnega sistema neugodno vpliva na splošno ekonomsko aktivnost v državi kot tudi zunaj nje. Avtorji večinoma govorijo o dveh vrstah finančnih kriz, nekateri ju razdelijo na podskupine (valutna, bančna in dolžniška kriza, drugi pa jo enačijo z bančniško krizo, pri čemer so ostali tipi le prehodna obdobja v gospodarstvu (Eichengreen in Bordo 2002, 30).

Gre za težavne in negotove razmere, ki se nanašajo na široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (Tavezs 2002, 1303).

Gospodarska kriza je točka v cikličnem gibanju gospodarstva, v kateri pride do vrhunca motnje produkcije, ki se najprej opazi v ekonomiji, kasneje pa posledično zajame vse sfere družbenega življenja. Še pred pojavom kapitalizma se je pojavila predvsem ob slabih letinah, premajhnih proizvodnjah ipd. Nastanek novejših kriz razlaga več teorij (Srđić v Štor 2002, 3).

Če na krizno obdobje pogledamo še z nekoliko bolj svetle plati, so mi vseč besede ekonomista Jožeta Mencingerja, ki pove, da bo krize konec, ko se bomo nanjo navadili in o njej nehali govoriti. Sicer kasneje bolj črnogledo Mencinger doda, da je problematičen koncept gospodarske rasti, ki ne more trajati večno, zagata dogme konkurenčnosti pa je v tem, da Evropska unija pri tem ne more konkurirati najbolj brezobzirnim državam na svetu, ki lahko neskončno izkoriščajo svojo delovno silo. Mencinger je včasih verjel, da gre tržno gospodarstvo skupaj z demokracijo, primer Kitajske nasprotno kaže, da temu ni tako. Gospodarska rast, konkurenčnost, bruto družbeni proizvod (BDP) so povezani s prevladujočo neoliberalno ekonomsko paradigmo, ki se zavzema za deregulacijo trga in umik države iz gospodarstva (Krečič 2011).

Teorije avtorjev se sicer nekoliko razlikujejo, vendar pa večina deli vzroke za nastanek kriz v gospodarstvu na interne in eksterne dejavnike. Zunanji dejavniki so tisti, na katere ekonomija nima vpliva, to so razne vojne, epidemije, revolucije, politične spremembe in spremembe v panogi, naravne katastrofe ipd. (Dubrovski 2004, 9). Notranji vzroki pa se pojavijo znotraj ekonomskega sistema.

4.2 Razvoj današnje finančne in gospodarske krize

Zaradi močnega vpliva globalizacije, ki načeloma povezuje ves svet, se razmere oziroma spremembe v enem gospodarstvu hitro odrazijo tudi v drugem. Začetek zadnje velike krize je potekal v enem izmed največjih gospodarstev na svetu, t.j. ZDA in se je nato posledično razširil tudi na preostale dele sveta. Krizne razmere, sprva le na nepremičninskem trgu, so se preselile tudi na finančno področje, ki pa je ključno za uspešno delovanje gospodarstva, zato je le to začelo upadati in kriza se je pričela zažirati v vse segmente družbe.

Veliki nepremičninski pok (2006 – 2007) v ZDA, kjer so začele hitro padati sicer napihnjene cene nepremičnin, je povzročil tudi pok finančnega balona, ki je naznanil da gospodarstvo tone v težke in temne čase. Hipotekarni posojilojemalci so namreč ugotovili, da je zaradi

močno znižanih cen nepremičnin, raven njihovih posojil krepko preseгла dohodkovno raven. Posledica tega je nezmožnost plačevanja najetih kreditov in njihove obveznice tako niso bile servisirane, tako so jih imetniki (banke, finančne institucije, fizične osebe, ipd.) pričeli na veliko prodajati, kar pa je povzročilo dodaten padec vrednosti. Sledilo je propadanje bank. Prva na spisku je bila investicijska banka Lehman Brothers, ki je 14. septembra 2008, po mnenju mnogih »otvorila« obdobje gospodarske recesije, kmalu so ji sledile tudi druge, najprej ameriške, kasneje pa, predvsem zaradi vplivov globalizacije in navezave gospodarstev po svetu, tudi svetovne investicijske banke. Kritični dogodki na nepremičninskem trgu so se razširili tudi na finančne trge in nazadnje vplivali tudi na širša gospodarstva po vsem svetu in postali problem vseh nas. Zaradi splošne recesije je pričel padati izvoz, posledično tudi proizvodnja in investicije. Zaradi velikega upada dohodkov podjetij in problematične pridobitve posojil se zmanjšujejo plače in število delovnih mest ter navsezadnje tudi potrošnja. Hkrati se povečuje brezposelnost, socialna stiska ljudi je iz dneva v dan večja in to so razmere, v katerih se trenutno nahajamo (Štiblar 2008).

Na finančno krizo in njene posledice lahko gledamo tudi z vidika globalizacije in neenakomerne delitve ustvarjene vrednosti. Zagovorniki globalizacije in tehnokracije⁴ trdijo, da nam je le ta prinesla novo ter napredno tehnologijo, boljšo gospodarsko rast, ekspanzijo medijev in svetovnega spleta ipd. Zaradi tega napredka večino prebivalcev na svetu živi dlje in bolje. Vendar pa se njihovi nasprotniki z njimi ne strinjajo in ugotavljajo, da globalizacija prinaša le neenakosti. Po najnovejših raziskavah naj bi 1 % najbogatejših zemljanov upravljal s približno polovico svetovnega bogastva (43 %), povedano drugače: 300 najpremožnejših bogatašev sveta upravlja s tolikšno vsoto denarja kot 3 milijone najrevnejših zemljanov! Še približno 200 let nazaj so bile bogatejše države le 3x premožnejše od revnejših, v šestdesetih letih prejšnjega stoletja že 35x bogatejše, danes je številka veliko večja, saj so kar 80x premožnejše od revnejših držav (Hickel 2013).

Novejši statistični podatki torej nakazujejo na vse večji prepad med »mega« bogatimi in ekstremno revnimi. Število prebivalcev, ki se iz dneva v dan komaj preživljajo, skokovito narašča, tudi z naslova odpuščanj, sistema »nizkih plač«, po drugi strani pa beležimo kapital,

⁴ Tehnokracija je družbena oblika v kateri industrijska družba doseže vrhunec svoje integracija. Tehnokracija predstavlja vladavino ekspertov, v katerem dominantna kultura temelji na vsemogočni znanosti. Politični oblastniki se sklicujejo na eksperte, eksperti se sklicujejo na znanost, nad avtoriteto znanosti pa se ne da apelirati na nikogar več. Osnovne kulturne vrednote, ki prevladujejo v svetu tehnokracije, so visoka produktivnost, učinkovitost, etika dela in potrošnje, kult znanosti, konformizem, kvantiteta in ne kvaliteta življenja. Temeljni problem posameznika v takem sistemu je odtujenost (Roszak 1978, 232).

ki dosega najvišje donose v zgodovini. V zadnjih 20. letih nam je tudi po zaslugi globalizacije prinesel majhno število ekstremno bogatih, ki opravljajo kar s polovico svetovnega bogastva.

Naslednja posledica globalizacije, ki posredno vpliva na trenutno nastale razmere je premeščanje proizvodnje iz razvitejših regij v manj razvite zaradi cenejše delovne sile. Stroški dela v intenzivni proizvodnji razvitih držav poberejo kar velik del zaslužka, zato veliko podjetij išče ugodnejše rešitve v manj razvitih državah, kjer ponujajo cenejšo delovno silo in proizvode. Če se je še pred nekaj desetletji zelo malo govorilo o selitvi proizvodenj in podjetij v tujino, je to s poglobljanjem globalizacije postalo bolj kot ne stalnica. Nova tehnologija, trgovska liberalizacija in odpiranje novih gospodarstev (predvsem v Aziji) je spodbudila podjetja, da so svojo dejavnost prestavila tudi na območja izven lokalnih meja. Selitve je nekoliko pospešila tudi svetovna kriza, zaradi katere so bile organizacije prisiljene v združevanje ali prevzeme. Multinacionalno podjetje lahko na račun globalizacije privarčuje kar 70% vseh stroškov, katere lahko nadalje izkoristi za nadaljnjo rast in razvoj, večjo konkurenčnost in nenazadnje izplačilo večjih dobičkov in nagrad (Boškosi 2010).

Delno bi lahko pojav gospodarske krize v razvitejših državah pripisali tudi selitvi velikih multinacionalk na območja s cenejšo delovno silo, ki pa pri nas povzroča ukinitve delovnih mest, večjo brezposelnost itd. Po raziskavah, ki so bile opravljene v ZDA, naj bi delavec za isto kvalificirano delo v ZDA dobil 20 \$/uro, v Indiji zgolj 2 \$/uro, do leta 2015 pa naj bi ameriška podjetja »outsourcala« kar 3,3 milijone delovnih mest, za kar naj bi podjetja privarčevala nekje med 40 in 50 % stroškov (Farell v Boškosi 2010). Če so podjetja pred nastankom gospodarske krize konkurirala predvsem s ceno proizvodov in storitev, izbiro lokacije, surovin in energijo, se danes ob bok napredni tehnologiji, hitrosti odzivanja na nastale razmere ter znanju postavlja tudi cenejša delovna sila. Razlog več, da se podjetja odločajo za selitve je tudi v šibkejši moči sindikatov ter na splošno nižjem razvoju socialne države.

Kako je kriza vplivala na dejavnost upravljanja s človeškimi viri nakazuje naslednja izjava kadrovskega delavca v enem izmed slovenskih podjetij: *»Finančna kriza je zelo vplivala na delovanje našega podjetja. Prodaja je upadla za 40 %. V tistem obdobju smo se poslužili različnih ukrepov. Najprej smo skrajšali delovni čas, tako da smo imeli 36-urni delavnik, v skladu s tem so šle tudi plače navzdol za 10 %, nato so se zmanjšale stimulacije, omejilo se je*

napredovanje na delovnem mestu, ko pa se je izkazalo, da ne bo šlo na bolje, smo naredili program presežnih delavcev in odpustili ... ljudi ... najprej nismo podaljševali pogodb za določen čas in nismo sodelovali z agencijami. Glede starostnih kategorij bi rekla, da je največ mladih ostalo brez dela, ker ravno ti so bili zaposleni za določen čas. Tudi največ delavcev v proizvodnji je ostalo brez dela, kjer se je najprej pokazalo pomanjkanje dela ... po drugi strani pa te ljudi, če jih kasneje potrebuješ, tudi najprej dobiš.» (Mirčeva in Dobnikar 2011, 73).

Svetovna gospodarska kriza je močno spremenila poslovanje slovenskih podjetij tudi na področju zaposlovanja, plačne politike, povečalo se je število brezposelnih, posledično tudi število prejemnikov socialnih transferjev. Zaradi nenadnega poslabšanja pogojev poslovanja se je že v letu 2008 najprej umirila rast plač in obseg opravljenih nadur. Ta trend se je najprej pojavil v zavarovalniški in finančni sferi, nekoliko kasneje še v predelovalni in gradbeni dejavnosti. Zaradi uvedbe novega plačnega sistema v javnem sektorju (2008), se je še dodatno povečalo plačno nesorazmerje med javnim in zasebnim sektorjem ter povzročilo nesoglasja med obema stranema. Zmanjšanj obseg dela in posledično odpuščanja je doletelo številna podjetja v zasebni sferi (SURS v Mirčeva in Dobnikar 2011). Analize so pokazale, da je sprememba v delovanju in obsegu dela kadrovske službe odvisna tudi od vpliva krize na podjetje. V tistih, ki so bila najbolj prizadeta in so se spopadali s pomanjšanim obsegom dela so želeli s čim bolj mehкими ukrepi (skrajšanje delovnega časa, predčasno upokojevanje in omejevanje novih zaposlitev) na področju upravljanja s človeškimi viri uskladiti obseg zaposlovanja, znanja in spretnosti z novimi potrebami tako v gospodarstvu kot v družbi. V podjetjih, kjer so bile posledice krize nekoliko manj vidne se obseg dela v kadrovske dejavnosti ni bistveno spremenil. Spremenile so se naloge, cilji in okoliščine, ki so zahtevale posebna znanja, spretnosti in intenzivnejše delo kadrovikov. V takih podjetjih so se pretežno odločili za recesivno kadrovske politiko pretežno v smislu reorganizacije in prerazporeditve zaposlenih, ohranitev zaposlitev za nedoločen čas in omejitvi sodelovanja z zunanjimi izvajalci. Nekatera podjetja pa so čas krize prepoznala kot nov izziv oziroma možnost za razvoj. Vodilni so namreč zaznali pomembnost kakovostnega kadra, zato so poslovno politiko usmerili predvsem v dolgoročno razvojno usmerjeno organizacijsko kulturo, ki je podpirala inovativnost in poudarjala pomen izobraževanja in usposabljanja (Mirčeva in Dobnikar 2011).

5 SPREMINJAJOČA SE VLOGA HRM-ja

O novih izzivih in vlogah kadrovskega menedžmenta je opravljeno kar nekaj raziskav. Relevantno analizo stanja na kadrovskem področju nam lahko ponudi le pregled določenih raziskav in sicer bom v nadaljevanju preučila slovenski raziskavi o *spreminjajoči se vlogi HR menedžerjev* (Petrič 2010), *HRM trendi v Sloveniji in po Svetu* (Energos 2012) ter mednarodno raziskavo s področja upravljanja s človeškimi vir- *ustvarjamo prednosti z ljudmi* (The Boston Consulting Group in World Federation of People Management Associations 2012). Preverjala bom torej, kakšno je dejansko stanje kadrovske službe, koliko je vpeta v sam strateški načrt podjetja, katere so glavne smernice razvoja v prihodnosti ter s katerimi izzivi se bodo še soočali v prihodnosti.

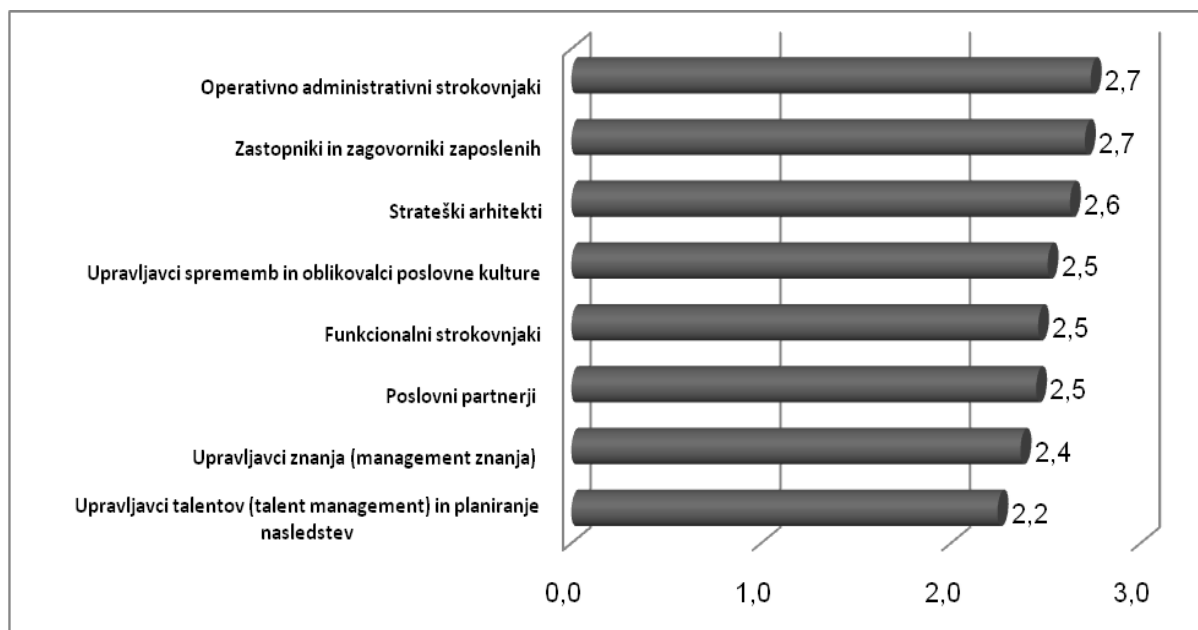
Cilj raziskovalnega dela naloge je, dobiti vtis, s kakšnimi izzivi se dandanes soočajo kadrovski strokovnjaki ter kakšne trende napovedujejo za v prihodnje, glede na nastale gospodarske razmere.

Poslovno okolje je danes veliko bolj kompleksno in nestabilno kot v preteklosti, organizacije so zaradi globalizacije vse bolj povezane in soodvisne, tehnologija naglo napreduje in vse to zahteva nove, sveže in učinkovite procese. V sedanjem času, ko je vse manj razpoložljivih sredstev za naložbe, razmere silijo organizacije k večji racionalizaciji in produktivnosti. Prav slednja potrebuje posebno pozornost, saj se delovna sila stara in kadroviki morajo najti nove inovativne načine, da lahko dosežejo zastavljeno produktivnost. Na trgu delovne sile se sicer bijejo pravi boji za sposobne in kreativne zaposlene, ki marsikdaj predstavljajo rešilno bilko za podjetja.

21. stoletje je s pojavom družbe znanja na kadrovske področje vneslo vrsto sprememb, ki so vplivale na delo kadrovskih strokovnjakov. Podjetja se vse bolj zavedajo, da dobri in motivirani kadri prinašajo tudi pozitivne in spodbujajoče rezultate. Ali bo zaradi tega, ker se bodo morala podjetja vse bolj posvečati upravljanju z ljudmi, kadrovska funkcija resnično prešla iz administrativne bolj podporne funkcije podjetja v strateško, si bom poskušala odgovoriti s slovensko raziskavo o spreminjajoči se vlogi HR- menedžerjev. V raziskavi, ki je bila opravljena v letu 2010, je sodelovalo 156 slovenskih podjetij.

Ker se strategije podjetja vse bolj osredotočajo na ustvarjanje konkurenčne prednosti in razvijanje uspešnih in produktivnih delovnih timov, postaja vloga in pomen kadrovske službe vse večja.

Graf 5.1: Prevladujoča vloga HR Menedžerjev



Vir: Petrič (2010, 53).

Analiza je pokazala, da imajo kadroviki v slovenskem prostoru še vedno pretežno administrativno vlogo. Njihova glavna naloga tako ostaja sledenje in izvajanje delovne pravne zakonodaje ter osnovnih kadrovskih funkcij (urejanje področja plač, delovno pravnega varstva ipd.). Tradicionalna kadrovska vloga je še vedno močno vkoreninjena med slovenskimi menedžerji. Večina se še vedno ukvarja s tekočimi problemi in nastalimi situacijami, kot pa s načrtovanjem in planiranjem za prihodnost. Trenutna neugodna gospodarska situacija, ki podjetja sili v varčevanje in manjšanje stroškov, hkrati pomeni tudi manj vlaganja v izobraževanje oziroma širjenje znanja kadrovskih strokovnjakov. Zaradi pomanjkanja tega znanja jim uprava ne zaupa in jih tudi ne vključuje v strateško načrtovanje podjetja. So se pa slovenski menedžerji pokazali kot veliki zastopniki in zagovorniki zaposlenih, kar je v trenutnih razmerah še posebno dobrodošlo, hkrati s tem na nek način tudi gradijo na ugledu in dobri podobi kadrovske službe. Čeprav naj bi najboljše poznali razmere in delovanje trga delovne sile, se uprave le redko posvetujejo s kadrovskimi menedžerji glede načrtovanja in pridobivanja ključnih kadrov, še manj pa so prisotni pri oblikovanju in načrtovanju poslovne strategije podjetja. Kot kaže, pa je pri nas upravljanje s talenti še vedno v začetni fazi. Očitno

se podjetja še ne zavedajo pomembnosti prisotnosti in odkrivanja talentiranih zaposlenih, zato temu trenutno še ne posvečajo velike pozornosti (Petrič 2010).

Glede na raziskavo lahko zaključim, da se pri nas kadrovska dejavnost razvija zelo počasi, saj se kadrovske strokovnjake še vedno pretežno ukvarjajo z osnovnimi kadrovske dejavnostmi, ki jih sicer dobro obvladajo, vendar jim vzamejo veliko časa, zato se ne morejo posvečati bolj pomembnim temam. Zdi se, da vodstvo še ni povsem zaznalo trenutnih smernic, ki nakazujejo da se bo v prihodnosti konkurenčnost merila predvsem v znanju. Upravljanje z ljudmi bo postala ena izmed glavnih dejavnosti v podjetjih, saj bodo le talentirani in sposobni zaposleni imeli/predstavljali ključ do uspeha podjetja. Tako bodo lahko kadrovske menedžerje s širokim naborom znanja in ustreznimi kompetencami pristopili k vodilnim, postali del strateškega načrtovanja in si pridobili zaupanje tako vodstva kot zaposlenih. Gradili bodo povsem novo podobo in ugled kadrovske dejavnosti. Vse to so dobre teoretske zasnove za prihodnost, vendar pa je njihova uresničitev nekoliko težje izvedljiva. Ob dejstvu, da sredstev za izobraževanje kadrovske strokovnjakov ni, oziroma jih vodilni pri trenutnih krčenjih sredstev in varčevanju ne namenjajo, bo težko ustvariti kompetentne in usposobljene menedžerje, ki bodo s svojim znanjem ohranjali in ustvarjali vrednost za podjetje. Tudi ko in če bodo za to ustrezno usposobljeni, bodo morali del svojih nalog (govorimo predvsem o tistih administrativnih) prenesti na zunanje izvajalce in svojo pozornost predvsem posvetiti ključnim tematikam (prepoznavanje, razvijanje, upravljanje in ohranjanje talentiranih in sposobnih zaposlenih).

5.1 Slovenska raziskava HRM trendi v Sloveniji in po svetu vs. mednarodna raziskava ustvarjamo prednosti z ljudmi

Za lažjo predstavo o tem, kako se razlikujejo razmere pri nas in po svetu, se bom oprla najprej na raziskavo, ki sta jo opravila podjetji GV Planet in Energos, ki sta v vprašalniku izpostavila 16 najbolj pogostih trendov, ki so jih zasledili kadrovske menedžerje v slovenskem okolju ter jih nato primerjali z mednarodnimi trendi. Vprašalnik je vseboval vprašanja z več stopnjami odgovorov, ki so bili razvrščeni od 1 (najnižja stopnja) do 5 (najvišja stopnja). V raziskavi je sodelovalo 51 posameznikov iz slovenskih podjetij, zaposlenih na različnih področjih upravljanja človeških virov, izobraževanja in razvoja kadrov, ki so odgovarjali na vprašanja med 20. avgustom in 28. septembrom 2012.

Z vsakoletno mednarodno raziskavo, ki jo od leta 2007 pripravljata Boston Consulting Group (BCG) in World Federation of People Management Associations (WFPMA) z naslovom »Ustvarjamo prednosti z ljudmi (Creating People Advantage), pa si bom pomagala pri potrjevanju zastavljenih hipotez. Vprašalnik vsebuje seznam 40 relevantnih tem na področju upravljanja človeških virov. Seznam so skladno s prejetimi odgovori skrčili na 17 najpomembnejših tem, le-te se vsakoletno spreminjajo. Nekatere ostajajo, druge izginjajo, pojavljajo pa se tudi nekatere nove. Glavni namen raziskovanja je torej spremljanje trendov na področju UČV, s katerimi pomagajo kadrovskim menedžerjem pri sledenju novih smernic. Najnovejša raziskava iz leta 2012 je sestavljena iz dveh delov: prvega obveznega, v katerem anketiranci odgovarjajo na vprašanja v zvezi z njimi in njihovimi organizacijami. Raziskovalci sprašujejo po rasti prihodkov in povprečni spremembi dobička v preteklem letu, v tem delu raziskave pa morajo anketiranci tudi oceniti sedanji in prihodnji pomen vsake od danih 22 tem od 1 (najnižji pomen) do 5 (najvišji pomen) in oceniti trenutno zmogljivost njihove organizacije. V drugem delu ankete v štirih izbirnih odsekih sodelujoči odgovarjajo na vprašanja o procesih pridobivanja kadrov, o zahtevah upravljanja s človeškimi viri v državah BRIC (Brazilija, Rusija; Indija in Kitajska), o pristopih k vprašanju transformacije HRM-ja in o novih smernicah razvoja upravljanja s talenti in novih načinih vodenja. V anketi, ki je preko spleta potekala od februarja do junija 2012, je sodelovalo 4.288 anketirancev iz 102 držav, ki so zaposleni na področjih upravljanja človeških virov (88 % sodelujočih) ali prihajajo iz drugih področij (22 %). Raziskava poleg kvantitativnega pristopa raziskovanja uporablja tudi kvalitativno metodo družboslovnega raziskovanja, saj so opravili 63 intervjujev z vodilnimi po vsem svetu, v zvezi z 22 podanimi temami in tako še dodatno raziskali njihov pomen za razvoj in stanje kadrovskega menedžmenta.

5.2 Primerjava HRM trendov med Slovenijo in svetom

Za začetek pogledimo, kateri so, po mnenju anketirancev, danes najvidnejši spreminjajoči se trendi v Sloveniji in svetu. Po mnenju slovenskih anketirancev se novi trendi v upravljanju človeških virov kažejo predvsem na področjih upravljanja kompetenc, talentov in sprememb na kadrovskem področju. Najnižjo oceno je dobilo področje vodenja brez vodij (self-management) in timskega ocenjevanja delovne uspešnosti. Kar kaže na to da se v Sloveniji zavedamo tega, da kadrovanje pridobiva novo podobo in dejavnosti. Zdi se, da razumemo, v kateri smeri se gibajo svetovni trendi in tudi sami počasi namenimo vse več pozornosti temu.

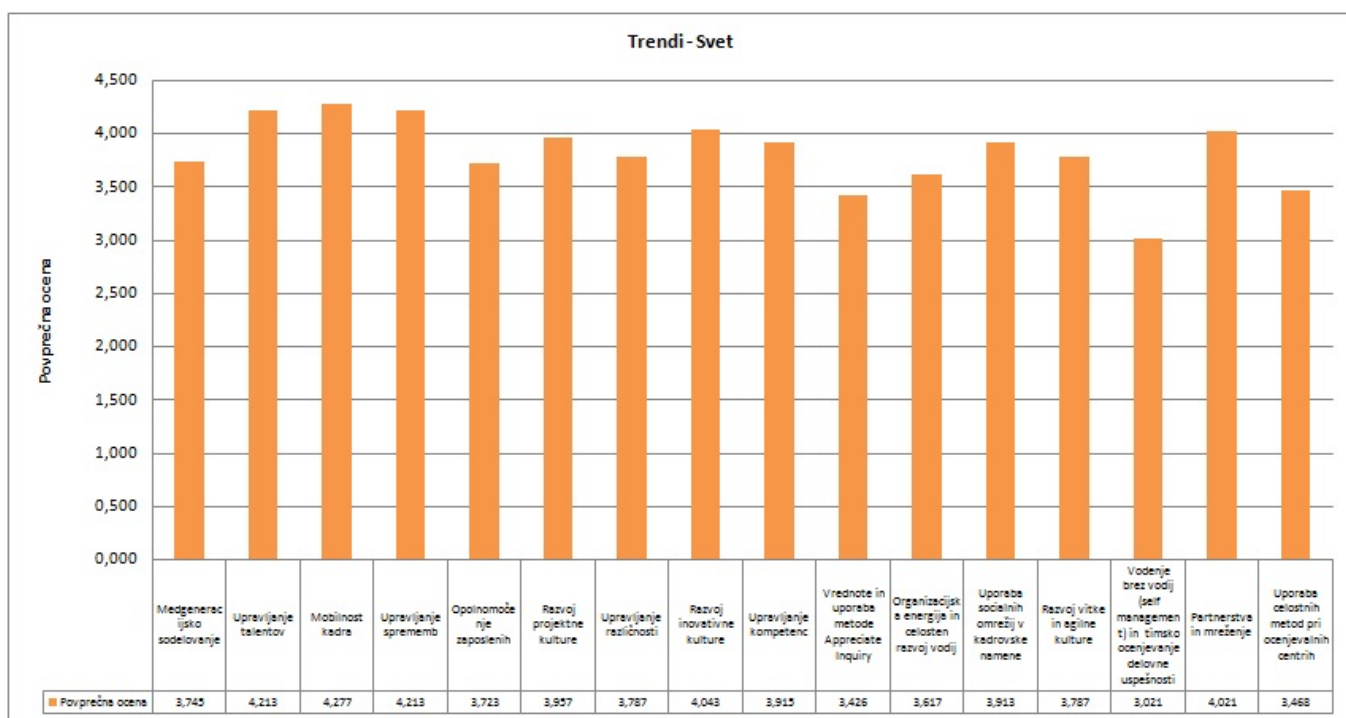
Graf 5.2: Najbolj opazni trendi pri izvajanju kadrovske dejavnosti v Sloveniji



Vir: GV Planet in Energos (2012).

Zavedamo se, da je človek konkurenčna prednost in temu posvečamo tudi več pozornosti. Na drugi strani pa še vedno nismo pripravljeni prevzeti odgovornosti in zato je najnižje ocenjen trend prav vodenje brez vodij in pa timsko ocenjevanje dela, kar bi lahko tudi pomenilo, da ne zaupamo svojim sodelavcem glede pravičnosti in objektivnosti.

Graf 5.3: Najbolj opazni trendi pri izvajanju kadrovske dejavnosti po svetu



Vir: Planet GV in Energos (2012).

Po svetu anketiranci dajejo najvišjo oceno predvsem mobilnosti kadrov, upravljanju sprememb in talentov, kar je podobno kot pri nas. Najnižjo oceno si je prav tako prislužilo vodenje brez vodje (self-management) in timsko ocenjevanje delovne uspešnosti. Tako lahko zaključimo, da so slovenski pogledi precej podobni svetovnim, kar pomeni da se vprašani strokovnjaki zavedajo potrebe po spremembah in prilagoditvi kadrovske dejavnosti trenutnim razmeram, hkrati pa lahko povzamemo, glede na rezultate, da imajo probleme s prevzemanjem odgovornosti. Kaže, da smo še vedno radi vodeni in delujemo po določenih usmeritvah, v svetu pa trenutno najbolj cenijo kreativnost, ki lahko podjetje popelje v konkurenčno prednost.

Po svetu večji pomen pripisujejo mobilnosti kadrov, predvsem v večjih korporacijah, ki delujejo v različnih regijah in razvoju kulturne mobilnosti, saj zaposlujejo veliko število kulturno različnih zaposlenih. Z mobilnostjo mislijo predvsem na interno, ki je za podjetje zelo ugodna, saj se s tem odkrivajo novi talenti, ki bi v primeru stagnacije na enem delovnem mestu mogoče ostali skriti, hkrati pa tudi omogočajo zaposlenim, da se razvijajo na več področjih, kar je dandanes vsekakor velika prednost. Tukaj gre tudi za sodelovanje med raziskovalno in gospodarsko dejavnostjo, ter spodbujanje skupnega sodelovanja med raziskovalnimi centri, državo in univerzami. Razlog, zakaj so slovenski anketiranci uvrstili trend mobilnost šele na 8. mesto (ocena 2,7), je verjetno prav v tej slabi povezavi in sodelovanju.

Anketiranci po svetu se bolj kot pri nas zavedajo pomembnosti agilne in vitke organizacije in kulture. Gre namreč za sposobnost prilagajanja organizacije na hitre, tako zunanje kot notranje spremembe, kar je v današnjem hitro spreminjajočem se svetu zelo pomembno. Hitro prilagajanje utečenih poslovnih modelov in konstantno iskanje možnih izboljšav, je zagotovo eden izmed receptov za pozitivno poslovanje. Zato je dokaj nizka ocena tega trenda pri nas, za konkurenčnost naših podjetij precej zaskrbljujoča.

Vloga kadrovske službe je na slovenskem še vedno tradicionalno usmerjena in glede na trenutne razmere precej toga. Kadrovske strokovnjaki so sicer zaznali, da se smer kadrovanja glede na tehnološke premike in dinamične gospodarske razmere spreminja, vendar se zdi da trenutno nimajo ustreznega znanja, kako na to odreagirati. Njihova glavna vloga tako ostaja operativne narave in reševanje sprotih situacij. Trenutno zaradi slabega ekonomskega stanja večine podjetij namreč težko vlagajo v znanje kadrovskim menedžerjev, kar je definitivno

velik minus, predvsem dolgoročno. Trendi nakazujejo, da bodo dobro znanje in kompetence kadrovskih menedžerjev ključni za iskanje in ohranjanje talentiranih zaposlenih, ti pa bodo za uspešno poslovanje nujno potrebni. Slovenski kadrovski menedžment se spreminja, vendar veliko prepočasi. Del krivde je zagotovo treba pripisati, kot že omenjeno, namenjanju premalo sredstev za izobraževanje, del pa naši majhnosti. Naša podjetja se težko primerjajo s svetovnimi multinacionalkami, ki operirajo z več tisoči zaposlenimi na različnih trgih, imajo na voljo več sredstev in posledično tudi znanja. Vodstvo podjetij zaradi pomanjkanja znanj kadrovikom še vedno zaupa le operativne naloge, ki jih sicer dobro opravijo, vendar bodo v prihodnosti, kot nakazujejo trendi, postala manj pomembna, oziroma se bodo prenesla na neke skupne storitve (outsourcing). Če bodo hotela biti slovenska podjetja v prihodnosti še konkurenčna in uspešna, bodo po mojem mnenju morala razmišljati dolgoročneje in s primernimi izobraževanji podkrepiti svoje kadrovske menedžerje, ki jim bodo nato lažje in učinkoviteje pomagali pri strateškem načrtovanju ciljev organizacije, upravljanju takšnih in drugačnih zaposlenih, načrtovanju, privabljanju in ohranjanju kadrov ipd.

5.3 Primerjava HRM trendov danes in v prihodnosti

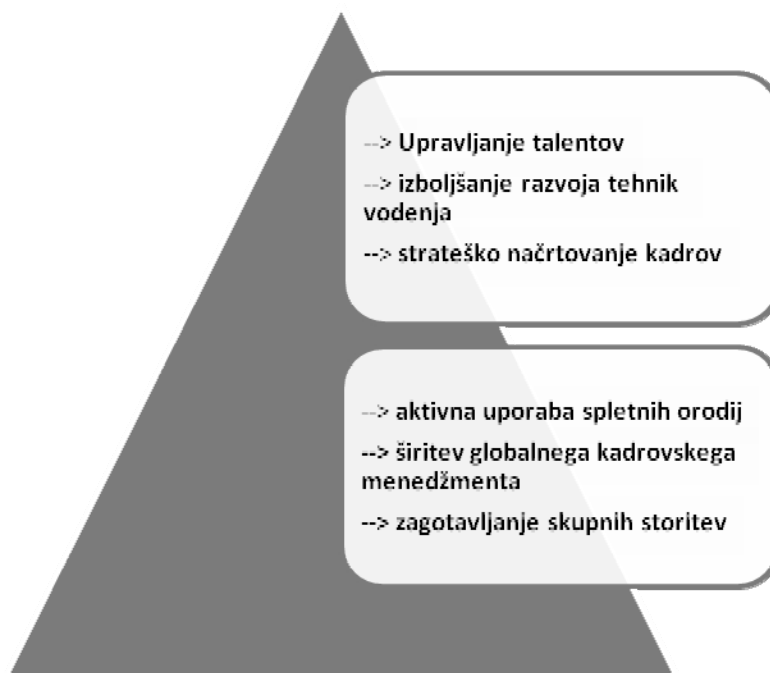
Za jasnejšo sliko trendov v kadrovske dejavnosti danes in v prihodnosti si bom pomagala z že omenjeno mednarodno raziskavo, ki sta jo opravili organizaciji BCG in WFPMA. Ker je v raziskovanje zajetih veliko število organizacij po vsem svetu, je potrebno tudi razumeti različno stopnjo pomena vsake od 22 tem, kar je odvisno od poslovnih, ekonomskih in kulturnih razmer, ki so značilne za posamezne države in vplivajo tudi na izbrane prioritete vodstvenega kadra. Raziskovalce je predvsem zanimalo, kakšne so, po mnenju anketiranih vodij, trenutne zmogljivosti njihovih podjetji za dolgoročno obvladovanje področja ter kako pomembna se jim to zdi za prihodnost.

5.3.1 Ocena trenutnega stanja in napovedi za prihodnost

Da se kadrovski strokovnjaki zavedajo sprememb v kadrovske sferi, kaže tudi raziskava, ki na prva tri »kritična« področja uvršča upravljanje talentov, izboljšanje razvoja tehnik vodenja in strateško načrtovanje kadrov. To so področja, ki bodo v prihodnosti, po mnenju anketirancev, ključna pri opravljanju kadrovske dejavnosti, hkrati pa so to področja, katerim trenutno posvečajo najmanj pozornosti oziroma še vedno razvijajo primerne modele in metode. Vodilni in drugi strokovnjaki na kadrovskem področju se namreč vse bolj zavedajo tega, da če ima podjetje »prave« ljudi, se je sposobno soočiti s katerokoli zahtevno situacijo in je

sposobno zagotoviti kakovostne in hitre rešitve. Prav zaradi tega se na trgih delovne sile vse bolj »bijejo boji« za take vrste zaposlenih. Pomanjkanje talentiranih kadrov pa se ne kaže le v Evropi, temveč v vseh večjih svetovnih gospodarstvih, zato morajo podjetja čim prej ukrepati, če želijo preprečiti kadrovske primanjkljaje oziroma katastrofo. Izboljšave na področju razvoja tehnik vodenja je še ena od tem, ki se je uvrstila visoko na lestvico kritičnih področij. Vodstvo mora zaznati, da se vlaganje v razvoj bodočih voditeljev še kako izplača, predvsem na dolgi rok, zato je potrebno temu področju nameniti večjo vrednost. Poleg tega se morajo podjetja zavedati, da je načrtovanje vodenja sestavni del upravljanja kadrov, s katerimi se vodilni prizadevajo, da ne ležijo vse vodstvene aktivnosti na direktorju, višjih izvršilnih kadrih in kadrovske službi. Naslednja kritična tema pa se nanaša na strateško načrtovanje potreb po kadrih. Negotovi in za delovno silo in delodajalce precej neugodni časi kar kličejo po učinkovitejših metodah načrtovanja in planiranja kadrov, še posebno sedaj, ko se povpraševanje in ponudba delovne sile hitro spreminjata in je dolgoročnejshe razmere težko napovedati oziroma predvidevati (BCG in WFPMA 2012).

Slika 5.1: Razvrstitev tem glede na prihodnjo in sedanjo oceno pomembnosti



Vir: BCG in WFPMA (2012).

Naslednje tri teme, ki so jim anketiranci po večini namenili najnižja mesta, so aktivna uporaba svetovnega spleta za dejavnosti kadrovske službe, širitev globalnega kadrovskega menedžmenta in zagotavljanje skupnih storitev in outsourcing. Kadrovske strokovnjaki še

vedno ne pripisujejo velikega pomena znanju o novih tehnologijah in poznavanju orodij spletnega mreženja oziroma spletnih socialnih omrežij (npr. Facebook, Twitter, LinkedIn, ipd.), ki postajajo vse bolj pomembno orodje spoznavanja, druženja, komunikacije in vira informacij. Zato bodo morali strokovnjaki v prihodnosti temu nameniti več časa, podpirati uporabo tovrstne tehnologije in jo vključiti v svoje kadrovske dejavnosti. Ker vse več podjetij deluje tudi globalno v različnih hitro-rastočih trgih, se vodilni soočajo tudi z novo vrsto menedžmenta t. i. *globalni menedžment*, kjer je potrebno usposobljene in talentirane zaposlene iskati lokalno in jih nato premeščati iz nizko na visoko rastoče trge, kjer so tudi bolj pomembni oziroma potrebni. Vodilni morajo natančno določiti, kateri kadrovski procesi se bodo opravljali centralizirano in kateri lokalizirano, prepoznati in dati prednost dejavnostim, ki se povečajo globalno, kot je npr. načrtovanje kadrov, upravljanje s talentiranimi zaposlenimi in razvoj vodenja.

Glede na rezultate raziskave se zdi, da so kadrovski strokovnjaki še vedno skeptični glede zagotavljanja skupnih storitev in outsourcinga, saj menijo, da je to povezano z zmanjševanjem stroškov in odpuščanjem, zato se tej temi izogibajo. Čeprav se za skupne storitve podjetja res največkrat odločijo zaradi nižjih stroškov, ima ta proces tudi druge pozitivne učinke, kot je npr. boljša kvaliteta storitev in prilagajanje kadrovskih procesov. Poleg tega zagotavlja učinkovitost in razbremeni kadrovske vire na lokalni ravni, da lahko ti posvečajo več pozornosti ključnim temam (razvoju talentov, vodenju ipd.) (BCG in WFMPA 2012).

5.3.2 Upravljanje s talenti in izboljšanje razvoja vodenja

Pojma upravljanja s talenti in tehnike razvoja vodenja sta zelo povezana med seboj, saj lahko le z močnim in ustreznim vodenjem upravljamo in usmerjamo talentirane zaposlene in jih s tem zadržimo v svoji organizaciji. Da se podjetja zavedajo pomembnosti prisotnosti talentov za nadaljnjo rast in razvoj podjetja, se je pokazalo tudi v raziskavi, v kateri so anketiranci na najvišje mesto uvrstili prav to tematiko, za katero menijo, da bo v prihodnosti ključnega pomena, hkrati pa priznavajo, da temu ne posvečajo dovolj pozornosti in da trenutne razmere na tem področju niso zadovoljive. To pa lahko pripisujemo predvsem dejstvu, da gre za precej nov pojav, za katerega posamezna podjetja še vedno nimajo dovolj razvite strategije.

Kadrovski strokovnjaki so na podlagi raziskave opredelili 6 korakov, ki naj bi podjetjem pomagali pri razvoju strategije upravljanja talentov. Najprej potrebujejo jasno izdelano strategijo talentov, v kateri upoštevajo stanje na trgih in preučijo stanja za ustvarjanje

ekonomskih donosov. Priporočljivo pa je tudi iskanje talentov med mladimi, ugotavljanje njihovega načina razmišljanja in pomoč pri nadaljnjem poklicnem usmerjanju. Pomembno je namreč, da se podjetja vključujejo v projekte odkrivanja mladih, kreativnih in potencialnih zaposlenih in sodelujejo pri njihovem izobraževanju in usposabljanju. Imeti morajo prilagodljiv in fleksibilen model vodenja, kar pomeni, da morajo upoštevati vse zahteve 21. stoletja (pomen tehnologije) in omogočati podjetju, ki se konstantno spopada s hitrimi in različnimi izzivi, da nanje tudi ustrezno hitro odreagira. Vodenje tako talentiranih zaposlenih, kot tudi drugih, se v današnjem času razlikuje od preteklega. Zaposleni cenijo različne vrednote, motivirati jih ne moremo le z denarjem in zaradi vsega znanja, ki ga imajo, morajo vodilni najti prave načine, da ga maksimalno izkoristijo. Šele nato se lahko osredotočijo na iskanje talentov. Te lahko najdejo na eksternih trgih, s pomočjo »headhunterjev«, ki za njih iščejo najboljše kadre ali pa se osredotočijo na interni trg, s katerim kadrovska služba z informacijami pomaga menedžerjem za lažje prepoznavanje ali razvoj novih talentov. S pomočjo ocenjevalnih centrov lahko naredijo seznam talentiranih posameznikov, tako da ocenijo njihove dejanske kompetence. Z razvojem interne poslovne akademije lahko odkrivajo perspektivne mlade kadre s pomočjo delavnic, kjer jih vodstvo postavi pred zahtevnejše delovne izzive. Talente lahko razvijajo tudi z metodo kroženja zaposlenih, pri čemer zaposleni krožijo med različnimi področji v organizaciji in tako še bolj spoznajo organizacijo, hkrati pa si tudi širijo svoje znanje in veščine še na druga področja (BCG in WFPMA 2013).

Dva primera upravljanja s talenti iz velikih svetovnih korporacij (BCG in WFPMA 2012):

- Podjetje BMW

Pri podjetju BMW imajo natančno določen in strukturiran vzorec idealnih lastnosti vodilnih ljudi. Pospešujejo kulturo zaupanja v podjetju, ki jo vsako leto preverjajo z razgovori s šefom in drugimi menedžerji. Menijo tudi, da vsak mlad talent potrebuje mentorja, ki mu pomaga pri razvoju njegovih sposobnosti in ga usmerja po pravi poti. Podjetje pa mlade talente išče tudi med univerzami in sicer s programom, pri katerem praktikanti sodelujejo pri različnih projektih, ki so se izkazali za zelo uspešne, saj na koncu pri njih zaposli kar 80 % udeležencev.

- L'Oreal kozmetika

Podjetje, ki je tako uspešno kot L'Oreal, si lahko privoščiti poseben oddelek samo za razvoj menedžerjev. Vsaka dva meseca se namreč kadrovske strokovnjaki sestanejo z vodilnimi in skupaj pretehtajo nove možnosti za razvoj mladih talentov. Ti se nato izobražujejo po posebnem internem programu usposabljanja, kjer so izpostavljeni različnim izzivom. Zelo pogost pojav je tudi kroženje zaposlenih, včasih celo v tujino. Njihova značilnost je, da iščejo ljudi različne izobrazbe in izvora, saj jim to dodatno omogoča ustvarjanje kreativnih timov. Zanimarili so vsa formalna merila, saj iščejo pragmatične, samostojne, pogumne in ustvarjalne kandidate, ki so pripravljeni prevzeti pobudo. Mladim zaposlenim že zelo zgodaj prepustijo odgovornost in svobodo, v zameno pa pričakujejo odgovorno in premišljeno ravnanje. Postopek izbiranja mladih talentov, ki morajo npr. ob podpori oglaševalske agencije razviti trženjski koncept za kozmetični izdelek, je sicer dolgotrajen in zahteven, vendar je na koncu ves trud poplačam z zares kakovostnim kadrom.

Kaj loči podjetja, ki poslujejo pozitivno, nenehno povečujejo svojo dejavnost in so uspešna od tistih, ki le stremijo za tem- talentirani posamezniki. Vse več organizacij se namreč zaveda, da lahko s sposobnim in kompetentnim kadrom kljubuje še tako zahtevnim situacijam, zato se je na trgu delovne sile pojavila prava mala vojna za privabljanje talentiranih zaposlenih, ki so sposobni uresničiti ambiciozne cilje podjetij. Vendar pa se naloga še zdaleč ne konča le pri pridobitvi take vrste kadra v organizacijo, ampak predstavlja še večji izziv samo za ohranjanje takih posameznikov v podjetju. Potrebna je izrazita in učinkovita strategija upravljanja talentiranih posameznikov, ki jih najprej v podjetje privabijo, nato pa zanje tudi ustrezno skrbijo, jih motivirajo, navdušujejo, podpirajo; skratka jim jasno pokažejo, kako zelo jih cenijo in s tem preprečijo odhod k konkurenci.

6 SKLEP IN RAZPRAVA

Ali se kadrovske strokovnjaki zavedajo potreb po spremembah in prilagoditvah kadrovske dejavnosti trenutnim razmeram? Na moje raziskovalno vprašanje lahko odgovorim z ovrednotenjem hipotez, ki sem jih postavila v začetku raziskovanja kadrovske funkcije.

Vse vključene raziskave so mi pomagale pri preverjanju na začetku zastavljenih hipotez ter glavnega raziskovalnega vprašanja. Preko teoretičnega dela sem spoznala nekatere teoretske zasnove kadrovske funkcije oziroma kadrovanja, v empiričnem delu pa raziskala dejansko stanje kadrovske službe. Ugotavljam, da se kadrovska funkcija oziroma delo kadrovikov spreminja, vendar nekoliko počasneje, kot bi bilo to sicer zaželeno oziroma potrebno. Njihove osnovne naloge ostajajo podobne kot v opisanem teoretičnem delu, vendar s pridihom inovativnosti in tehnološkega napredka, kar je v današnjem času bolj ali manj nujno. Gospodarska kriza, ki je pretresla celoten svet, je še dodatno osvetlila potrebe po spremembah in jih tudi pospešila. Trenutno jim primanjkuje predvsem ustreznega znanja, kako se spopadati s nastalimi razmerami. V prihodnosti pričakujem, glede na trende, opisane v raziskavah, veliko posvečanja predvsem talentiranim in sposobnim zaposlenim, razvijanju kompetenc dolgoročnejšega planiranja ter večji poudarek novodobnim tehnološkim orodjem. Osnovne naloge, omenjene v teoretskem delu naloge, se bodo po napovedih sodeč združile v zagotavljanje skupnih storitev oziroma outsourcinga, saj bo popolna koncentracija kadrovika potrebna na drugih področjih. Kadrovske menedžerji bodo razvijali različna orodja in modele za iskanje, privabljanje in ohranjanje takih zaposlenih, kar zagotovo ne bo lahka naloga. Nove smernice se obetajo tudi v samem načinu vodenja, motiviranja in usmerjanja teh zaposlenih, kar pomeni, da bo moralo biti znanje kadrovikov na zelo visoki ravni. V dokaz hipotezam, da upravljanje človeških virov prihaja v ospredje in prinaša podjetjem dodano vrednost, je dejstvo, da tako mednarodni kot slovenski kadrovske strokovnjaki vidijo prihodni razvoj predvsem v upravljanju s talenti, ki so ga v mednarodni raziskavi uvrstili na prvo mesto. Za uspešno delovanje podjetja bodo ključnega pomena tudi kadrovske menedžerji, ki bodo znali s tovrstnim kadrom najbolje upravljati in ga privabiti, z ozirom na to, da bo vodstvo namenjalo več sredstev tudi v njihovo izobraževanje in izpopolnjevanje.

H1: Funkcija upravljanja človeških virov v 21. stoletju prehaja iz administrativno - operativne v strateško.

V današnji moderni dobi – družbi znanja kadrovska služba pridobiva povsem nov pomen. Če je v preteklosti predstavljala zgolj podporno stran organizacije, saj je imela večinoma opraviti z administrativno dejavnostjo, se sedaj kaže v novi luči – upravljanja z ljudmi, ki so danes po mnenju večine kadrovske strokovnjakov ključni člen konkurenčnosti podjetij. Kot enakovreden partner pri doseganju poslovne vizije podjetja bodo v prihodnosti s svojim znanjem, v primeru da bo organizacija v tega tudi vlagala, pripomogli k boljši in učinkovitejši pripravi modelov vodenja in oblikovanja organizacijske kulture. Kot to prikazuje v teoriji omenjeni Ulrichov model kadrovske vloge, ki kadrovskega strokovnjaka v prihodnosti vidi kot strateškega partnerja, funkcionalnega strokovnjaka, upravljavca sprememb, predvsem pa zastopnika zaposlenih (Ivanuš – Bezjak 2006).

Raziskave rahlo že nakazujejo na to, da se kadrovske strokovnjake ne posvečajo več zgolj administrativnim nalogam, temveč tudi strateškim. Zgoraj zastavljena hipoteza zato lahko le delno potrdim, saj se strokovnjaki in drugi anketiranci sicer zavedajo potreb po spremembah pomena kadrovske funkcije, vendar imajo težave pri vpeljevanju novih smernic v njihov delovni proces. Kadroviki bodo morali zato znati izkoristiti krizne razmere, ki jim dajejo možnost, da se s svojim znanjem in izkušnjami vključijo v proces uvajanja sprememb v podjetju tudi kot strateški partner. Z obvladovanjem kadrovskega procesa, temeljitim poznavanjem globalnih razmer na trgu delovne sile, boljšim poznavanjem medkulturnih razlik zaposlenih in izpopolnjenim znanjem s področja socialne in čustvene inteligence si bodo kadrovske menedžerje v prihodnosti zagotovili zaupanje vodstva in mesto pomembnega partnerja pri oblikovanju in načrtovanju poslovne strategije podjetja.

H2: Zaradi prehoda v družbo znanja strokovnjaki na kadrovskega področju vse bolj poudarjajo pomen človeškega kapitala in upravljanja z njim.

Velika gospodarska in finančna kriza, ki je na vse vrste trgov vnesla veliko sprememb in negotovosti, je prisila podjetja v preoblikovanje dosedanjih procesov. Moto *začuti in odreagiraj* bi lahko zamenjali z *predvidevaj in prilagodi!* Pomeni, da so podjetja postavljena pred nove, precej težke izzive in sicer predvidevanje prihodnjega delovanja trgov in na podlagi tega oblikovanje dolgoročnejših planov za svoje dejavnosti. Za uspešno načrtovanje in uresničevanje teh planov pa potrebujemo kvalitetne in sposobne ljudi. Ker postaja izobraževanje, po večini, vse bolj dostopno in tudi cenjeno, prihajajo na trg delovne sile sposobnejši in bolj kompetentni posamezniki.

Glede na rezultate omenjenih raziskav ugotavljam, da se kadrovski strokovnjaki zavedajo potreb po uveljavljanju novih in modernih pristopov v kadrovske dejavnosti. Večina podjetij, ki se v svojem poslovanju že poslužujejo modernejših metod, teh je bilo sicer le majhen odstotek, so bila bolj uspešna pri poslovanju na trgih, imela so večji ugled delodajalca in zato privabljala boljše in strokovnejše kadre. Kar nakazuje na to, da se določeni predlagani ukrepi s strani kadrovskih strokovnjakov obrestujejo, predvsem na dolgi rok. Ključno pomanjkljivost vidim v tem, da vodstvo in menedžerji ne znajo pretvoriti teorije v prakso, kar v trenutni situaciji zagotovo ni spodbudno. Kljub popolnemu zavedanju trenutnih pomanjkljivosti, so še vedno v stanju razvijanja in preizkušanja novih orodij, s katerimi bi le te odpravili oziroma izboljšali. Vpetost kadrovske službe v oblikovanje, izvajanje in vrednotenje strategije podjetja kot sta jo prikazala Hallenbeck in Wright (glej Sliko 3.2), nazorno prikazuje njeno vlogo in pomen, saj le uspešna kombinacija načrtovanja in izbira primernega kadra, ustrezno vodenje ter vlaganje v znanje in spretnosti zaposlenih lahko prinesejo organizaciji pozitivne rezultate, ki jim jih zagotavljajo zadovoljni, motivirani in pripadni zaposleni.

H3: V času globalne finančno - gospodarske krize organizacije vidijo konkurenčno prednost v znanju in talentu zaposlenih.

Glede izpostavljenih trenutnih najbolj »vročih« tem so si večinoma enotni vsi kadrovski strokovnjaki. Menijo, da trenutno posvečamo najmanj pozornosti temi, ki bo v prihodnosti, glede na nakazujoče smernice ključnega pomena- upravljanju talentov, ki so ga izpostavili že v prejšnji raziskavi (2011), iz katere lahko sklepamo, da se na tem področju še vedno ni veliko spremenilo, čeprav se vsi zavedajo nujnosti razvoja in napredka, saj kot je že večkrat omenjeno, bodo talentirani zaposleni vedno bolj iskan kader. Posebno pozornost bodo morali kadrovski strokovnjaki v prihodnje nameniti tudi razvoju samega vodenja, saj zahtevnejši in sposobnejši zaposleni potrebujejo nove sveže prijeme in metode motiviranja, nagrajevanja ipd. Potrebno bo prilagoditi komunikacijske kanale, delovno okolje, organizacijsko klimo itd. Zaradi stalno spreminjajočih se razmer na trgih delovnih sile, morajo podjetja neprestano izvajati analize in raziskave, ki jim pomagajo izoblikovati sliko, s katero lahko oblikujejo strateški plan načrtovanja kadrov, ki je kot tretja od tem, ki naj bi v prihodnosti kadrovske dejavnosti prevzela ključno vlogo.

V zaključni misli ugotavljam, da sem si glede na trende, ki se pojavljajo, izbrala pravi poklic, ki bo v prihodnosti vse bolj cenjen in tudi pomemben za uspešno in konkurenčno delovanje podjetij. Upam lahko samo, da bom imela možnosti kvalitetnega izobraževanja in nabiranja

izkušenj, s katerimi bom morda nekoč prispevala k pisanju zgodbe o uspehu v katerem izmed domačih, slovenskih podjetij.

7 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource management: a guide to action*. London: Kogan Page limited.
2. Boškoski, Marko. 2010. *Pomen multinacionalnk v procesu globalizacije in njihov vpliv na lokalno okolje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Cuming, W. Maurice. 1997. *Human resource management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
4. *Delo.si*. 2013. Kako je nastala recesija?, 3. maj. Dostopno prek: <http://www.dela.si/Vse-o-recesiji/Kaj-je-recesija.html> (1. julij 2013).
5. Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za menedžment.
6. Eichengreen, Barry in Michael D. Bordo. 2002. *Crises now and then: what lessons from last era of financial globalization?* working paper series. Cambridge: National bureau of economic research. Dostopno prek: http://www.nber.org/papers/w8716.pdf?new_window=1 (14. junij 2013).
7. GV planet & Energos. 2012. *raziskava HRM trendi v Sloveniji in svetu 2012*, Dostopno prek: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=186> (1. avgust 2013).
8. Hickel, Jackson. 2013. *The truth about extreme global inequality*. Dostopno prek: <http://www.aljazeera.com/indepth/opinion/2013/04/201349124135226392.html> (7. julij 2013).
9. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
10. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni. Največji kapital 21. Stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.
11. Kopriva, Gregor. 2009. *Finančne krize nekoč in danes*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

12. Krečič, Jela in Jože Mencinger. 2011. Krize bo konec, ko se bomo nanjo navadili. *Delo*, 12 oktober. Dostopno prek: <http://www.delo.si/druzba/panorama/joze-mencinger-krize-bo-konec-ko-se-bomo-nanjo-navadili.html> (6. avgust 2013).
13. Legge, Karen. 1995. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan Publishers Limited.
14. Macmillan, Hugh in Tampoe Mahen. 2000. *Strategic management: process, content and implementation*. New York: Oxford University Press Inc.
15. Mescon H. Michael, Albert Michael in Khedouri Franklin. 1988. *Management*. 3rd ed.. London: Cambridge University Press Inc.
16. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Založba Mihalič in partner.
17. Mihelič, Anton. 2010. *Zapiski s predavanj študijskega predmeta »Strateško upravljanje človeških virov«*. Ljubljana: Erudio- visoka poslovna šola za podjetništvo in mednarodno poslovanje.
18. Mirčeva, Jasmina in Mojca Dobnikar. 2011. *Posledice recesije na izobraževanje za potrebe trga dela in vpliv tega dejavnika na izhod iz krize*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije.
19. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Mrak, Mojimir. 2002. *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV založba.
21. Petrič, Urša. 2010. Spreminjajoča se vloga HR managerjev - izsledki raziskave. *Revija HRM* (38): 50 –55.
22. Rainer, Strack, Jean-Michel Caye, Vikram Bhalla, Peter Tollman, Carsten von der Linden, Pieter Haen in Horacio Quiros. 2012. *Creating people advantage: Mastering HR Challenges in a Two Speed- World*. The Boston Consulting Group, inc. And World Federation of People Management Associations.
23. Roszak, Theodore. 1978. *Kontrakultura: razmatranje o tehnokratskem društvu i njegovoj mladenockoj opoziciji*. Zagreb: Naprijed.
24. Samuelson, Paul in William Nordhaus. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
25. Stanojević, Miroslav in Stane Možina, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

26. Svetlik, Ivan. 1996. Človeški viri v podjetju. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane možina, 175-191. Ljubljana: Panta rhei – Sineza.
27. - - -, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC.
29. Štor, Marko. 2002. *Največje ekonomske krize in njihov vpliv na svetovne kapitalske trge*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Tavezs, Miloš. 2002. *Velik slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
31. Tomlinson, John. 1999. *Globalization and Culture*. Cambridge: Polity Press.
32. Valenčič, Tamara. 2013. Uvodnik: prevrednotenje kadrovske funkcije. *Revija HRM* (52): 1.