

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Gregorinčič

**Analiza vloge menedžmenta človeških virov pri
ustvarjanju dodane vrednosti slovenskih podjetij v
obdobju ekonomske krize**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Gregorinčič

Mentor: doc.dr. Samo Pavlin
Somentorica: red.prof.dr. Tina Kogovšek

**Analiza vloge menedžmenta človeških virov pri
ustvarjanju dodane vrednosti slovenskih podjetij v
obdobju ekonomske krize**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

ZAHVALA

Na tem mestu se zahvaljujem vsem, ki ste mi ob pisanju magistrskega dela pomagali in mi stali ob strani.

V prvi vrsti se želim in moram zahvaliti svoji družini. Podpirali ste me pri mojem delu, mi pomagali in mi oprostili vse trenutke, ko vam nisem bila na voljo. Bili ste moja motivacija, da delo čim prej zaključim in lepšali ste mi dneve, ko mi je bilo težko. Brez vašega veselja in spodbude mi nikoli ne bi uspelo.

V drugi vrsti gre moja zahvala vsem dragocenim prijateljem, ki ste vseskozi verjeli vame in me podpirali.

Iskreno zahvalo pa si zaslužita tudi moj mentor in somentorica, ki sta me vodila, spodbujala in pomagala. Predvsem takrat, ko mi je to največ pomenilo.

Iskrena hvala vsem.

Izjava o avtorstvu

POVZETEK

Analiza vloge menedžmenta človeških virov pri ustvarjanju dodane vrednosti slovenskih podjetij v obdobju ekonomske krize

Kakovost poslovanja postaja vse bolj pomemben dejavnik uspeha v sodobnem dinamičnem in visoko konkurenčnem gospodarskem okolju. Odlične organizacije so učinkovite in uspešne ter znajo hitro reagirati na vplive svojega notranjega in zunanjega okolja z organiziranjem vseh svojih notranjih dejavnikov. V želji po doseganju odličnosti čedalje večji poudarek namenjajo strateškemu menedžmentu intelektualnega in človeškega kapitala, v ospredju pa se bolj kot kadarkoli poprej nahaja fokus na zaposlenih.

V sodobni filozofiji menedžmenta človeških virov se je uveljavilo razumevanje zaposlenega kot vira, ki ga je mogoče aktivirati v resurs, ki ustvarja dodano vrednost in na trgu omogoča konkurenčno prednost. V kontekstu odličnosti na tržišču dosegajo najboljši položaj tista podjetja, ki zmorejo s pomočjo menedžmenta človeških virov primerno aktivirati, ustvarjati in upravljati človeški kapital v okviru kapitala podjetja.

V Sloveniji se po letu 2008 soočamo z zahtevnim gospodarskim obdobjem številnih neznank in izzivov, tudi na področju menedžmenta človeških virov. Spremenile so se razmere v gospodarstvu, spremenil se je trg dela in kriza je pustila velik pečat na kadrovske funkciji. Spoprijemanje z novo poslovno realnostjo in ekonomsko krizo zahteva bolj strateški, strokoven, družbeno odgovoren in celosten pristop k menedžmentu človeških virov. Naloga menedžmenta človeških virov v podjetju namreč je, da z različnimi pristopi in orodji aktivno spodbudi in podpre procese, ki vodijo zaposlene k delovni učinkovitosti, ustvarjalnosti, poslovni uspešnosti in odličnosti. Dolgoročno uspešno podjetje je tisto, ki svoj uspeh gradi na prepletanju poslovnega in človeškega dejavnika ter kakovostne kadrovske procese vključuje v vse vitalne dele podjetja. Ekonomska kriza je izziv in lahko tudi motivacija, da menedžment človeških virov postane cenjen in dokaže, da ni zgolj podporna funkcija, temveč strateški partner, ki v podjetju ustvarja dodano vrednost.

Iz tega razloga je bil namen našega raziskovanja ponuditi nov, celosten in v kakovost usmerjen model menedžmenta človeških virov, prav tako pa opredeliti novo vlogo menedžmenta človeških virov pri ustvarjanju dodane vrednosti in reševanju ekonomske krize.

Z lastno raziskavo smo želeli razjasniti trenutno stanje na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji in opozoriti na vse potenciale in vzvode, ki so še na voljo. Z empirično raziskavo smo merili kakovost menedžmenta človeških virov ter podali kritično analizo stanja in vodila za prihodnost. Hkrati pa smo želeli predstaviti, kako resnično velik in pomemben je vpliv menedžmenta človeških virov na ustvarjanje dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja, tudi v času ekonomske krize. Z empirično raziskavo smo dokazovali povezavo med kakovostjo menedžmenta človeških virov in ustvarjanjem dodane vrednosti.

Ugotovili smo, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov, hkrati pa opozarjamo na nekaj področij, kjer so izboljšave nujno potrebne. Hkrati pa smo uspeli dokazati, da se kakovostni kadrovske procesi v okviru menedžmenta človeških virov v resnici povezujejo z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja.

Ključne besede: Menedžment človeških virov, ekonomska kriza, kakovost, človeški kapital, dodana vrednost

SUMMARY

Analysis of the slovenian human resources management and it's role in the process of creating value added in times of the economic crisis

Performance quality is nowadays becoming an increasingly important factor of business success. Excellent companies are efficient, effective and able to react quickly to all internal and external environmental factors by optimising all of the organizational resources. Increasingly large emphasis is now drawn to the strategic intellectual and human capital management and more than ever before the focus is put on the employees.

Indeed, the contemporary human resources management philosophy truly acknowledges the employee as a competitive resource, that can be mobilised and activated in a way it creates value added and so contributes to the company's business performance. In the context of excellence best market positions are always occupied by those companies who know how to activate, develop and successfully manage their human capital.

After 2008 Slovenia has faced a really challenging economic period with many uncertainties and challenges due to the economic crisis. National market-economy and labor market have changed and the crisis left a huge mark on the human resources management in slovenian companies. Dealing with the new business reality requires a more strategic, more professional, more socially responsible and holistic approach to the human resources management. Indeed, the task of human resources management is to find just the right approach to activate, encourage and support the employees to improve their work efficiency, creativity and performance. Company's business success and long time viability is significantly dependent on the interplay between business and human resources processes, that are quality-oriented and incorporated to all the vital functions of the company. Economic crisis could be a motivation for human resources management to prove itself as more than merely a support function and to become a respected strategic partner that creates value added and contributes to the company's business performance.

Therefore the purpose of our research is to offer a new, comprehensive, value added and quality-oriented model of human resources management as well to define a new role and the potential of human resources management to overcome the economic crisis in Slovenia. In our empirical research, we firstly examined the current state of human resources management in Slovenia and secondly we wanted to draw attention to the levers that are still available and insufficiently exploited. Thirdly we wanted to demonstrate how undeniably important the impact of human resource management to the company's added value creation is, even in times of the economic crisis. And fourthly we wanted to empirically demonstrate the link between quality-oriented approach to human resources management and creating the value added. We concluded our research by discovering that in the time of economic crisis slovenian companies mostly still engage in the quality-oriented approach to human resources management, but we also pointed out the fields, that critically need to be improved. At the end we also managed to prove, that this quality-oriented approach to human resources management is truly associated with the value added creation and linked to the company's business performance.

Keywords: human resources management, economic crisis, quality, human capital, value added

KAZALO

1 UVOD	8
1.1 RELEVANTNOST OBRAVNAVANE TEME	8
1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA	9
1.3 PRISPEVEK NA PODROČJU STROKE	10
1.4 RAZISKOVALNI HIPOTEZI.....	11
1.5 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA	12
1.6 OMEJITVE RAZISKOVANJA.....	13
2 DRUŽBA ZNANJA IN TEMELJI USTVARJANJA VREDNOSTI	14
2.1 GLOBALNA KONKURENCA.....	14
2.2 DRUŽBA ZNANJA.....	15
2.3 INTELEKTUALNI KAPITAL	19
2.3.1 RAZUMEVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA.....	19
2.3.2 TEORETIČNA OPREDELITEV.....	20
2.3.3 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA	22
2.4 ČLOVEŠKI KAPITAL	24
2.4.1 RAZUMEVANJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	24
2.4.2 TEORETIČNA OPREDELITEV.....	27
2.4.3 STRUKTURA ČLOVEŠKEGA KAPITALA	28
2.4.4 POSKUSI KVANTIFICIRANJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA.....	29
2.4.5 NADGRADNJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA IN IMPLIKACIJE ZA PRIHODNOST.....	30
3 KAKOVOST MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV IN VPLIV EKONOMSKE KRIZE	36
4 MODEL KAKOVOSTI MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	42
4.1 CILJI IN REZULTATI	42
4.1.1. STATIČNI MODEL USTVARJANJA VREDNOSTI	42
4.1.2 DINAMIČNI MODEL USTVARJANJA VREDNOSTI	45
4.2 VIZIJA IN STRATEGIJA.....	46
4.3 SISTEM IN ORGANIZIRANOST	49
4.4 VLOGA IN NOSILCI.....	51
4.5 KADROVSKI PROCESI.....	60
4.5.1 RAZUMEVANJE KAKOVOSTI KADROVSKIH PROCESOV.....	60
4.5.2 KAKOVOST PO HC INDEKSU	61
4.5.3 KAKOVOST PO ULRICHOVEM INDEKSU.....	69
5 KAKOVOST MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV IN USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI V SLOVENSKIH PODJETJIH	74
5.1 METODOLOGIJA ANALIZE.....	74
5.1.1 POTEK ANALIZE	74
5.1.2 VZOREC.....	75
5.1.3 RAZISKOVALNI HIPOTEZI.....	77
5.2 ANALIZA NA SKUPINI PODJETIJ.....	78
5.2.1 INDIKATORJI HC INDEKSA.....	78
5.2.2 REFERENČNE VREDNOSTI HC INDEKSA.....	90
5.2.3 INDIKATORJI ULRICHOVEGA INDEKSA	100

5.2.4 REFERENČNE VREDNOSTI ULRICHOVEGA INDEKSA.....	105
5.3 ANALIZA PO POSAMEZNIH PODJETJIH.....	109
5.3.1 LASTNOSTI VZORCA IN METODA MERJENJA.....	109
5.3.2 KAZALNIKI.....	110
5.3.3 ANALIZA NA PODLAGI HC INDEKSA.....	111
5.3.4 ANALIZA NA PODLAGI ULRICHOVEGA INDEKSA.....	113
6 DISKUSIJA, SKLEP IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE.....	118
7 ZAKLJUČEK.....	122
8 LITERATURA.....	126
PRILOGE.....	134
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	134
PRILOGA B: IDENTIFIKATORJI HC INDEKSA - ANALIZA NA SKUPINI PODJETIJ.....	137
PRILOGA C: REFERENČNE VREDNOSTI HC INDEKSA - ANALIZA NA SKUPINI PODJETIJ.....	205
PRILOGA Č: IDENTIFIKATORJI ULRICHOVEGA INDEKSA - ANALIZA NA SKUPINI PODJETIJ.....	207
PRILOGA D: REFERENČNE VREDNOSTI ULRICHOVEGA INDEKSA - ANALIZA NA SKUPINI PODJETIJ.....	222
PRILOGA E: KORELACIJE.....	223

1 UVOD

1.1 RELEVANTNOST OBRAVNAVANE TEME

Od Aristotla dalje pomeni kakovost, latinsko »Qualitas«, bistveno lastnost predmetov in pojavov, lastnost, ki označuje, kaj predmeti in pojavi v resnici so. Odličnost pomeni nenehno stopnjevanje, morda celo najvišjo stopnjo kakovosti, zato pojem odličnosti povezujemo z nečim izjemno dobrim in izredno privlačnim ter v kontekstu kakovosti z nenehnim izboljševanjem.

Kot vsak posameznik stremi k samopreseganju, k samopreseganju in odličnosti stremi tudi vsaka organizacija. Odlične organizacije so namreč učinkovite in uspešne ter znajo hitro reagirati na vplive svojega notranjega in zunanjega okolja z organiziranjem vseh svojih notranjih dejavnikov. Celotna teorija organizacijskega razvoja je prežeta z vizijo odličnosti ter dandanes usmerjena predvsem v aktiviranje vseh notranjih dejavnikov in potencialov organizacije. V želji po doseganju odličnosti sodobni menedžment čedalje večji poudarek posveča prav menedžmentu t.i. »neotipljivih virov«, oziroma celostnemu menedžmentu intelektualnega in človeškega kapitala. V ospredje bolj kot kadarkoli poprej vstopa sposobnost zaposlenih za izboljševanje delovne učinkovitosti, ustvarjanje dodane vrednosti ter povečevanje poslovne uspešnosti podjetja. Temelj filozofije menedžmenta človeških virov je razumevanje zaposlenega kot vira, ki ga je mogoče aktivirati v resurs, ki na trgu ustvarja konkurenčno prednost. V kontekstu odličnosti tako na tržišču dosegajo najboljši položaj tista podjetja, ki zmorejo s pomočjo menedžmenta človeških virov primerno aktivirati, ustvarjati in upravljati človeški kapital v okviru kapitala podjetja.

V Sloveniji se dandanes soočamo z zahtevnim gospodarskim obdobjem številnih neznank in izzivov, tudi na področju menedžmenta človeških virov. Spremenile so se razmere v gospodarstvu, spremenil se je trg dela in kriza je pustila velik pečat na kadrovske funkciji in menedžmentu človeških virov. Številna podjetja so svojo kadrovske funkcijo močno okrnili ali celo ukinili. Situacija v gospodarstvu ni »rožnata« niti za podjetja, niti za zaposlene v teh

podjetjih, predvsem pa ni optimistična za naraščajoče število brezposelnih. Novo gospodarsko obdobje, ki smo mu priča, od menedžmenta človeških virov pričakuje vse bolj inovativne pristope za motiviranje zaposlenih, za povečevanje delovne učinkovitosti ter za ustvarjanje čim večje dodane vrednosti na vsakega zaposlenega. Spoprijemanje z novo poslovno realnostjo in ekonomsko krizo zahteva bolj strateški, strokoven, družbeno odgovoren in celosten pristop k menedžmentu človeških virov. Ekonomska kriza je izziv in lahko tudi motivacija, da menedžment človeških virov v podjetju postane cenjen in dokaže, da ni zgolj podporna funkcija, temveč strateški partner, ki v podjetju ustvarja dodano vrednost.

Danes nimamo več ne časa ne denarja, da bi »se šli« menedžment človeških virov zgolj zaradi »lepšega«, zaradi bolj eminentnega »imidža« podjetja ali zaradi zadovoljstva zaposlenih »per se«. Naloga menedžmenta človeških virov v podjetju je, da z različnimi pristopi in orodji aktivno spodbudi in podpre procese, ki vodijo zaposlene k delovni učinkovitosti, ustvarjalnosti, poslovni uspešnosti in odličnosti. Dolgoročno uspešno podjetje je tisto, ki svoj uspeh gradi na prepletanju poslovnega in človeškega dejavnika ter kakovostne kadrovske procese vključuje v vse vitalne dele podjetja. Vlaganje v človeške vire in kakovostne kadrovske procese je investicija, ki se odraža v poslovnih rezultatih, v doseganju ključnih strateških ciljev in v dolgoročni uspešnosti podjetja.

1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

V času nove poslovne realnosti in ekonomske krize, s katero se v Sloveniji soočamo po letu 2008, skoraj ni kadrovskega strokovnjaka, ne glede na panogo, dejavnost ali velikost podjetja v katerem je zaposlen, ki se ne bi soočal z vprašanji s strani vodstva v smislu: »Kolikšna je dodana vrednost menedžmenta človeških virov v našem podjetju? Kakšna je pravzaprav vrednost, ki jo kadrovske strokovnjake ustvarjate s svojim delom? Kako jo lahko izmerimo? Zakaj ne bi, glede na to, da je podjetje v »krizi« in da nimamo dovolj denarja, kadrovske funkcije enostavneje kar ukini?«

Namen našega raziskovanja je kadrovskim strokovnjakom ponuditi nov, celosten in v kakovost usmerjen model menedžmenta človeških virov. Prav tako je naš namen opredeliti novo vlogo menedžmenta človeških virov pri ustvarjanju dodane vrednosti in reševanju ekonomske krize. Z lastno raziskavo želimo razjasniti trenutno stanje na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji in opozoriti na vse potenciale in vzvode, ki so še na voljo, hkrati pa predstaviti kako resnično velik in pomemben je vpliv menedžmenta človeških virov na ustvarjanje dodane vrednosti v okviru poslovanja sodobnega podjetja. Tudi v času ekonomske krize.

1.3 PRISPEVEK NA PODROČJU STROKE

K stroki menedžmenta človeških virov bomo prispevali naslednje:

Prvič: podali bomo prvi celovit odgovor na vprašanje, kako oziroma na kakšen način menedžment človeških virov v podjetju ustvarja dodano vrednost.

Drugič: predstavili bomo nov, sodoben in celovit model kakovosti menedžmenta človeških virov ter identificirali tiste kadrovske procese, ki v podjetju ustvarjajo največjo dodano vrednost.

Tretjič: utemeljili bomo vlogo in pomen menedžmenta človeških virov kot enega pomembnih vzvodov reševanja ekonomske krize v Sloveniji.

Četrtoč: izvedli bomo empirično raziskavo o kakovosti menedžmenta človeških virov v Sloveniji ter podali kritično analizo stanja in vodila za prihodnost.

Petič: poskusili bomo empirično dokazati povezavo med kakovostjo menedžmenta človeških virov in ustvarjanjem dodane vrednosti. Gre za prvo tovrstno raziskavo v slovenskem poslovnem okolju, rezultat raziskave pa bi kot delček širšega mozaika lahko

prispeval k boljšemu razumevanju pomena vlaganja v človeški kapital in kakovost menedžmenta človeških virov.

1.4 RAZISKOVALNI HIPOTEZI

V okviru raziskovanja bomo empirično preverjali dve raziskovalni hipotezi:

Hipoteza 1: V slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov.

Hipoteza 2: Kakovost kadrovske procesov je povezana z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja.

V kakovost usmerjen menedžment človeških virov pomembno prispeva k izboljšanju konkurenčnosti, dvigu poslovne uspešnosti in povečevanju tržne vrednosti podjetja. Skozi kakovostne kadrovske procese podpira verigo ustvarjanja vrednosti in sicer skozi aktiviranje, ustvarjanje in upravljanje človeškega kapitala. Dolgoročno uspešna podjetja so tista, ki svoj uspeh gradijo na prepletanju poslovnega in človeškega kapitala ter kakovostne kadrovske procese vključuje v vse vitalne dele podjetja.

S prvo hipotezo želimo empirično preveriti, ali tudi v slovenskih podjetjih prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov ter še natančneje, ali to drži tudi v obdobju ekonomske krize. Pridobljeni rezultati nam bodo služili za analizo stanja ter kot osnova za oblikovanje predlogov ukrepov reševanja ekonomske krize v Sloveniji. Z drugo hipotezo želimo empirično dokazati, da se menedžment človeških virov skozi kakovostne kadrovske procese resnično povezuje z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja ter da to drži tudi v času ekonomske krize.

1.5 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

V teoretičnem delu bomo skozi koncepte konkurence, znanja in ustvarjanja vrednosti utemeljili pomen intelektualnega kapitala kot pomembnega dejavnika poslovne uspešnosti sodobnih podjetij. Razumevanje intelektualnega kapitala bomo razčlenili na ključne elemente in značilnosti ter se podrobneje posvetili razumevanju človeškega kapitala. Opredelili bomo značilnosti, razumevanje in vlogo človeškega kapitala v procesu ustvarjanja vrednosti.

V nadaljevanju se bomo posvetili kakovosti menedžmenta človeških virov ter njegovi vlogi v procesu ustvarjanju dodane vrednosti. Razumevanje kakovosti bomo predstavili v luči nove poslovne realnosti in ekonomske krize ter potrebe po prenovljenem modelu menedžmenta človeških virov. Skozi cilje in rezultate, vizijo in strategijo, sistemizacijo in organizacijo, vloge in nosilce ter kadrovske procese bomo predstavili celosten model kakovosti menedžmenta človeških virov ter identificirali tiste kadrovske procese, ki v podjetju ustvarjajo največjo dodano vrednost.

V empiričnem delu raziskovanja bomo skozi analizo, interpretacijo in ovrednotenje rezultatov potrdili ali ovrgli raziskovalni hipotezi. Izvedli bomo analizo stanja kakovosti menedžmenta človeških virov v Sloveniji ter preverjali povezanost kakovosti kadrovskega procesov z ustvarjanjem dodane vrednosti v slovenskih podjetjih. Analizo bomo izvedli na podlagi rezultatov, ki jih bomo zbrali s pomočjo elektronskega anketnega vprašalnika ter podatkov iz javno dostopnih poslovnih baz. Vzorec anketiranih podjetij bo zajel srednje velika in velika podjetja iz zasebnega sektorja in s sedežem v Sloveniji. Analizirana podjetja bomo obravnavali v okviru dveh vsebinskih sklopov in sicer na skupini podjetij in po posameznih podjetjih. Prvo hipotezo bomo preverjali na skupini podjetij in sicer skozi različne ocenjevalne modele (indekse, identifikatorje in referenčne vrednosti), drugo hipotezo pa bomo preverjali po posameznih podjetjih in sicer s pomočjo statistične analize.

V okviru diskusije bomo povzeli rezultate in sklepe empirične analize, podali interpretacijo ključnih opažanj ter nakazali vodila in smernice za prihodnost. Podrobneje se bomo posvetili spremembam, ki jih v obdobju ekonomske krize v Sloveniji opažamo na področju menedžmenta človeških virov, prav tako pa tudi ukrepom, ki bi krizo (tudi na področju menedžmenta človeških virov) lahko precej omilili in navsezadnje tudi presegli.

1.6 OMEJITVE RAZISKOVANJA

Zavedamo se, da bomo v okviru raziskovanja naleteli na določene omejitve. V prvi vrsti pričakujemo, da se del podjetij, ki jih bomo povabili k sodelovanju, povabilu ne bo odzval in ne bo izpolnil anketnega vprašalnika ali pa ga ne bo izpolnil v celoti. Pričakujemo, da prav tako ne bomo mogli dostopati do vseh zelenih poslovnih podatkov. Lahko, da bodo na anketni vprašalnik odgovarjala le podjetja, ki menijo, da nadpovprečno vlagajo v menedžment človeških virov ali pa, da podjetja ne bodo podala resničnih podatkov in tako ne bodo razkrila dejanskega stanja.

Prav tako lahko pričakujemo, da rezultati statistične analize zaradi majhnosti vzorca morda ne bodo dovolj značilni, da bi lahko sklepali na širšo populacijo. Ali pa, da bodo nihanja v poslovanju iz naslova ekonomske krize kvarno vplivala na naše rezultate. Zavedamo pa se tudi, da so uporabljeni modeli kakovosti v slovensko gospodarsko okolje preneseni iz tujih kadrovskih in poslovnih praks ter da poenostavljen prenos, brez upoštevanja različnosti poslovno-kulturnega okolja, ne more nikoli biti povsem ustrezen.

2 DRUŽBA ZNANJA IN TEMELJI USTVARJANJA VREDNOSTI

2.1 GLOBALNA KONKURENCA

Svet 21. stoletja vse bolj postaja svet »globalne« konkurence. Živimo v družbi presežkov, za katero so značilni večanje števila trgov, vseobsegajoča hiperponudba in eksponenten tehnološki napredek. Obilje in prost pretok informacij podjetjem in družbam zagotavljata tehnoekonomska pariteto (Nordström in Ridderstråle 2001, 30), kar pomeni, da si temeljni pogoji poslovanja postajajo vse bolj podobni. Lahko zmaga le najboljši, ne glede na to, od kod prihaja.

Dostopnega je obilje znanja, izdelkov, storitev in informacij. Toda več ne pomeni več samo enakega. »Družba presežkov« ima presežek podobnih podjetij, ki zaposlujejo podobne ljudi, s podobno izobrazbo, ki delajo na podobnih delovnih mestih, imajo podobne zamisli, izdelujejo podobne stvari podobne kakovosti, s podobno garancijo, po podobnih cenah. Ekonomija presežkov je brez milosti. Zahtevni potrošniki bodo zadovoljni samo z najboljšim (Nordström in Ridderstråle 2001, 131), globalna konkurenca pa v prenasičenem svetu, kjer nastaja vse več popolnih trgov, »požira« povprečne izdelke in povprečne ponudnike. Močne makroekonomske silnice podjetja silijo k zniževanju stroškov, izboljševanju produktov in storitev, iskanju novih konkurenčnih prednosti in priložnosti za rast ter navsezadnje k vsesplošnemu dvigu produktivnosti (Kotter 1996, 3).

Sodobno upravljanje organizacij se sooča z vse močnejšimi trendi, pritiski in izzivi, povezanimi z globalizacijo in s koncepti ustvarjanja vrednosti (Ulrich 1997, 2). Kakovost poslovanja postaja čedalje pomembnejši dejavnik uspeha, fokus pa postajajo organizacijske zmožnosti, resursi in ves še ne izkoriščeni skriti »kapital« (Zack 2002, 257). Novo konkurenčno bojišče predstavljajo inteligenca in neotipljivi viri (Nordström in Ridderstråle 2001, 244), predvsem tisti v obliki znanja (Barney v Zack 2002, 256), ki producirajo novost,

neotipljivost, drugačnost. Sodobne organizacije stremijo k inovativnosti, kakovosti in optimizaciji vsakega elementa njihovega poslovanja.

2.2 DRUŽBA ZNANJA

Vstopamo v novo obdobje, v čas »tretje« revolucije in sicer »revolucije znanja«. Znanje je postalo novo bojišče za države, podjetja in posameznike (Nordström in Ridderstråle 2001, 21), hkrati pa lahko prosto potuje, nad njim danes industrijski, zahodni ali kak drug svet več nima monopola. Mednarodna trgovina znanja se v povprečju razvija kar petkrat hitreje kot dejavnosti, v katerih prevladujejo naravni dejavniki. Znanje je, poleg ljudi in tehnologije, nedvomno postalo odločilni generator sprememb v današnjem svetu (Peklar v Mihalič 2006b, 20). Organizacije so postale »učee se« (Bontis 2002, 622; Senge 1999), znanje pa je postalo edini resnično neizčrpen ekonomski faktor, najbolj iskano tržno blago, investiranje v znanje pa najpomembnejša naložba. Znanje je postalo sodobni kapital in najmočnejše orožje ter edini trajnostni vir v boju za konkurenčno prednost (Zack 2002, 257). Predvsem pa je postalo znanje odlika najboljših, tako posameznikov, kot organizacij in nenazadnje tudi držav (Mihalič 2006b, 20).

Vstopili smo v »družbo znanja«, družbo, v kateri ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala (Gruden 2009, 19; Zack 2002, 255). Zanja je značilna tako visoka stopnja ustvarjanja, kot tudi razširjanja novega znanja. Fond znanja in inovacij narašča eksponentno (Mihalič 2006, 20b), informacije so povsod, znanje se lahko v trenutku razširi, uspešne poslovne prakse pa lahko potujejo iz kraja v kraj s svetlobno hitrostjo (Nordström in Ridderstråle 2001, 23). V tem kontekstu v svetu vse bolj narašča število organizacij, ki so intenzivne po znanju. Znanje ni postalo le najbolj iskano tržno blago, postalo je nova valuta dobe intelektualnega kapitala. Koncept »družbe znanja« poudarja, da danes ne tekmujemo več z denarjem, temveč z znanjem (Zack 2002, 266), kar pa moramo razumeti tudi dovolj objektivno in kritično, ter trditev prevesti v sodoben poslovni kontekst. Znanje moramo upravljati predvsem pravilno, in sicer tako, da postane učinkovito (Drucker v Mihalič

2006b, 20). V okviru našega razumevanja znanje postane učinkovito šele takrat, ko podpre verigo ustvarjanja dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja.

S tem fokusom v mislih ter s kančkom kritične distance do »družbe znanja«, kljub kolektivni vzhičenosti nad priložnostmi in potenciali, ki jih današnja akumulacija, ekspanzija in implementacija znanja ponujajo, ne moremo spregledati preprostega dejstva. Na sodobnem globalnem trgu, kljub na prvi pogled »vseobsegajoči« in »prosti« konkurenci, opazamo tudi določene vzorce in pravila, ki usmerjajo upravljanje znanja in inoviranje ter s tem lahko pomembno vplivajo na ustvarjanje konkurenčnih prednosti sodobnih ekonomij, tako nacionalnih gospodarstev kot podjetij, ki v tovrstnih okoljih poslujejo (Hall in Soskice 2001).

Dinamiko odlično ponazarja vplivna ideja sodobnih političnih ekonomistov (Hall, Soskice, Porter Amable, Lundvall, Witley v Schneider in Paunescu 2011, 12), ki v določenih delih kritizira pretirano posplošeno teorijo o »družbi znanja« in »učeči se organizaciji«. Ideja je povzročila močan val raziskovanja in primerjanja različnih konkurenčnih okolij, procesov inoviranja in upravljanja znanja ter vplivov na BDP in poslovno uspešnost podjetij (Schneider in Paunescu 2011, 1–2). Obstajala naj bi namreč dva tipa kapitalizma, ki podpirata dva različna procesa inoviranja in upravljanja znanja ter s tem ustvarjata različne, institucionalno-specifične konkurenčne prednosti za podjetja, ki v teh okoljih poslujejo (Hall in Soskice 2001, 8–9).

Gre za ekonomije liberalnega trga (LMEs), katerega predstavnice so ZDA, VB, Avstralija, Kanada, Nova Zelandija in Irska, ter ekonomije koordiniranega trga (CMEs), katerega predstavnice so Nemčija, Japonska, Švica, Nizozemska, Belgija, Švedska, Norveška, Danska, Finska in Avstrija (Hall in Soskice 2001, 19–20). Institucionalni okvirji gospodarskih okolij namreč niso oblikovani le na podlagi pravnih regulativ, temveč tudi skozi neformalne dogovore in splošno »védenje«, ki so si ga različni akterji pridobili skozi zgodovino, tradicijo in kulturo posameznega naroda oziroma države. Ti okvirji silijo podjetja h kreiranju specifičnih korporativno-poslovnih strategij, s tem pa tudi k različnim načinom, tipom in kapacitetam inoviranja (glej Tabelo 2.1).

Tabela 2.1: Tipi kapitalizma in institucionalni okvirji inoviranja

Kriterij	Ekonomije liberalnega trga (LMEs)	Ekonomije koordiniranega trga (CMEs)
Tip delovanja	Tržno delovanje subjektov, konkurenca	Netržna dogovarjanja, usklajena delovanja
Mehanizem ravnovesja	Ponudba in povpraševanje, hierarhija	Strateška interakcija, povezovanje med subjekti
Tip medosebnih odnosov	Tekmovalni	Sodelovalni
Tip produkcije	Direktna produktna konkurenca	Diferenciacija, nišna produkcija
Pravni sistem	Formalne in določne pogodbe	Neformalne in nedoločne pogodbe
Institucionalna podpora mehanizmu	Tekmovalnost, prost pretok	Nadzor, sankcioniranje
Tip zaposlovanja	Polna, kratkoročna in mobilna zaposlitev, generalizacija kompetenc	Krajša, dolgoročna in nemobilna zaposlitev, specializacija kompetenc
Obseg kolektivnih pogajanj	Raven podjetja	Raven panoge
Tip izobraževanja in usposabljanja	Formalno izobraževanje	Vajeništvo, mentorstvo
Stopnja sindikaliziranosti	Nizka	Visoka
Razpon plačnih razmerij	Visok	Nizek
Način inoviranja	Radikalen	Postopen
Konkurenčna prednost	»Hi-tech«, storitve	Proizvodnja
Način regulacije trga	Deregulacija, individualizem	Delitev informacij, povezovanje

Vir: Wikipedia.

Slovensko gospodarsko okolje bi po navedenih kriterijih lahko uvrstili med ekonomije koordiniranega trga, po novejših prispevkih pa celo v tretji tip kapitalizma in sicer med ekonomije državno-upravljanega trga, ki je značilen za bolj »mediteranski« tip nacionalnih ekonomij (Schneider in Paunescu 2011, 9). Za ta, tretji tip kapitalizma je značilna še večja regulacija zaposlovanja in trga dela in sicer kot posledica zelo intenzivnega vmešavanja države v gospodarstvo. Podjetja vseh treh tipov kapitalizmov se na različne tipe šokov in kriz odzivajo različno, prav tako pa se s spreminjanjem in razvojem institucionalnih okvirjev tudi spreminjajo in adaptirajo. Danes bi nekatere izmed držav izvornega modela lahko uvrstili v kak drug tip kapitalizma (Schneider in Paunescu 2011, 9–10), a temeljna logika modela kljub temu ostaja enaka.

V luči ekonomske krize, v kateri smo se znašli po letu 2008, se je Slovenija znašla pred zahtevo po povečanju produktivnosti in spodbuditvi gospodarstva, kjer se zdi resnično smiselno upoštevati in implementirati vse sodobne poslovne prakse s področja strateškega in kriznega menedžmenta ter upravljanja organizacij. A model nam jasno implicira, da je v smislu krepitev konkurenčnih prednosti prav tako zelo pomembno upoštevati tudi vse znanje, ki smo ga kot narod na podlagi lastnega učenja in izkušenj s področja menedžmenta in upravljanja že pridobili. Upoštevati moramo lasten institucionalni okvir gospodarstva, ne kot omejujoč in nespremenljiv, spreminjati in izboljševati se namreč moramo, temveč kot vodilo, rdečo nit, ki upošteva tudi zgodovinske, kulturne, politične, socialne in druge elemente, ki so nam kot narodu lastni in preprečiti brezglavo poseganje po »ad-hoc« instantnih rešitvah »iz obupa«. Tudi čas ekonomske krize bo minil, hkrati se bomo spremenili tudi mi, temeljni poudarki na znanju, intelektualnem kapitalu ter ustvarjanju vrednosti pa bodo kljub temu še dolgo ostali. Morda bo v luči krize slovensko gospodarsko okolje potrebovalo in oblikovalo nov, svojevrsten model kriznega menedžmenta ter s tem nabor ukrepov, ki bodo ekonomsko krizo uspešno zajezili in navsezadnje tudi preseгли.

2.3 INTELEKTUALNI KAPITAL

2.3.1 RAZUMEVANJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Trg danes »vrednoti« vrednost drugače, kot zgolj s knjižnim premoženjem, ki predstavlja fizično in finančno vrednost organizacije. Kapitalno zelo intenzivna podjetja so vredna od dva do štirikrat več kot izkazuje njihova knjižna vrednost, medtem ko vrednost podjetij, kjer dominira znanje, vrednostno dosegajo dvajset in večkratnik knjigovodskih podatkov. Vrzel med obema podatkom, knjižno in tržno vrednostjo, predstavlja »neopredmeteno premoženje« (Gruban 2007), pogosto opisano tudi kot »neotipljivi viri«, »neotipljiva sredstva«, »neotipljiv kapital«, »strateški resursi«, »strateške kompetence« podjetja (Kauffmann in Schneider 2004, 366–388; Bontis 2002, 626) in podobno. Raziskave kažejo, da lahko v sodobnih uspešnih podjetjih celo do 85 odstotkov organizacijske vrednosti temelji prav na »neotipljivih virih« (Gruban 2007).

Tabela 2.2 podaja sodobno razumevanje »otipljivih« in »neotipljivih« virov, ki v organizaciji ustvarjajo vrednost.

Tabela 2.2: Otipljivi in neotipljivi viri v organizaciji

Otipljivi viri	Neotipljivi viri
Jasno vidni	Nevidni
Rigorozno kvantificirani	Težko kvantificirani
Del bilance stanja	Niso sledljivi skozi računovodske izkaze
Investicija povrne znan rezultat	Ocena temelji na domnevah
Jih je lahko duplicirati	Ne moremo jih imitirati ali kupiti
Z uporabo se porablajo	S primerno uporabo rastejo
Omejena in končna uporaba	Neskončna uporaba brez zniževanja vrednosti
Najbolje upravljani skozi nadzor	Najbolje upravljani skozi sinergijo
Lahko se akumulirajo in shranjujejo	Dinamični, s kratko življenjsko dobo, če se ne uporabljajo

Vir: Saint-Onée v Becker (2001, 7).

Iz teh trditev izhaja zanimiva dilema in sicer kako je lahko kot tako pomemben dejavnik, kot je na primer intelektualni kapital, lahko najslabše razumljen, najmanj merjen in najmanj

upoštevati s strani menedžmenta (Norton v Becker 2001, ix). Vsi dokazi namreč kažejo na to, da ima intelektualni kapital pomemben in pozitiven vpliv na finančno in poslovno uspešnost podjetij (Pahor 2011; Bontis 2002, 635-236) Intelektualni kapital je v »družbi znanja« že nadomestil fizični kapital kot primarni dejavnik ustvarjanja vrednosti (Wu in drugi v Pahor 2011; Mihalič 2006b, 20; Bontis 2002, 623).

Intelektualni kapital namreč lahko ustvari in izboljša zmožnosti podjetja za ustvarjanje vrednosti, saj je temelj podjetniško-inovacijske moči, od katerega so odvisni bodoči ekonomski in finančni rezultati (Daum 2003, 16–17) ter je lahko pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja (Mihalič 2006b, 30, Bontis 2002, 637). Strateške prednosti postajajo čedalje bolj »nevidne«, z vse večjo težavo jih opredelimo in kvantificiramo ter še težje kopiramo (Choo in Bontis 2002, 8–9; Becker 2001, 1). V novi dobi je neotipljivo dobro, »neotipljivi« kapital postaja celo bolj pomemben dejavnik poslovanja kot »otipljivi«, »trdi« (Wu in drugi v Pahor 2011; Mihalič 2006b, 20; Bontis 2002, 623; Nordström in Ridderstråle 2001, 30), saj otipljivi kapital pripoveduje o preteklosti, medtem ko neotipljivi napoveduje prihodnost podjetja (Krajnc 2012). Intelektualni kapital postaja ključni element ustvarjanja dodane vrednosti v sodobnih podjetjih, menedžment intelektualnega kapitala pa bi lahko postal najpomembnejša filozofija menedžmenta tretjega tisočletja (Bontis 2002, 637).

2.3.2 TEORETIČNA OPREDELITEV

Pred navedbo definicij intelektualnega kapitala je smiselno poudariti, da v literaturi in praksi s področja menedžmenta in strateškega upravljanja najdemo veliko definicij intelektualnega kapitala, ki pa so dostikrat nejasne in zgolj parcialne. Menedžment intelektualnega kapitala zajema veliko več od menedžmenta znanja, organizacijskega učenja ter zaposlenih in njihovih znanj. Je neprimerno več kot poslovna odličnost, sistem uravnoteženih kazalnikov, intelektualna lastnina in dobro ime podjetja (Gruban 2007, Mihalič 2006b, 28; Choo in Bontis 2002, 15). Je tista kakovostna komponenta poslovanja podjetja, ki je neposnemljiva in v svojem bistvu unikatna.

Najbolj enostavno je intelektualni kapital definiral A. Brooking, in sicer kot razliko med knjigovodsko vrednostjo organizacije in vrednostjo, ki jo je nekdo pripravljen zanjo plačati (Rozman v Černetič 2006). Najpogosteje ga razumemo kot neopredmeteno in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja vrednost (Bontis in drugi v Mihalič 2006b, 29). Kljub neotipljivosti in neopredmetenosti, pa pri intelektualnem kapitalu ne gre za povsem skrito vrednost, saj se le-ta v podjetju odraža in jo je mogoče izmeriti in upravljati. Gre za nezabeleženo vrednost, katere ne moremo poiskati v finančnih zapisih (Bontis 2002, 621), intelektualni kapital namreč predstavlja vse nefinančne vire organizacije (Chatzkel v Mihalič 2006b, 29).

Po klasični teoriji ločimo pozitivno in negativno definicijo intelektualnega kapitala (Roos in drugi v Mihalič 2006b, 28). Pozitivna definicija intelektualni kapital opredeljuje kot vsoto znanja vseh zaposlenih in praktično uporabo tega znanja. Po negativni definiciji pa je intelektualni kapital vse, kar v podjetju lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo. Je razlika med celotno vrednostjo podjetja, torej tržno vrednostjo, in njegovo finančno, torej knjigovodsko vrednostjo.

Gre za dinamičen in kompleksen sistem vseh v preteklosti pridobljenih intelektualnih pridobitev, katerih uporaba v sedanjosti povečuje vrednost podjetja v prihodnosti oziroma neposredno izboljšuje njegovo konkurenčno pozicijo (Krajnc 2012; Mihalič 2006b, 31). Temeljni cilj menedžmenta intelektualnega kapitala je zato prav v kreiranju in okrepitvi intelektualnih pridobitev podjetja ter v povečevanju vrednosti podjetja s kreiranjem novih strateških zmožnosti (Zhou-Fink v Mihalič 2006b, 33). Poslovni modeli, ki temeljijo zgolj na zniževanju stroškov, sodijo že v »ropotarnico«
zgodovine (Gruban 2007). Danes je za poslovno odločanje nujno ravnovesje med stroški in vrednostjo. Merjenje vrednosti, finančno in nefinančno, za vsakega deležnika posebej in prispevka slehernega zaposlenega k tej vrednosti, predstavlja trenutno enega največjih izzivov menedžerjev vseh povsod po svetu (Gruban 2007).

Najpomembnejše menedžerske izzive od leta 1950 pa do danes predstavljamo v Tabeli 2.3:

Tabela 2.3: Najpomembnejši menedžerski izzivi od leta 1950 do danes

Obdobje	Najpomembnejši menedžerski izzivi
2000 - do danes	Upravljanje intelektualnega kapitala? Ustvarjanje dodane vrednosti? Reševanje ekonomske krize?
1990 - 2000	Intelektualni kapital, učeča se organizacija, outsourcing, sistem uravnoteženih kazalnikov, ekonomska dodana vrednost, celovito obvladovanje kakovosti, reinžiniring, 7 navad, sploščevanje, downsizing, celostno služenje strankam, benchmarking
1980 -1990	Kaizen, empowerment, sistem konstantnih izboljšav, organizacijska kultura, menedžment upravljanja sprememb, menedžment opazovanja, notranje podjetništvo, odnosni marketing, poslovna odličnost
1970 - 1980	Krožki kakovosti, diverzifikacija, enominutni menedžment, poenostavitev dela, hierarhija potreb, proces statistične kontrole, prenova organizacije, veriga vrednosti, menedžment portfeljev
1960 - 1970	Menedžment mreženja, matrice, higieniki in motivatorji, teorija Z, teoriji X in Y, planiraj-organiziraj-usmerjaj-nadziraj, medčloveški odnosi
1950 - 1960	Ciljno vodenje, znanstveni menedžment, drevo odločanja

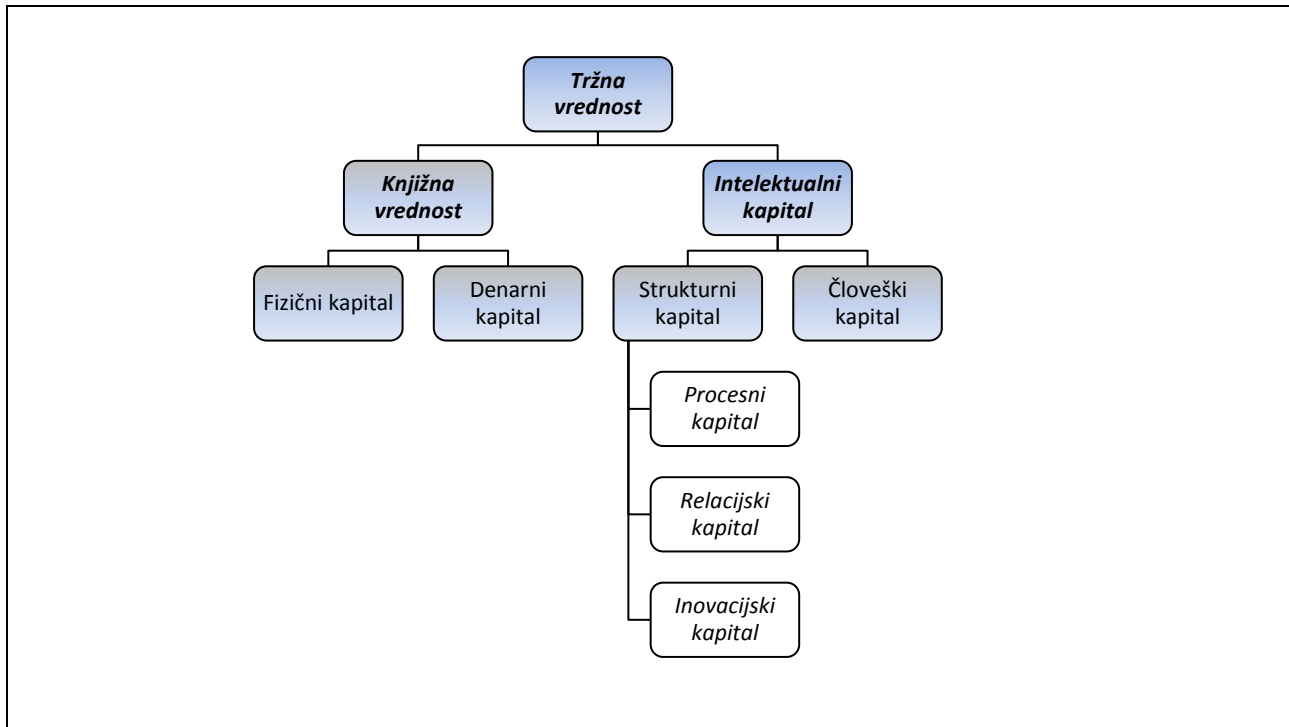
Vir: Fitz-enz (2000, 15).

Vprašanja so jasna, poiskati moramo le še pravilne odgovore. Prestopiti meje »cone udobja«, spremeniti se in poskusiti ustvariti drugačno poslovanje je zelo tvegana zadeva, je pa prav gotovo manj tvegana, kot sploh ne poskušati (Drucker 1998, 94). Tako se danes upravljanju intelektualnega kapitala v kontekstu ustvarjanja vrednosti že posvečajo organizacije, ki si želijo postaviti nove temelje poslovne uspešnosti. Ta podjetja pogosto imenujemo revolucionarna, v prihodnost usmerjena podjetja, ki upoštevajo strategijo in vizijo, se naslanjajo na sposobnosti zaposlenih, spodbujajo kulturo sprememb, vzpostavljajo dolgoročne mreže partnerstev ter oblikujejo konkurenčne prednosti na podlagi inteligentnih poslovnih pristopov (Černetič 2006, 7). V sami srži teh sprememb pa se nahaja skrb za ljudi oziroma zaposlene in za krepitev, širjenje in uporabo njihovega znanja.

2.3.3 STRUKTURA INTELEKTUALNEGA KAPITALA

Strukturo intelektualnega kapitala najlažje prikažemo z delitvijo po ravneh. V okviru našega razumevanja (glej Sliko 2.1) tržno vrednost podjetja delimo na strukturo knjižnega ter intelektualnega kapitala. Knjižna vrednost zajema fizični in denarni kapital, intelektualni kapital pa strukturni in človeški kapital podjetja. Na tretji ravni strukturni kapital delimo na procesni, relacijski in inovacijski (Joia v Mihalič 2006b, 32).

Slika 2.1: Struktura kapitala v organizaciji



Vir: Joia v Mihalič (2006b, 32).

Strukturni kapital vključuje vse neopredmetene strukturne vire, ki ustvarjajo dodano vrednost. V splošnem vključuje celotno filozofijo menedžmenta, korporativno kulturo, procese, sisteme informacijsko-komunikacijske tehnologije, omrežja, finančne povezave (Brinker v Mihalič 2006b, 32) oziroma splošno infrastrukturo, podporo kupcem, administrativne procese, izboljševanje kakovosti in na znanju temelječo infrastrukturo (Mihalič 2006b, 70–71).

Procesni kapital vključuje vse neopredmetene procesne vire, ki ustvarjajo dodano vrednost (Mihalič 2006b, 70). Vključuje strateški menedžment, procese, standarde kakovosti, informacijske sisteme, postopke in načine dela, operacije, organizacijske modele in sisteme, organizacijsko kulturo, pristope, finančne povezave in tehnologijo. Močno povzema logiko menedžmenta kakovosti, tehnološkega menedžmenta, splošne organizacije proizvodnje, strateškega, taktičnega in operativnega menedžmenta ter drugih tovrstnih področij (Mihalič 2006b, 71).

Relacijski kapital vključuje vse neopredmetene relacijske vire, ki ustvarjajo dodano vrednost (Mihalič 2006b, 82). Vključuje relacije med internimi in eksternimi deležniki organizacije oziroma medsebojna sodelovanja med zaposlenimi in kupci, kakovost distribucijskih kanalov, zadovoljstvo in zaupanje potrošnikov ter podobno.

Inovacijski kapital vključuje vse neopredmetene inovacijske vire, ki ustvarjajo dodano vrednost (Mihalič 2006b, 76). Vključuje intelektualno lastnino in zaščitene pravice, kot so blagovne znamke, patenti, razvoj novih izdelkov, inovacijsko kulturo, raziskave in razvoj, sisteme inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja. Je temelj inovacijske, raziskovalne in razvojne dejavnosti.

Poudariti je potrebno, da procesni, relacijski in inovacijski kapital sami zase ne ustvarjajo dodane vrednosti, temveč jo ustvarjajo le v neločljivi komplementarnosti s človeškim kapitalom (Cheng in drugi v Pahor 2011; Mihalič 2006b, 48). O človeškem kapitalu zato govorimo kot o edinem »generatorju« dodane vrednosti (Cheng in drugi v Pahor 2011; Daum 2003, 17–19; Norton v Becker 2001, ix; Fitz-enz 2000, xxii; Armstrong 1991, 34). Toda kljub temu, da je ustvarjanje dodane oziroma nove vrednosti mogoče le ob aplikaciji človeškega kapitala v procese, modele, sisteme, relacije in koncepte organizacije, pa je kljub svoji ključni vlogi tudi človeški kapital v končni fazi doseganja ciljev prav tako odvisen od vseh drugih komponent intelektualnega kapitala podjetja. Gre za sklenjen krog ustvarjanja vrednosti, v katerem zaseda človeški kapital najpomembnejše mesto in nujni, a vendar ne zadostni pogoj za uspeh.

2.4 ČLOVEŠKI KAPITAL

2.4.1 RAZUMEVANJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Podjetja ustvarjajo vrednost tako, da aktivirajo vse svoje premoženje. Pogosto slišimo frazo, da so ljudje naše največje bogastvo, v resnici pa mnogi ravnajo, kot da gre zgolj za strošek »na dveh nogah«, ki ga lahko prav zlahka pogrešimo (Gruban 2007). Gre za premoženje, ki

ga slabo razumemo, še slabše merimo in najslabše upravljamo (Drucker v Gruban 2007). Za legendarnega direktorja GE Jacka Welcha, je znano, da je na začetku svoje sijajne kariere poslovanje podjetij presojal le po treh preprostih merilih: zadovoljstvu potrošnikov, zadovoljstvu zaposlenih in denarnem pretoku. Ob zaključku kariere pa je priznal, da se je zmotil le v enem, v tem, da bi morali zaposleni biti na prvem mestu (Gruban 2007).

Danes vstopamo v »zlati dobo« menedžmenta človeškega kapitala (Becker 2001, 4). Nova ekonomija temelji na trditvi, da postaja v sodobnih podjetjih človeški kapital ključni dejavnik ustvarjanja vrednosti (Cheng in drugi v Pahor 2011; Makovec Brenčič v Mrak 2008; Daum 2003, 17–19; Norton v Becker 2001, ix; Fitz-enz 2000, xxii). V svojem bistvu izvira iz znanja in sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo vrednost, ki jo nato valorizira trg (Pulić v Mihalič 2006b, 29; Pavlin 2001). Pomen človeškega kapitala narašča skladno z vlogo, ki jo imajo pri globalni konkurenčnosti znanje, inovativnost, ustvarjalno izkoriščanje in obvladovanje informacij, organizacija in vodenje ter drugi kakovostni dejavniki (Černetič 2006, 9). In upravljanje človeškega kapitala danes v resnici postaja veliko pomembnejše od upravljanja »trdih« vidikov poslovanja.

Če imamo finančna sredstva, lahko kupimo vse potrebne predmete in naprave, toda da iz njih nekaj napravimo, da ustvarimo novo vrednost, je odvisno prav od ljudi, zaposlenih, od njihovih virov (Svetlik in drugi 2009, 13). Kako pridobiti, razvijati in obdržati zaposlene z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni in zmožni reševati probleme tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, predstavlja največji izziv za vse sodobne organizacije (Svetlik in drugi 2009, 13).

Nekateri sodobni avtorji so v okviru razumevanja človeškega kapitala šli že tako daleč, da so uvedli pojem »človeške dodane vrednosti« (Cheng in drugi v Pahor 2011). Pod tem pojmom razumejo vso tisto vrednost, ki v podjetju nastaja kot neposredna posledica vlaganja človeškega kapitala v proizvodni proces. Hkrati menijo, da je videnje človeškega kapitala preko njegove sposobnosti ustvarjanja vrednosti bolj primerno in korektno, kot pa tradicionalno »preštevanje« znanja, sposobnosti in spretnosti. Ustvarjanje vrednosti z zaposlenimi predstavlja več kot le vsoto znanja in sposobnosti, zaposleni z medsebojnim

delovanjem ustvarjajo sinergije, zaradi katerih postaja celota več kot le vsota posameznih sestavnih delov. Isti avtorji (Cheng in drugi v Pahor 2011) so v svojih delih preučevali vplive posameznih komponent intelektualnega kapitala na uspešnost podjetij, merjeno kot kombinacija štirih standardnih kazalcev donosnosti in tržne vrednosti podjetja. Njihova končna ugotovitev je bila, da k uspešnosti podjetij res pripomorejo vse komponente intelektualnega kapitala, med njimi pa je prav človeški kapital daleč najpomembnejši.

Zaposleni so namreč edini element poslovanja z inherentno močjo generiranja vrednosti (Fitz-enz 2000, xxii), vsi ostali dejavniki, od denarja, kreditov, tehnologije, materiala, opreme in energije, ponujajo samo neaktivni potencial. Po svoji naravi ne morajo ustvarjati vrednosti, imajo le pasivni, inertni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži človek (Fitz-enz 2000, xxii). Od kakovosti človeškega kapitala je odvisna učinkovitost organizacijskih procesov, kakovost produkcijskih izidov, konkurenčna sposobnost, tržna uspešnost, zadovoljstvo ljudi, perspektivnost podjetja in podobno (Mayer v Kovač 2004, 101). Zaposleni danes v resnici nadzorujejo temeljna proizvodna sredstva in s svojimi »možgani« ustvarjajo dodano vrednost (Nordström in Ridderstråle 2001, 17). Zaposleni posojajo svoj človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. A zaradi te lastnosti je človeški kapital tudi zelo »zmuzljiv«, zaposleni ga vsak dan odnesejo s seboj domov (Brinker 2002; Edvinsson v Sitar 2003, 11; Sanchez v Carson 2004, 447), lahko pa tudi kamorkoli drugam (Boxall in Purcell 2011, 114).

Prav zato postaja način, kako upravljamo s človeškim kapitalom, čedalje pomembnejši dejavnik zagotavljanja uspešnosti poslovanja sodobnih organizacij (Gostiša 2011; Černetič 2006, 9). Vse bolj se zavedamo dejstva, da je potrebno, ko želimo okrepiti konkurenčnost, najprej okrepiti človeški kapital podjetja (Pfeffer v Lepak in Snell 2007, 210). In tu nastopijo človek in njegovi »viri«, ki jih pretvarjamo v dejanja in procese, ki v podjetju ustvarjajo dodano vrednost (Cheng in drugi v Pahor 2011; Kozic 2008, 65). Organizacija, izdelki in storitve so lahko edinstveni samo zaradi ljudi in uspeh je odvisen od načina, kako jih vodimo in usmerjamo ter na kakšen način organiziramo svoje poslovanje (Boxall in Purcell 2011, 112–114; Gruden 2009, 28; Nordström in Ridderstråle 2001, 30; Armstrong 1991, 34).

In iz vseh naštetih utemeljitev izhaja prav zanimivo vprašanje, in sicer kako je lahko tako pomemben dejavnik, kot je človeški kapital, tako slabo poznan in razumljen s strani menedžmenta ter v poslovni praksi še zmeraj veliko premalokrat upoštevan (Černigoj-Sadar 2001).

2.4.2 TEORETIČNA OPREDELITEV

Pojem človeškega kapitala je bil uveden leta 1979, ko je ekonomist in Nobelov nagrajenec Theodore Schultz utemeljil vlogo in pomen človeškega dejavnika kot kvalitativnega vidika ekonomije (Fitz-enz 2000, xii). Specifična vloga človeškega kapitala v poslovnem okolju je bila definirana kasneje, v začetku devetdesetih let in sicer ob utemeljitvi teorije intelektualnega kapitala (Mihalič 2006b, 44). Shultz, Thurow in Becker, ki jih priznavamo kot najpomembnejše avtorje in začetnike razvoja področja, so človeški kapital že definirali v kontekstu konkurenčnosti, kot investiranje v produktivnost, ustvarjanje vrednosti ter pričakovane ekonomske donose (Gruden 2009, 31–32). V sodobni teoriji pa bi izpostavili predvsem dva najbolj opazna pristopa, in sicer Nelson-Philipsovo in Lucasovo teorijo človeškega kapitala (Delsen-Schonewille v Mihalič 2006b, 46).

Nelson-Philipsova teorija izpostavlja, da je rast podjetja odvisna samo in izključno od potenciala, ki se je že akumuliral v podjetju. Ne ukvarja se z ustvarjanjem človeškega kapitala, temveč z obstoječim človeškim kapitalom, ki bo v prihodnosti generiral novo oziroma dodano vrednost. Višjo stopnjo človeškega kapitala »per capita« podjetje ima, višja bo stopnja inovativnosti, le-ta bo vplivala na višjo stopnjo produkcijske rasti ter tako tudi na višjo stopnjo profitabilnosti podjetja. Gre za preučevanje vplivov na produktivnost. Vrednost se po tej teoriji ustvarja sukcesivno in ne neposredno iz naslova človeškega kapitala.

Lukasova teorija temelji na neposredni povezavi med akumulacijo človeškega kapitala v podjetju in vplivom le-te na ekonomsko rast. Po tej teoriji ne gre za preučevanje vplivov na produktivnost, temveč direktno na ustvarjanje vrednosti. Človeški kapital nastaja tudi v

procesu produkcije oziroma na delovnem mestu na podlagi učenja. Produkcijska rast je vedno neposredno odvisna od rasti človeškega kapitala. Za naše razumevanje človeškega kapitala se bomo oprli na Lucasovo teorijo, saj teorija dopušča ustvarjanje človeškega kapitala v okviru poslovanja podjetja. Menimo namreč, da lahko v okviru ustreznega menedžmenta človeških virov, človeški kapital v podjetju učinkovito upravljamo in nenazadnje tudi ustvarjamo. Ustvarjamo pa ga prav v okviru delovnega mesta.

2.4.3 STRUKTURA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Človeški kapital je tisto »nekaj«, kar posameznik vnese v svoje delo, inteligenca, energija, pozitivna naravnost, zanesljivost in zavzetost. Je sposobnost učenja, nadarjenost, ustvarjalnost, iznajdljivost in »zdrava pamet«. Je motivacija za delitev znanja in informacij, timski duh in ciljna usmerjenost (Fitz-enz 2000, xxii). Sestavljen je iz znanj in izkušenj zaposlenih, njihove izobrazbe, strokovne usposobljenosti in izpopolnjenosti, spoznanj, »tihega« znanja, vrednot, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, zavzetosti, inovativnosti, ustvarjalnosti, zadovoljstva, sposobnosti prilagajanja spremembam in drugih sposobnosti, lastnosti in kompetenc (Svetlik in drugi 2009, 13; Mihalič 2006b, 44).

Izhaja iz telesnega in mentalnega zdravja posameznika, njegovih motivov in vrednot, pripadnosti podjetju, njegovi viziji, organizacijski kulturi in strategiji (Svetlik in drugi 2009, 13; Mayer v Kovač 2004, 103) in vključuje vse elemente, ki so relevantni za ustvarjanje vrednosti in so prisotni v posamezniku (Gruden 2009, 34). Je specifičen za določenega posameznika, določeno podjetje in za določeno panogo (Dakhli in De Clerco 2004, 109). Hkrati je »življenjska kri« in jedro intelektualnega kapitala (Daum 2003, 17–19; Brinker v Mihalič 2006b, 45). Človeški kapital je komponenta »kakovosti«, ki jo v sebi nosijo zaposleni (Boxall in Purcell 2011, 113) in je ključni potencial za ustvarjanje konkurenčne prednosti (Pfeffer v Lepak in Snell 2007, 210).

Definicij človeškega kapitala je v sodobni poslovni terminologiji zelo veliko, med seboj pa so si v večji ali manjši meri zelo podobne. Za naše potrebe bomo povzeli bistvene elemente najvplivnejših in človeški kapital opredelili kot pomemben sestavni del intelektualnega

kapitala in vir konkurenčnih prednosti, ki ga sestavljajo znanje, izkušnje in sposobnosti zaposlenih, ki v podjetju predstavljajo vir inovacij in ustvarjajo dodano vrednost.

2.4.4 POSKUSI KVANTIFICIRANJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA

V teku razvoja sodobnega menedžmenta beležimo nekaj obetajočih poskusov kvantificiranja in merjenja človeškega kapitala. Trend razvoja jasno nakazuje potrebo po invenciji in izoblikovanju novih računovodskih metod in tehnik. V kontekstu sodobnega razumevanja človeškega kapitala bi na prvem mestu potrebovali nove računovodske standarde, ki investicije v človeški kapital ne bi obravnavali zgolj kot strošek (Gruban 2007). Na drugem mestu pa bi potrebovali jasno definirane metode merjenja. V primeru, da bi podjetja človeški kapital znala jasno izmeriti, bi bila povezava med človeškim kapitalom in poslovno uspešnostjo danes že veliko bolj jasna (Becker 2001, 10).

Razlogov za težavnost merjenja »mehkih« dejavnikov, kamor uvrščamo tudi človeški kapital, ni malo. V prvi vrsti je to kompleksno in težko, potrebnih je več vrst meril in procesov merjenja ter razumevanje vzročno-posledičnih povezav. Celotno »neopredmeteno« premoženje podjetja je razpršeno čez številne poslovne funkcije ter zato tudi težje in slabše spremljano (Gruban 2007). Izmed kategorij intelektualnega kapitala, najkompleksnejši problem predstavlja prav merjenje človeškega kapitala. »Ta, ki bo uspel oblikovati inštrument za natančno in univerzalno merjenje človeškega kapitala, si za svoje delo zasluži najmanj Nobelovo nagrado« (Mayer 2010).

Številčno izražanje stroškov pa je po drugi strani razmeroma enostavno, precej bolj zapleteno je opredeljevanje njihovega prispevka k ustvarjanju vrednosti. Vsi stroški naj bi bili vhodni parameter v procesih, katerih rezultat bi naj bila vrednost. A zaposleni so v resnici mobilni, subjektivni in spremenljivi, kar je daleč od računovodskih »idealov« kapitala in jih je zato tudi težko opredeliti v bilancah drugače kot strošek. Vendar zaposleni nedvomno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja (Gruban 2007). Kadar govorimo o kapitalu, se moramo namreč zavedati, da je v bilancah na drugi strani, kot je premoženje. Kapital označujemo kot obveznost, ker ga je potrebno na določeni točki vrniti.

Toda človeškega kapitala ni potrebno »vrniti«. Je v lasti zaposlenih, ki ga podjetju posojajo ves čas, dokler so v podjetju zaposleni. Ta diskrepanca, ki jo potencira tudi vztrajanje pri ustaljenih in uveljavljenih, a na žalost že malo »preživetih« računovodskih standardih, botruje dejstvu, da podjetja »neopredmetenega« premoženja, torej tudi človeškega kapitala, ne znajo vrednotiti drugače kot strošek (Gruban 2007).

A kljub težavnosti in nedorečenosti kvantificiranja, bi kljub temu omenili nekaj kazalcev, ki prednjačijo in danes vsaj delno zadoščajo potrebam merjenja. Gre za kazalec dodana vrednost na zaposlenega, ROI (Return on Investment), ROA (Return on Assets), Scandia Navigator, Tobinov q, VAIC (Value Added Intellectual Coefficient), IAM (Intangible Assets Monitor), IC Index (Intellectual Capital Index), IVM (Inclusive Value Metodology) in podobne (Računovodja.com 2013; Kozic 2008, 6, 65; Mihalič 2006b, 39–40; Kozic 2008, 6, 65; Edvinsson 1997). Za potrebe našega raziskovanja se bomo oprli na kazalnike dodana vrednost na zaposlenega ter na HC in Ulrichov indeks (Bonitete.si 2013; Ulrich in Brockbank 2005; Pfau 2002), ki jih bomo podrobneje predstavili v prihodnjih poglavjih.

Ne glede na uporabljene kazalce, ki naj bi človeški kapital bolj ali manj natančno merili, pa po našem mnenju prioriteta sodobnega menedžmenta človeških virov ostaja tista kakovostna in ne kvantificirana oblika. Ključno vprašanje, na katerega moramo odgovoriti je, na kakšen način človeške vire podjetja učinkovito mobilizirati in aktivirati, da se pretvorijo v človeški kapital, ki nato ustvarja dodano vrednost v okviru poslovanja podjetja. Človeški kapital namreč, ki ne povečuje oziroma v podjetju ne ustvarja dodane vrednosti, ostaja le in zgolj neizkoriščen človeški vir (Mihalič 2006b, 33).

2.4.5 NADGRADNJA ČLOVEŠKEGA KAPITALA IN IMPLIKACIJE ZA PRIHODNOST

Na tem mestu bi želeli poudariti, da se na področju menedžmenta človeških virov čedalje močneje krepí struja, ki izpostavlja nov, dodaten element ustvarjanja vrednosti s pomočjo zaposlenih. Gre za »duhovni kapital«, ki ga lahko smatramo kot nadgradnjo človeškega ali pa tudi kot samostojen element intelektualnega kapitala. Avtorji ga povezujejo z novo paradigmo poslovanja, ki dodaja moralne in družbene razsežnosti z vključevanjem

človekove želje po uresničitvi življenjskega namena in njegovih vrednot (Zohar in Marshall v Svetlik in drugi 2009, 36). To je kapital, ki ga ustvarjamo, ko sledimo svojim globokim notranjim občutkom, ki so povezani z namenom našega življenja, in ko izpolnujemo temeljne človeške vrednote. Je kapital, ki ga merimo z občutkom zadovoljstva, da smo nekaj dosegli, z visoko moralo, hvaležnostjo in izboljšanjem splošne »blaginje«, ki spremlja povečano kakovost človekovega življenja (Zohar 2006).

V tem smislu je poslovanje del širše skupnosti, do katere mora vsaka organizacija sprejeti resnično odgovornost in pomagati ustvarjati trajno človekovo prihodnost ter ohranjanje in negovanje človekovega »duha«. »Duhovni kapital« se odraža v tistem, v kar organizacija verjame, zaradi česar obstaja, za kar si prizadeva in za kar prevzema odgovornost. Gre za poslanstvo in vizijo organizacije (Svetlik in drugi 2009, 36). Središče vrednosti podjetja je človek, ki pa je odličen pri svojem delu le kadar je tudi zadovoljen in izpopolnjen. Podjetja, ki se tega zavedajo, pa so na dolgi rok ekonomsko uspešnejša (Petkovšek 2009). V okviru našega raziskovanja »duhovni kapital« razumemo kot nadgradnjo človeškega kapitala, in sicer kot željo posameznika po lastni uresničitvi. Gre za skladnost osebnih vrednot in prepričanj posameznika, ki se ali pa se ne skladajo z vrednotami, prepričanji in vizijo podjetja. Menimo, da gre pri tem za ključne sestavine zadovoljstva, motivacije, zavzetosti in ustvarjalnosti.

Poleg intelektualnega (in drugih oblik »mehkega«) kapitala predstavlja »duhovni kapital« vrednost osebnosti posameznika, ki ceni pozitivno nastrojenost do sebe in do dela, ki ga opravlja. Materialni kapital se gradi z »racionalno inteligenco« in »duhovni kapital« se gradi z »duhovno inteligenco« (Vavpotič, 2007). Za razliko od razumske in čustvene inteligence je duhovna inteligenca (biti kreativen, strpen, sposoben spreminjati pravila in situacije, spraševati se, kdo smo in od kod) lastna samo človeku in kot dejavnik, ki povezuje prvi dve, najbistvenejša od vseh treh (Vavpotič, 2007). Menimo, da se bo struja »duhovnega kapitala« v prihodnosti še okrepila ter da se bodo podjetja prihodnosti še bolj osredotočala na lastne zaposlene. Vendar ne kot na »mehak« in »odtujen« človeški vir, temveč na konkretne posameznike, ki se v organizaciji ob pomoči sodobnega menedžmenta človeških virov tudi samouresničujejo.

Pri implikacijah za prihodnost pa lahko na tem mestu še na kratko povzamemo obravnavano poglavje (glej Poglavje 2 Družba znanja in temelji ustvarjanja vrednosti), kjer je bil naš namen podati prvi celovit odgovor na vprašanje, kako oziroma na kakšen način menedžment človeških virov v podjetju ustvarja dodano vrednost. V okviru temeljnega razumevanja problematike smo se najprej posvetili razumevanju globalne konkurence kot novi družbeno-ekonomski realnosti. Temeljni pogoji poslovanja si namreč postajajo vse bolj enaki, prav tako si postajajo vse bolj podobna podjetja, ki zaposlujejo podobne ljudi, s podobno izobrazbo, ki delajo na podobnih delovnih mestih, imajo podobne zamisli, izdelujejo podobne stvari podobne kakovosti, s podobno garancijo, po podobnih cenah. Kakovost poslovanja postaja čedalje pomembnejši dejavnik uspeha, fokus pa postajajo organizacijske zmožnosti, resursi in ves še ne izkoriščeni in skriti »kapital«, predvsem tisti v obliki znanja.

Vstopili smo namreč v »družbo znanja«, v kateri ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala. Znanje je postalo edini resnično neizčrpen ekonomski faktor, najbolj iskano tržno blago, investiranje v znanje pa najpomembnejša naložba. Postalo je sodobni kapital, najmočnejše orožje ter edini trajnostni vir v boju za konkurenčno prednost. V okviru našega razumevanja pa znanje postane resnično učinkovito takrat, ko podpre verigo ustvarjanja dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja. In v luči ekonomske krize po letu 2008, se je Slovenija znašla prav pred zahtevo po povečanju produktivnosti in spodbuditi gospodarstva, kjer se zdi smiselno upoštevati in implementirati sodobne poslovne prakse s področja strateškega in kriznega menedžmenta, hkrati pa upoštevati tudi vse znanje, ki smo ga kot narod na podlagi lastnega učenja in izkušenj s področja menedžmenta in upravljanja že pridobili. Naš ključni nasvet je vzeti v ozir in upoštevati tudi lasten institucionalen okvir gospodarstva ter s tem zgodovinske, kulturne, politične, socialne in druge elemente, ki so nam kot narodu lastni in preprečiti brezglavo poseganje po »ad-hoc« instantnih rešitvah »iz obupa«.

V okviru obravnave »družbe znanja« smo se temeljito poglobili v razumevanje danes pogosto uporabljenih pojmov, kot so »neotipljivi viri«, »neotipljiva sredstva«, »neotipljiv

kapital«, »strateški resursi«, »strateške kompetence«, ipd., ki v resnici enoznačno opisujejo oziroma opredeljujejo razumevanje intelektualnega kapitala. Čedalje več dokazov kaže na to, da ima intelektualni kapital pomemben in pozitiven vpliv na finančno in poslovno uspešnost sodobnih podjetij. Je tista »kakovostna« komponenta poslovanja, ki je neposnemljiva in v svojem bistvu unikatna. Intelektualni kapital je vse, kar v podjetju lahko ustvarja vrednost in je »neotipljivo«, je temeljna razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja. Intelektualni kapital je v »družbi znanja« že nadomestil fizični kapital kot primarni dejavnik ustvarjanja vrednosti, menedžment intelektualnega kapitala pa bi lahko postal najpomembnejša filozofija menedžmenta tretjega tisočletja.

Kot najpomembnejši in ključni element intelektualnega kapitala izpostavljam pojem človeškega kapitala podjetja. O človeškem kapitalu govorimo kot o edinem »generatorju« dodane vrednosti, gre za sklenjen krog ustvarjanja vrednosti, v katerem zaseda človeški kapital najpomembnejše mesto in nujni, a vendar ne zadostni pogoj za uspeh. V svojem bistvu človeški kapital izvira iz znanja in sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo vrednost, ki jo nato valorizira trg. Pomen človeškega kapitala narašča skladno z vlogo, ki jo imajo pri globalni konkurenčnosti znanje, inovativnost, ustvarjalno izkoriščanje in obvladovanje informacij, organizacija in vodenje ter drugi kakovostni dejavniki. In upravljanje človeškega kapitala danes v resnici postaja veliko pomembnejše od upravljanja »trdih« vidikov poslovanja. Kako pridobiti, razvijati in obdržati zaposlene z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni in zmožni reševati probleme tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, predstavlja največji izziv za vse sodobne organizacije. Organizacija, izdelki in storitve so lahko edinstveni samo zaradi ljudi in uspeh je odvisen od načina, kako jih vodimo in usmerjamo ter na kakšen način organiziramo svoje poslovanje.

V teku razvoja sodobnega menedžmenta beležimo nekaj obetajočih poskusov kvantificiranja in merjenja človeškega kapitala. Trend razvoja jasno nakazuje potrebo po invenciji in izoblikovanju novih računovodskih metod in tehnik. V kontekstu sodobnega razumevanja človeškega kapitala bi na prvem mestu potrebovali nove računovodske standarde, ki investicije v človeški kapital ne bi obravnavali zgolj kot strošek, na drugem mestu pa bi potrebovali jasno definirane metode merjenja. V primeru, da bi podjetja

človeški kapital znala jasno izmeriti, bi bila povezava med človeškim kapitalom in uspešnostjo poslovanja danes že veliko bolj jasna. Ne glede na uporabljene kazalce, ki naj bi človeški kapital bolj ali manj natančno merili, pa po našem mnenju prioriteta sodobnega menedžmenta človeških virov ostaja tista kakovostna in ne kvantificirana oblika. Ključno vprašanje, na katerega smo želeli odgovoriti je, na kakšen način lahko z menedžmentom človeških virov človeški kapital aktiviramo na način, da prične ustvarjati dodano vrednost v okviru poslovanja podjetja.

Človeški kapital, ki ne povečuje oziroma v podjetju ne ustvarja dodane vrednosti, ostaja le in zgolj neizkoriščen človeški »vir«. Naša predpostavka je bila, da le v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov lahko poda pravi odgovor na zastavljeno vprašanje ter ponudi orodja in vzvode za reševanje ekonomske krize v Sloveniji. In ne le to, menimo se bodo podjetja prihodnosti le še bolj osredotočala na svoje zaposlene. Vendar ne kot na »mehak« in »odtujen« človeški vir, temveč na konkretne posameznike, ki se v organizaciji ob pomoči sodobnega menedžmenta človeških virov lahko tudi samouresničujejo.

3 KAKOVOST MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV IN VPLIV EKONOMSKE KRIZE

Kakovost oziroma »Qualitas« skozi zgodovino pa do danes opredelujemo kot bistveno lastnost, ki označuje, kaj predmeti in pojavi v resnici so. Odličnost pa razumemo kot nenehno stopnjevanje, morda celo najvišjo stopnjo kakovosti (Gabrijelčič 1995, 182), zato pojem odličnosti povezujemo z nečim izjemno dobrim in izredno privlačnim ter v kontekstu kakovosti z nenehnim izboljševanjem. Kot vsak posameznik stremi k samopreseganju, k samopreseganju in odličnosti stremi tudi vsaka organizacija (Gabrijelčič 1995, 32).

Odlične organizacije so namreč učinkovite in uspešne ter znajo hitro reagirati na vplive svojega notranjega in zunanjega okolja z organiziranjem vseh svojih notranjih dejavnikov (Bontis 2002, 623; Ivanko 1999, 19). Celotna teorija organizacijskega razvoja je prežeta z »vizijo odličnosti« (Gabrijelčič 1995, 20) ter dandanes usmerjena predvsem v aktiviranje vseh notranjih dejavnikov in potencialov organizacije (Krajnc 2012; Pahor 2011; Gruban 2007; Černetič 2006, 7; Mihalič 2006b, 30–33; Daum 2003, 16–17; Becker 2001, 1; Nordström in Ridderstråle 2001, 244).

V želji po doseganju odličnosti sodobni menedžment čedalje večji poudarek posveča prav menedžmentu »neotipljivih virov« (Gruban, 2007; Kauffmann in Schneider 2004, 366–388), oziroma strateškemu menedžmentu intelektualnega in človeškega kapitala (Svetlik in drugi 2009, 13; Brinker v Mihalič 2006b, 45; Daum 2003, 17–19; Becker 2001, 4). V ospredju pa se bolj kot kadarkoli poprej nahaja fokus na zaposlenih, poudarja se sposobnost zaposlenih za izboljševanje delovne učinkovitosti, ustvarjanje dodane vrednosti ter povečevanje poslovne uspešnosti podjetja (Boxall in Purcell, 2011; Fesel Kamenik 2010; Indradevi in Gomathi 2008, 338; Makovec Brenčič v Mrak 2008; Ivanko 1999, 35). Temelj filozofije menedžmenta človeških virov je razumevanje zaposlenega kot vira, ki ga je mogoče aktivirati v resurs, ki na trgu ustvarja konkurenčno prednost (Boxall in Purcell, 2011; Indradevi in Gomathi 2008, 338). V kontekstu odličnosti na tržišču dosegajo najboljši

položaj tista podjetja, ki zmorejo s pomočjo menedžmenta človeških virov primerno aktivirati, ustvarjati in upravljati človeški kapital v okviru kapitala podjetja (Svetlik in drugi 2009, 13, 21).

Pomen menedžmenta človeških virov, kot samostojnega sistema upravljanja delovnih sistemov in upravljanja zaposlenih, se v svetu krepi že od osemdesetih let dalje (Boxall in Purcell 2011, 1–3). Postal je sistem upravljanja, ki skozi notranjo organizacijo in procese na mikro, mezo in makro ravni s pomočjo človeških virov dosega zastavljene cilje in uresničuje strategijo delovanja podjetja (Boxall in Purcell 2011, 2; Boxall, Purcell in Wright 2007, 1–4). Predstavlja temeljno aktivnost vsake delovne organizacije, tudi če v njej sistem menedžmenta človeških virov ni jasno elaboriran in prepoznan. Kot filozofija upravljanja, in tudi kot stroka, se dandanes zelo dinamično razvija. Postaja vse bolj strateški, vključuje čedalje več »know-how«-a ter hkrati postaja osrednji del dnevne prakse kadrovske strokovnjakov (Svetlik in drugi 2009, 13) ter po novem tudi vodij (Mihalič 2006b, 65; Ulrich in Brockbank 2005, 201; Ulrich 1997, 236). Potreba po strokovnem znanju postaja nuja (Svetlik in drugi 2009, 14), prav tako pa tudi percepcija nove poslovne realnosti (Ulrich 1997, 18).

Tabela 3.1: Nova poslovna realnost menedžmenta človeških virov

Stereotip	Nova poslovna realnost
Posamezniki se odločajo za poklic kadrovskega strokovnjaka, ker radi delajo z ljudmi.	Kadrovske oddelke ne obstajajo zato, da bi izvajali korporativno »terapijo« ter zagotavljali srečo in zadovoljstvo na socialnem, zdravstvenem ali katerem drugem področju. Kadrovske strokovnjake zagotavljajo storitve, ki ustvarjajo in spodbujajo ne le zadovoljne, temveč predvsem kompetentne, motivirane in učinkovite zaposlene.
Vsakdo je sposoben opravljati delo kadrovskega strokovnjaka.	Menedžment človeških virov temelji na obsežni teoriji, raziskavah in praksi, ki jo mora v določeni meri osvojiti prav vsak kadrovske strokovnjak.
Menedžment človeških virov se ukvarja z »mehkimi« dejavniki in zato ne vpliva na poslovno uspešnost.	Vpliv menedžmenta človeških virov na poslovne rezultate je pomemben ter je lahko merjen in dokazljiv. Kadrovske strokovnjake znajo prevesti svoje delo in rezultate v poslovne učinke in finančne rezultate podjetja.
Menedžment človeških virov se osredotoča na nadzor in zmanjševanje stroškov podjetja.	Menedžment človeških virov ustvarja dodano vrednost skozi povečevanje intelektualnega in človeškega kapitala podjetja. Kadrovske strokovnjake podpirajo ustvarjanje vrednosti in ne le nadzorujejo in zmanjšujejo stroške podjetja.
Menedžment človeških virov se primarno ukvarja z nadzorom nad izvajanjem politik in upoštevanjem pravil v podjetju, kadrovske strokovnjake pa predstavlja nadzorstveni organ, ki bdi nad zdravjem in zadovoljstvom zaposlenih.	Menedžment človeških virov ne bdi nad spoštovanjem in upoštevanjem pravil - to je naloga vodij. Menedžment človeških virov ne obstaja zato, da povečuje zadovoljstvo zaposlenih - obstaja zato, da nudi podporo vodjem pri spodbujanju zavzetosti in motivacije ter zagotavljanju spoštovanja in izvajanja pravil in politik.
Kadrovske oddelke veliko »pove«, a govori v »prazno«.	Menedžment človeških virov se je spremenil in nadgradil. Sodobni kadrovske strokovnjake predstavljajo evlucijski člen v novi stopnji razvoja

	ter znajo področje svojega dela obrazložiti bolj jasno, z manj uporabe strokovne terminologije in »žargona« ter izvajajo svoje delo z več strokovne avtoritete.
Kadrovski oddelek zaposluje prijetne in prijazne ljudi.	Kadrovski strokovnjaki so tako odločni, pogajalski in avtoritativni kot tudi spodbujajoči, taktni in razumevajoči.
Menedžment človeških virov je »delo« kadrovskega oddelka v podjetju.	Kadrovski strokovnjaki podpirajo vodje ter z njimi »z roko v roki« izvajajo in izvršujejo menedžment človeških virov. Kadrovski oddelek nudi vodjem podobno podporno vlogo, kot na primer oddelek financ, marketinga ali druga poslovna področja.

Vir: Ulrich (1997, 18).

Po letu 2008 se je poslovna realnost v svetu, kot tudi v Sloveniji, tako močno spremenila, da smo vse glasneje pričeli govoriti o ekonomski krizi in recesiji. Skozi leta se je krizno stanje le še poglobljalo in gospodarska aktivnost v Sloveniji je leta 2012 pričela dosegati dno. V Sloveniji se dandanes soočamo z zahtevnim gospodarskim obdobjem številnih neznank in izzivov, tudi na področju menedžmenta človeških virov. Spremenile so se razmere v gospodarstvu, spremenil se je trg dela in kriza je pustila velik pečat na kadrovski funkciji in menedžmentu človeških virov. Številna podjetja so svojo kadrovsko funkcijo močno okrnili ali celo ukinila (Fesel Kamenik 2010). Situacija v gospodarstvu ni »rožnata« niti za podjetja, niti za zaposlene v teh podjetjih, predvsem pa ni optimistična za naraščajoče število brezposelnih. Resnost situacije nam pričajo številke in sicer povprečno 90.000 brezposelnih v Sloveniji v letu 2012, od leta 2008, ko se je ekonomska kriza pričela, se je število brezposelnih namreč skoraj podvojilo (SURS 2013).

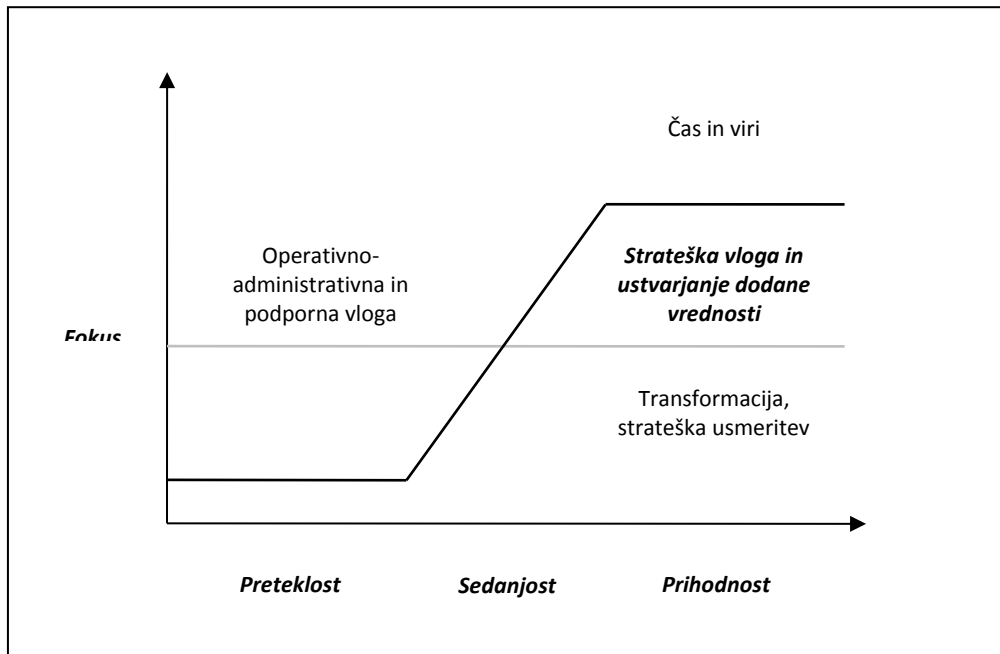
Novo gospodarsko obdobje, ki smo mu priča, od menedžmenta človeških virov pričakuje vse bolj inovativne pristope za motiviranje in povečevanje delovne učinkovitosti zaposlenih ter za ustvarjanje čim večje dodane vrednosti na vsakega zaposlenega. Pritiski na kadrovske strokovnjake so precejšnji, tako v smislu zahtevnosti in intenzitete dela, kot v konstantni potrebi po inoviranju ter nenazadnje v potrebi po utemeljitvi vloge in prispevka menedžmenta človeških virov. Po letu 2008 se je posluš za inovacije s področja menedžmenta človeških virov v večini s krizo prizadetih podjetij zmanjšal, kar pa je povsem razumljivo. Krizna situacija v podjetju mnogokrat predstavlja »trenutek resnice«, kriza v podjetju namreč pomeni, da je podjetje resno ogroženo in da se bori za »golo« preživetje. Običajno gre za situacijo, ko se podjetje sooča s problemi likvidnosti in celo solventnosti (Fesel Kamenik 2009), denarja ni, prav tako energije in volje za »nenujne« in

»neekstistenčne« aktivnosti. Krizne razmere so lahko za podjetje trenutek poraza, lahko pa predstavljajo tudi trenutek priložnosti za nov, inovativen in pospešen zagon (Fesel Kamenik 2009).

In prav spoprijemanje z novo poslovno realnostjo in ekonomsko krizo zahteva bolj strateški, strokoven, družbeno odgovoren in celosten pristop k menedžmentu človeških virov (Fesel Kamenik 2009). Danes imamo dostop tako do sodobnih mednarodnih kadrovsko-poslovnih praks, ki že utemeljujejo vrednost in pomen menedžmenta človeških virov pri dvigu produktivnosti in spodbuditvi gospodarstva, ter hkrati dovolj lastnega znanja, ki ga na področju upravljanja in poslovanja že imamo in upošteva zgodovinske, kulturne, politične, socialne in druge elemente, ki so nam kot narodu lastni. Ekonomska kriza je izziv in lahko tudi motivacija, da menedžment človeških virov postane cenjen in dokaže, da ni zgolj podporna funkcija, temveč strateški partner, ki v podjetju ustvarja dodano vrednost (Petrič 2010a). A zato mora preiti iz podporne, operativno-administrativne vloge v vlogo strateškega partnerja vodstvu sodobnega podjetja (Petrič 2010b; Mihalič 2006b, 57, 64; Ulrich in Brockbank 2005, 184; Ulrich 1997, 25).

Danes menedžment človeških virov že podpira poslovno-ekonomsko logiko ustvarjanja vrednosti ter ponuja orodja za boljše upravljanje človeških virov, žal pa je v precej slovenskih podjetjih v času ekonomske krize kakovost menedžmenta človeških virov na zelo nizki ravni. Vzpostavljene imajo kadrovske procese, ki so sami sebi namen, kjer posamezni procesi niso povezani med seboj in ne prinašajo vidnih koristi niti za podjetje niti za zaposlene. V raziskavi o strateški vlogi menedžmenta človeških virov v Sloveniji (Petrič 2010), so prišli do ugotovitev, da so kadrovski strokovnjaki še vedno preveč obremenjeni s kadrovsko administracijo, ki jo sicer zelo dobro obvladajo, vendar jim vzame preveč časa, ki bi ga lahko posvetili novim strateškim izzivom in priložnostim. V Sloveniji resnično potrebujemo evolucijo in nov model menedžmenta človeških virov (Žezlina 2010; Ulrich in Brockbank 2005, 183–185; Pfau 2002, 294), ki bo uspel opozoriti na svojo vrednost pri aktiviranju, upravljanju in ustvarjanju človeškega kapitala (Petrič 2010a) ter bolj kot kadarkoli poprej tudi dokazati svoj prispevek k ustvarjanju dodane vrednosti.

Slika 3.1: Evolucija menedžmenta človeških virov



Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 184).

To pa pomeni redefinicijo ciljev in rezultatov menedžmenta človeških virov, postavitve nove vizije in strategije, oblikovanje učinkovite sistemizacije in notranje organizacije, prevzem strateške vloge in opolnomočenje nosilcev ter prenovu prioritete lestvice ter vsebine kadrovskega procesa. Danes nimamo več ne časa ne denarja, da bi »se šli« menedžment človeških virov zgolj zaradi »lepšega«, zaradi bolj eminentnega »imidža« podjetja ali zaradi zadovoljstva zaposlenih »per se«. Naloga menedžmenta človeških virov je, da z različnimi pristopi in orodji aktivno spodbudi in podpre procese, ki vodijo zaposlene k delovni učinkovitosti, ustvarjalnosti, poslovni uspešnosti in odličnosti. Dolgoročno uspešno podjetje je tisto, ki svoj uspeh gradi na prepletanju poslovnega in človeškega dejavnika ter kakovostne kadrovske procese vključuje v vse vitalne dele podjetja (Bierly III in Daly 2002, 281–282; Fesl Kamenik in Petrič 2011). Vlaganje v človeške vire in kakovostne kadrovske procese je investicija, ki se odraža v poslovnih rezultatih, v doseganju ključnih strateških ciljev in v dolgoročni uspešnosti podjetja (Boxall in Purcell, 2011; Žezlina 2010; Indradevi in Gomathi 2008, 338; Makovec Brenčič v Mrak 2008; Pfau 2002, 26; Ivanko 1999, 35).

Pri implikacijah za prihodnost pa lahko na tem mestu še na kratko povzamemo obravnavano poglavje (glej Poglavje 3 Kakovost menedžmenta človeških virov in vpliv ekonomske krize), kjer je bil naš namen utemeljiti vlogo in pomen menedžmenta človeških virov kot enega pomembnih vzvodov reševanja ekonomske krize v Sloveniji.

V okviru temeljnega razumevanja problematike smo se najprej posvetili razumevanju kakovosti in odličnosti kot temeljev vizije sodobnega organizacijskega razvoja. V želji po doseganju odličnosti sodobne organizacije čedalje večji poudarek posvečajo strateškemu menedžmentu intelektualnega in človeškega kapitala, v ospredju pa se bolj kot kadarkoli poprej nahaja fokus na zaposlenih, poudarja se sposobnost zaposlenih za ustvarjanje dodane vrednosti ter povečevanje poslovne uspešnosti podjetja. Po letu 2008 se je poslovna realnost v svetu, kot tudi Sloveniji, močno spremenila, vse glasneje smo pričeli govoriti o ekonomski krizi in recesiji, skozi leta pa se je krizno stanje le še poglobljalo. Spremenile so se razmere v gospodarstvu, spremenil se je trg dela in kriza je pustila velik pečat na kadrovske funkciji in menedžmentu človeških virov. Nova gospodarska realnost od menedžmenta človeških virov pričakuje vse bolj inovativne pristope za motiviranje zaposlenih, za povečevanje delovne učinkovitosti ter za ustvarjanje čim večje dodane vrednosti na vsakega zaposlenega.

In prav spoprijemanje z ekonomsko krizo zahteva bolj strateški, strokoven, družbeno odgovoren in celosten pristop k menedžmentu človeških virov. Ekonomska kriza je izziv in lahko tudi motivacija, da menedžment človeških virov postane cenjen in dokaže, da ni zgolj podporna funkcija, temveč strateški partner, ki v podjetju ustvarja dodano vrednost. Vlaganje v človeške vire in kakovostne kadrovske procese je lahko investicija, ki se odraža v poslovnih rezultatih, v doseganju ključnih strateških ciljev in v dolgoročni uspešnosti podjetja. Tudi čas ekonomske krize bo minil, hkrati se bomo spremenili tudi mi, temeljni poudarki na znanju, človeškem dejavniku in ustvarjanju vrednosti pa bodo kljub temu ostali. Zato se moramo v Sloveniji, tudi v času krize, močno posvetiti prav kakovosti poslovanja ter s tem tudi celoviti kakovosti menedžmenta človeških virov.

4 MODEL KAKOVOSTI MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

4.1 CILJI IN REZULTATI

Za razumevanje ciljev in rezultatov menedžmenta človeških virov se bomo naslonili na statičen in dinamičen model ustvarjanja vrednosti. V okviru dinamičnega modela ustvarjanja vrednosti je ultimativni cilj menedžmenta človeških virov opredeljen kot rast tržne vrednosti podjetja. V okviru statičnega modela ustvarjanja vrednosti pa so cilji menedžmenta človeških virov opredeljeni kot poznavanje zunanjega poslovnega okolja, zadovoljevanje notranjih in zunanjih deležnikov, razvijanje in izvajanje kadrovskega procesov, zagotavljanje in razporejanje kadrovskega virov ter zagotavljanje kompetentnosti kadrovskega strokovnjakov. Končni rezultat obeh modelov je ustvarjanje dodane vrednosti v okviru podjetja.

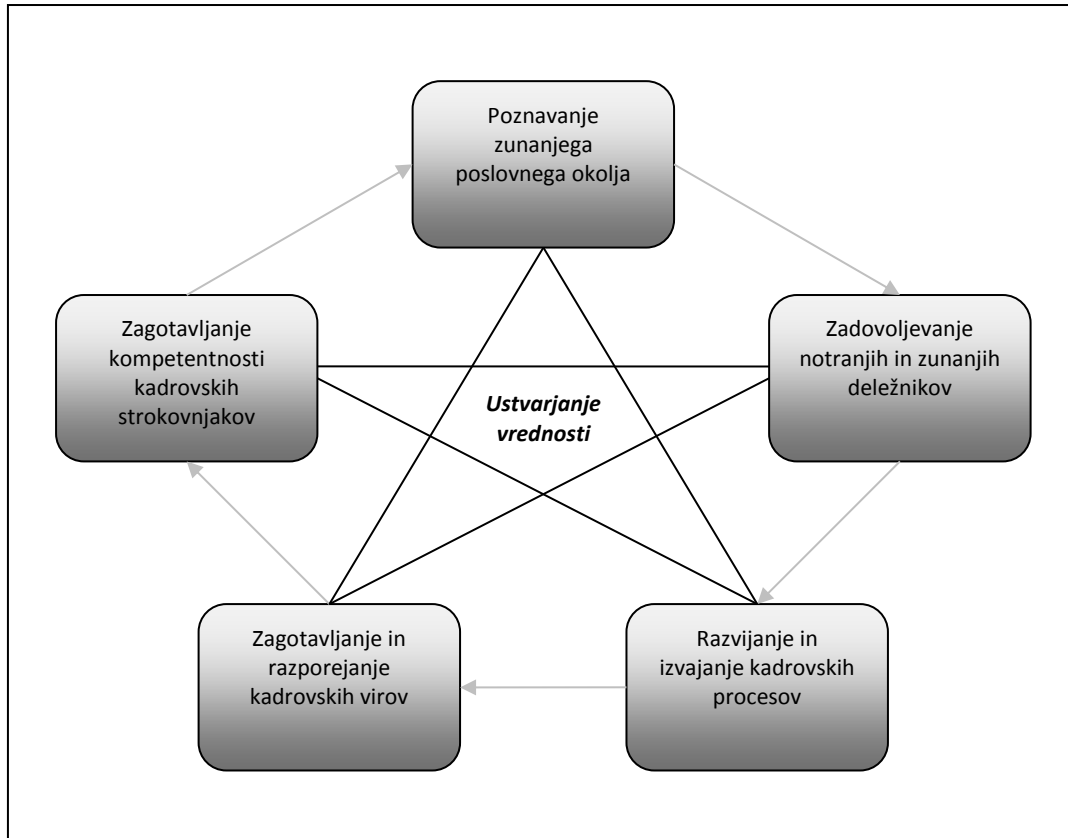
4.1.1. STATIČNI MODEL USTVARJANJA VREDNOSTI

V statičnem modelu menedžment človeških virov zagotavlja rezultate, ki predstavljajo vrednost za njene ključne stranke oziroma deležnike (Boxall 2007, 50; Ulrich in Brockbank 2005, 10). V tem kontekstu je vrednost definirana v očeh in na strani prejemnika (Ulrich in Brockbank 2005, 10). Menedžment človeških virov ustvarja vrednost šele takrat, ko izvede storitev, ki za prejemnika predstavlja določeno vrednost.

Statični model ustvarjanja vrednosti je povzet po Ulrichovem modelu elementov ustvarjanja vrednosti (Ulrich in Brockbank 2005, 266) in temelji na petih elementih. Zunanje okolje in interesi deležnikov podajajo odgovor na vprašanje, kateri so ključni rezultati in cilji ter kakšen je pomen menedžmenta človeških virov v podjetju. Kadrovske procese, kadrovske viri in kadrovske strokovnjaki so tisti elementi, ki v podjetju izvajajo menedžment človeških virov. Podajajo odgovor na to, kaj menedžment človeških virov v podjetju pravzaprav

počne. Vsak od elementov statičnega modela inherentno že vključuje kriterije zagotavljanja kakovosti.

Slika 4.1: Statični model ustvarjanja vrednosti:



Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 10).

a) Poznavanje zunanjega poslovnega okolja

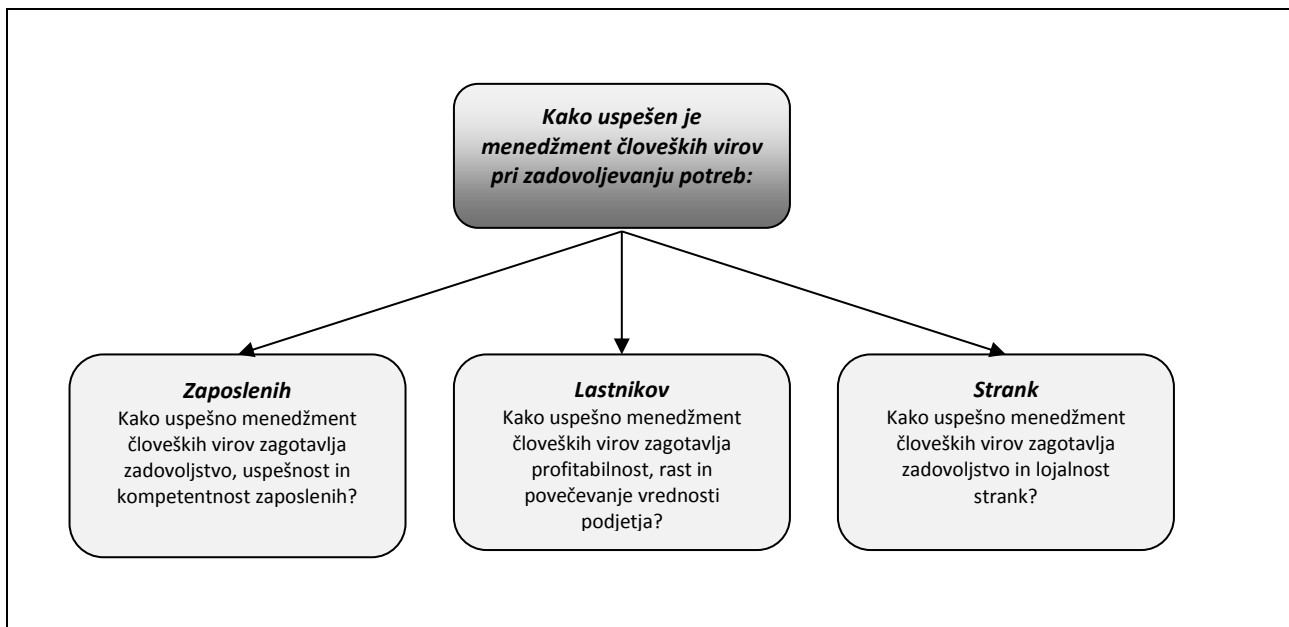
Vsako podjetje deluje v lastnem poslovnem okolju, s katerim je neločljivo povezano. V kontekstu globalizacije in ekonomske krize se podjetja soočajo z radikalnimi spremembami v tehnologiji, ekonomiji, demografiji in drugimi sorodnimi trendi. Menedžment človeških virov mora ustrezno reagirati na zunanje poslovno okolje ter poslovno resničnost povezati in vključiti v svoje vsakodnevne aktivnosti. Poznavanje zunanjega poslovnega okolja menedžmentu človeških virov omogoča, da svoje procese umesti v pravi kontekst, jih poveže s strateškimi priložnostmi ter potrebami vodstva.

b) Zadovoljevanje notranjih in zunanjih deležnikov

Menedžment človeških virov mora zadovoljevati potrebe in pričakovanja svojih deležnikov, le tako v njihovih očeh lahko ustvarja vrednost. Zunanje deležnike predstavljajo lastniki in stranke podjetja, zadovoljevanje njihovih potreb je ključna determinanta uspešnosti podjetja. Notranje deležnike predstavlja vodstva podjetja, ki oblikuje vizijo in poslovno strategijo ter vsi zaposleni, ki poslovno strategijo izvajajo. Menedžment človeških virov pomaga identificirati in ustvariti organizacijske zmožnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo poslovne strategije. Prav tako ustvarja vrednost za zaposlene s tem, da spodbuja rast njihovega znanja, spretnosti in sposobnosti, da ustvarja zanimivo in spodbudno delovno okolje, da povečuje zadovoljstvo pri delu in v splošnem zagotavlja vse elemente, ki vplivajo na njihovo uspešnost in produktivnosti.

Menedžment človeških virov, ki želi biti kakovosten, mora znati ponuditi odgovor na naslednja vprašanja (glej Sliko 4.2):

Slika 4.2: Sposobnost zadovoljevanja deležnikov



Vir: Ulrich (1997, 247).

c) Razvijanje in izvajanje kadrovskih procesov

Kadrovski procesi morajo biti skrbno načrtovani, oblikovani in izvajani ter morajo zagotavljati rezultate, ki jih deležniki pričakujejo. Več o kadrovskih procesih bomo povedali v poglavju 4.5 Kadrovski procesi.

d) Zagotavljanje in razporejanje kadrovskih virov

Menedžment človeških virov mora oblikovati kadrovsko strategijo ter organizirati kadrovske vire na način, ki omogoča uskladitev in nadgraditev dela posameznih kadrovskih strokovnjakov v smiselno celoto, ki ustvarja vrednost. Kadrovska strategija mora biti skrbno oblikovana, usklajena in podpirati mora poslovno strategijo in cilje podjetja. Menedžment človeških virov mora biti primerno sistemiziran in organiziran ter ujemajoč se s poslovno strategijo podjetja.

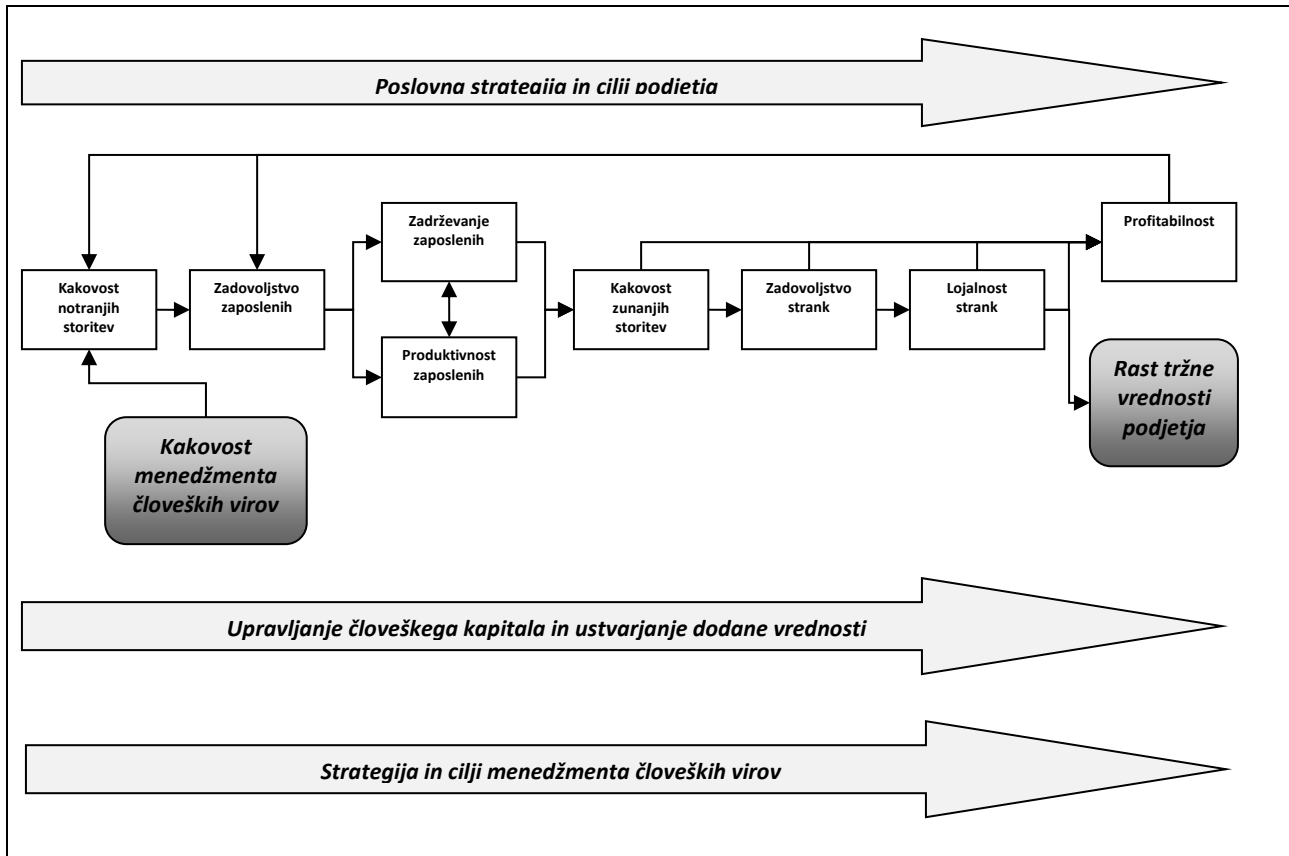
e) Zagotavljanje kompetentnosti kadrovskih strokovnjakov

Menedžment človeških virov ustvarja vrednost skozi delo in aktivnosti kadrovskih strokovnjakov, zato je zelo pomembno, katere vloge v podjetju le-ti zavzemajo, na kakšen način jih izvajajo ter s katerimi kompetencami. Menedžment človeških virov mora zagotavljati strokovnost oziroma kompetentnost vseh svojih nosilcev.

4.1.2 DINAMIČNI MODEL USTVARJANJA VREDNOSTI

V dinamičnem ali procesnem modelu menedžment človeških virov zagotavlja rezultate in ustvarja vrednost skozi aktiviranje, ustvarjanje in upravljanje človeškega kapitala podjetja (Mihalič 2006b, 56). Le kakovosten menedžment človeških virov je sposoben spodbuditi, in kar je najpomembneje, aktivirati človeški kapital. Človeški kapital aktivira skozi procese, ki jih v podjetju izvaja na način, da podpre verigo ustvarjanja dodane vrednosti (Pfau 2002, 170).

Slika 4.3: Veriga ustvarjanja dodane vrednosti



Vir: Mihalič (2006b, 56) in Pfau (2002, 170).

V kolikor želijo organizacije tekrovati v vse bolj konkurenčnem globalnem okolju, morajo poznati stroške celotne verige ustvarjanja dodane vrednosti in sodelovati z nosilci vseh členov verige z namenom obvladovanja stroškov in doseganja maksimalne donosnosti (Becker 2001, 37; Drucker 1998, 112). Dodana vrednost nastaja skozi optimizacijo in zmanjševanje stroškov ter hkratio rast prihodkov v procesu ustvarjanja vrednosti, kar ultimativno vodi k profitabilnosti in drugim poslovnim ciljem podjetja (Fitz-enz 2000, 8).

4.2 VIZIJA IN STRATEGIJA

Statičnemu in dinamičnemu modelu ustvarjanja vrednosti je skupno, da razumeta menedžment človeških virov kot kakovosten šele tedaj, ko le-ta v podjetju uspe izoblikovati svojo vizijo in strategijo, ki smiselno poveže konkretne cilje z ustreznimi kadrovskimi

procesu, ki eventuelno vodijo k doseganju zelenih rezultatov, k ustvarjanju dodane vrednosti.

Tabela 4.1: Vključenost ciljev in procesov v vizijo in strategijo menedžmenta človeških virov

Vizija in strategija	Cilji	Procesi
Kakovosten menedžment človeških virov v podjetju ustvarja dodano vrednost	Poznavanje zunanjega poslovnega okolja	Nosilci kadrovskega procesov so strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti Kadrovske procese povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja
	Zadovoljevanje notranjih in zunanjih deležnikov	Kadrovske procese se povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja Kadrovske procese podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmogljivosti
	Razvijanje in izvajanje kadrovskega procesov	Kadrovske procese vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih Kadrovske procese so upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti
	Zagotavljanje in razporejanje kadrovskega virov	Nosilci kadrovskega procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovskega strategijo, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja Kadrovske procese s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja
	Zagotavljanje kompetentnosti kadrovskega strokovnjakov	Kadrovske procese upravljajo kadrovske strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge

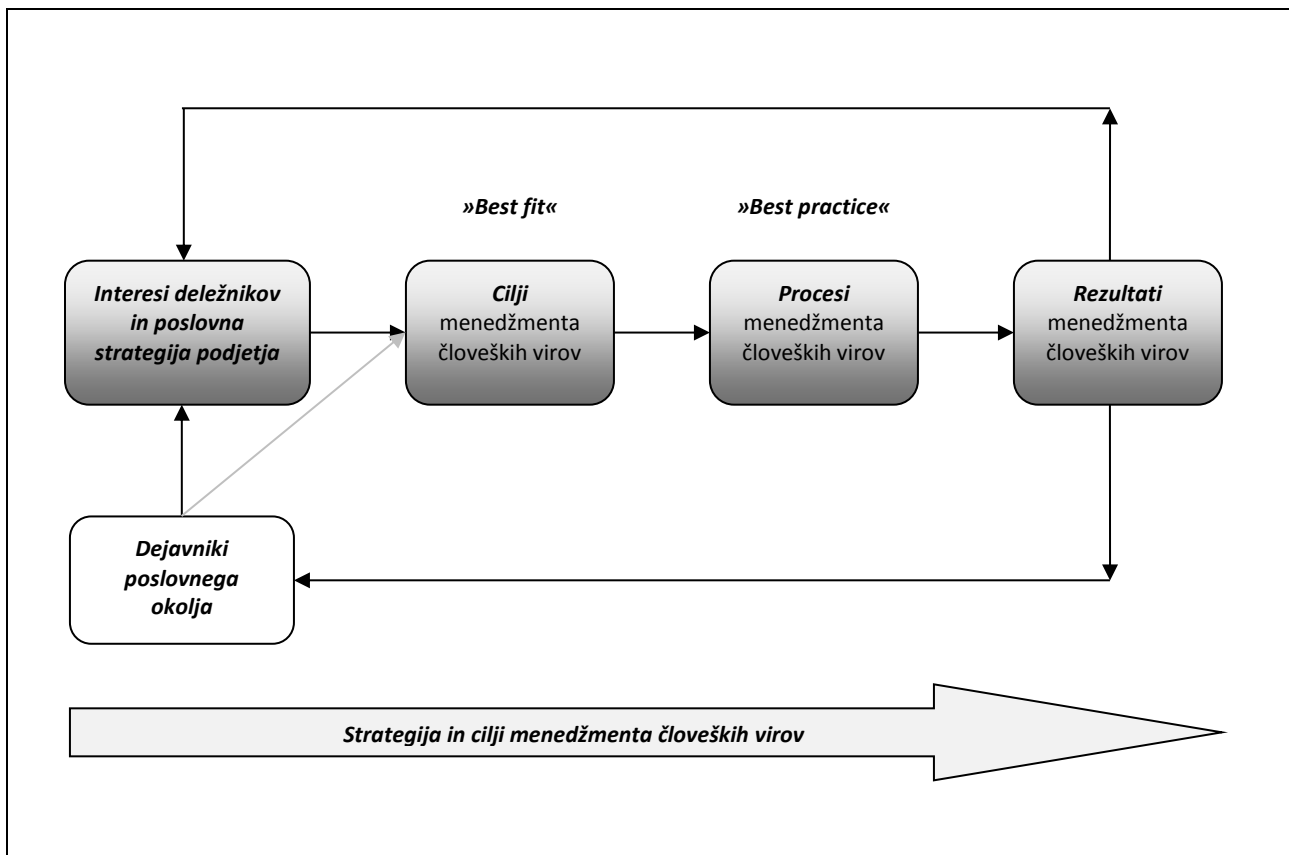
Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 16).

A filozofija strateškega menedžmenta človeških virov gre še korak dalje ter poveže cilje in kadrovske procese s strateškim menedžmentom na nivoju podjetja (Mathew, Allen in Wright 2007, 88.) Strateškost menedžmenta človeških virov se skriva v dejstvu, da kot sistem in strategija vse bolj ključno vpliva na preživetje in uspešnost poslovanja sodobnega podjetja (Boxall in Purcell 2011, 64, 120). Predpogoj preoblikovanja menedžmenta človeških virov v strateškega zajema oblikovanje jasne strategije delovanja, ki je usklajena s poslovno strategijo in poslovnimi cilji na nivoju podjetja (Mathew, Allen in Wright 2007, 88; Mihalič 2006b, 57; Ulrich in Brockbank 2005, 16; Bierly III in Daly 2002, 292).

Zagovorniki šole »best fit strategy« zagovarjajo tezo, da se ustrezna strategija menedžmenta človeških virov lahko oblikuje le na podlagi dejanskih in unikatnih potreb posameznega podjetja, medtem ko zagovorniki šole »best practice strategy« zagovarjajo

tezo, da v okviru menedžmenta človeških virov obstajajo določeni kadrovski procesi, ki univerzalno podpirajo verigo dodane vrednosti in v večji ali manjši meri uresničujejo poslovno strategijo in cilje podjetja (Boxall in Purcell 2011, 69–85; Allen in Wright 2007, 94–95; Bierly III in Daly 2002, 281–282). Za potrebe našega raziskovanja se bomo naslonili na obe tezi in sicer v razumevanju strategije menedžmenta človeških virov, ki deduktivno izhaja iz konkretne poslovne strategije ter kadrovskih procesov, ki univerzalno ustvarjajo dodano vrednost in povečujejo tržno vrednost podjetja.

Slika 4.4: Strategija menedžmenta človeških virov



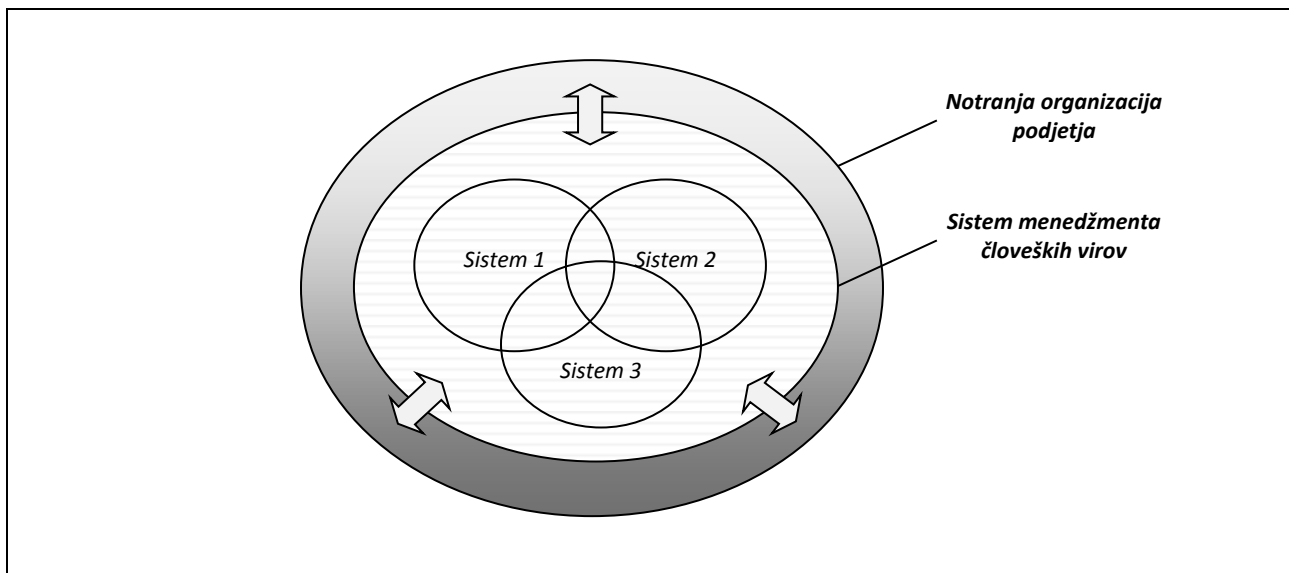
Vir: Boxall in Purcell (2011, 69).

Strategijo menedžmenta človeških virov razumemo kot dinamično in fleksibilno komponento kakovostnega menedžmenta človeških virov in sicer z »dvojno zanko« učenja (Argyris in Schön, 1978).

4.3 SISTEM IN ORGANIZIRANOST

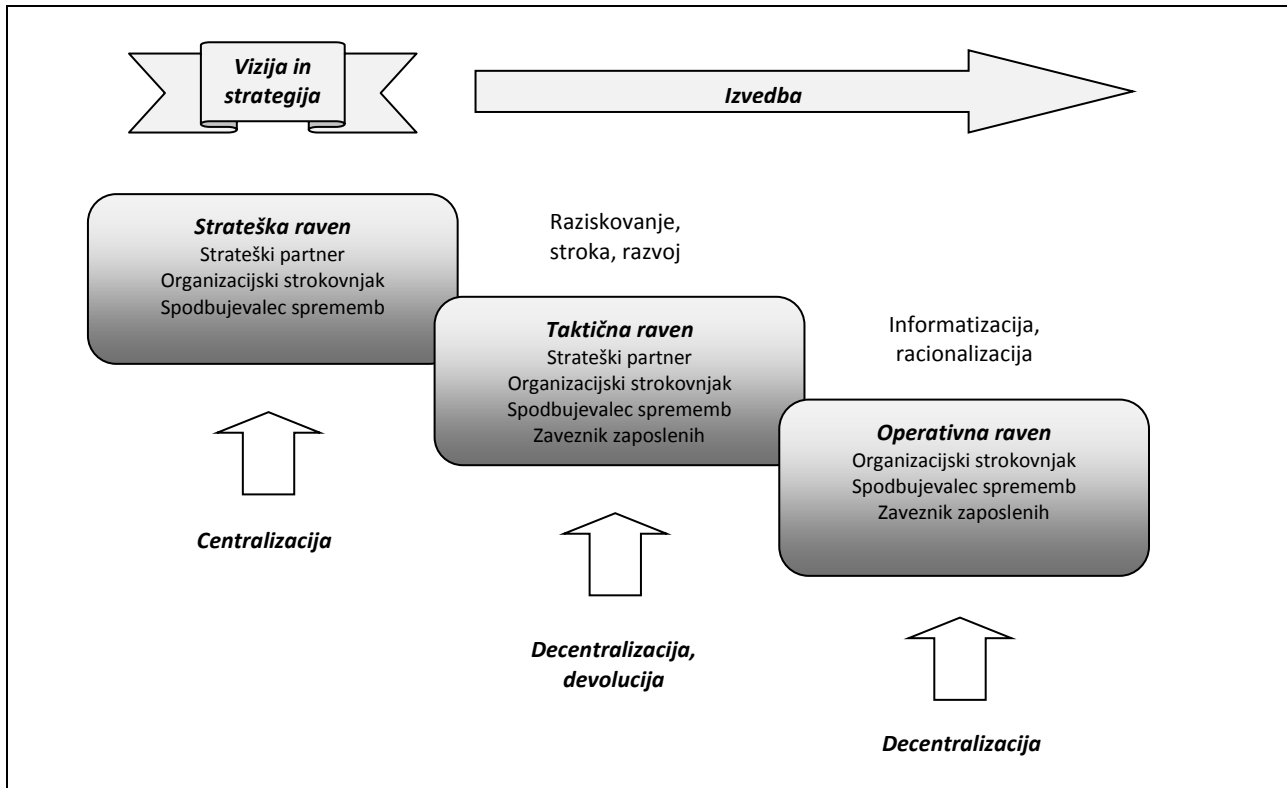
Sodoben menedžment človeških virov je optimalno organiziran in ustrezno umeščen v organizacijo podjetja (Becker 2001, 1). Menedžment človeških virov in notranja organizacija podjetja sta namreč dva med seboj ujemajoča se in usklajena sistema, strategija menedžmenta človeških virov pa lahko hkrati vključuje tudi več različnih delovnih podsistemov (Boxall in Purcell 2011, 125–126; Lepak in Snell 2011, 211–212). Razmišljati moramo v smeri celovite arhitekture, ki bi podsisteme menedžmenta človeških virov lahko povezala v enovito in učinkovito celoto.

Slika 4.5: Sistem menedžmenta človeških virov



O menedžmentu človeških virov kot celovitem sistemu govorimo tedaj, ko se le-ta povezuje s ključnimi nosilci, procesi in strukturami v podjetju ter prehaja od strateške ravni na nivo operativne implementacije. Sodoben menedžment človeških virov se v organizacijo podjetja vključuje na treh ravneh: na strateški, na taktični in na operativni ravni (Mihalič 2006b, 64), vse tri ravni umeščenosti pa so v sistemu enako pomembne. Menedžment človeških virov na strateški ravni določi svojo vizijo in strategijo, na taktični in operativni ravni pa le-to strategijo podpira in izvaja (Mihalič 2006b, 63–65; Ulrich 1997, 228–229).

Slika 4.6: Umeščenost menedžmenta človeških virov



Vir: Mihalič (2006b, 64).

Sodoben menedžment človeških virov na strateški ravni predstavlja enega ključnih akterjev v celostni strategiji razvoja in usmeritvah podjetja (Mihalič 2006b, 64). Gre za vključenost menedžmenta človeških virov v sam vrh upravljanja organizacije ter za izrazito centralizacijo funkcije. Ključna postaja strateška partnerska vloga ter močna zavezanost in podpora vodstvu podjetja (Mihalič 2006b, 57, 64). Menedžment človeških virov na taktični ravni upravlja strokovne, znanstvene, raziskovalne in razvojne kadrovske procese (Mihalič 2006b, 65), hkrati pa zavzema novo partnersko vlogo ter decentralizira svoje izvajanje. Proces se delegirajo na nove nosilce, na nivo neposrednih oziroma linijskih vodij (Mihalič 2006b, 65; Ulrich in Brockbank 2005, 201; Ulrich 1997, 236). Ob tem menedžment človeških virov kot stroka vodjem zagotavlja usposobljenost ter ustrezno usmerjanje, znanje, metodologijo, sisteme in prakse, kadrovski strokovnjaki pa vodjem svetujejo in pomagajo pri realizaciji zastavljenih ciljev. Na operativni ravni je menedžment človeških virov že povsem decentraliziran in izvršuje izključno operativno-administrativno in podporno vlogo (Mihalič 2006b, 65). Le-ta je zagotovljena z informatizacijo in

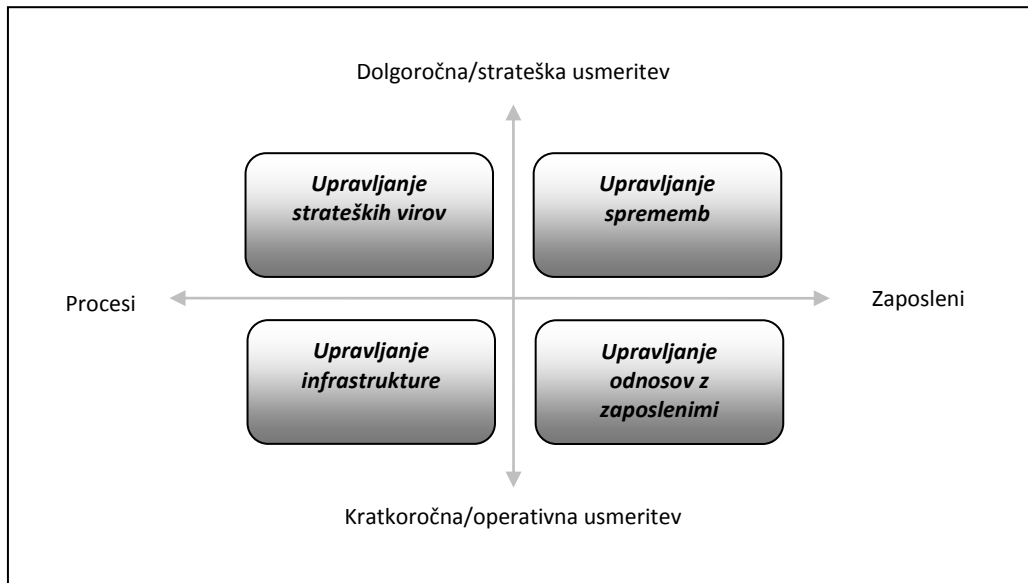
racionalizacijo oziroma z visoko informatiziranimi procesi ter učinkovitim informacijskim, analitičnim in samopostrežnim servisom, ki posledično minimizira delež operativnih in administrativnih aktivnosti.

Pričakujemo lahko, da se bo organizacija menedžmenta človeških virov v prihodnosti tudi spreminjala. Stroka predlaga alternativne rešitve optimizacije, kot so poslovna partnerstva (»outsourcing«), centri odličnosti in organizacija skupnih služb (Ulrich in Brockbank 2005, 185–196). Del kadrovskih procesov se tudi v Sloveniji že nekaj let prenaša na zunanje izvajalce, predvsem svetovanje in izvajanje visoko-strokovnih kadrovskih storitev, upravljanje sekundarnega internega trga človeških virov in pa upravljanje kadrovskih procesov, ki niso »core business«.

4.4 VLOGA IN NOSILCI

Kadrovski strokovnjaki bodo postali ključni igralci menedžerskega tima tedaj, ko se bodo »zavedli« svojega pomena (Klie 2009) in nase opozorili z ustvarjanjem dodane vrednosti skozi učinkovito upravljanje človeškega kapitala. Sodoben pogled na menedžment človeških virov izpostavlja velik pomen usmeritvi delovanja ter s tem kadrovskim strokovnjakom pripisuje nove in različne vloge v organizaciji (Ulrich 1997, 24).

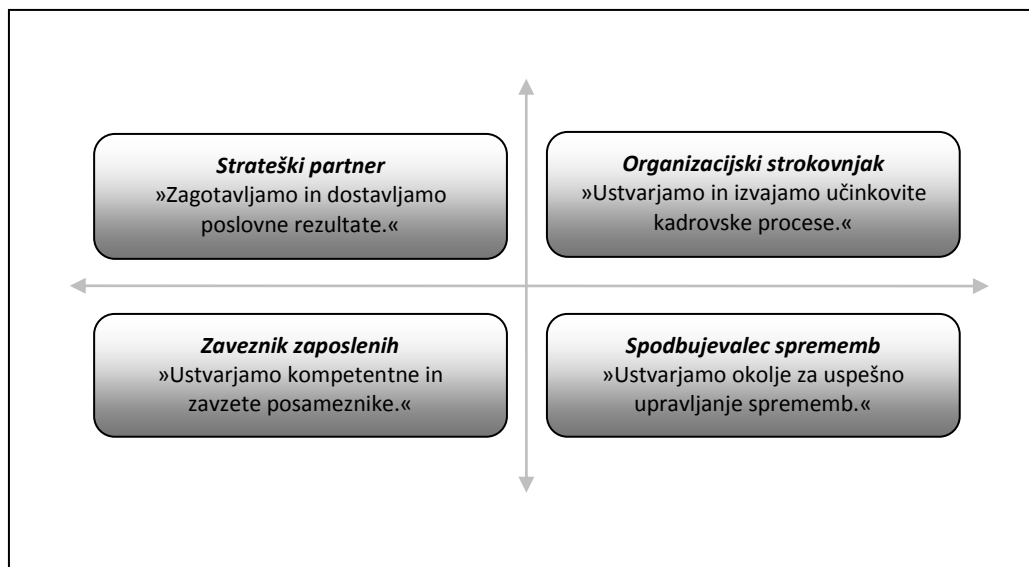
Slika 4.7: Usmeritev menedžmenta človeških virov



Vir: Ulrich (1997, 24).

V modelu os x in os y predstavljata usmeritve sodobnega menedžmenta človeških virov. Menedžment človeških virov je po tem modelu usmerjen tako dolgoročno kot kratkoročno, fokus pa sega od upravljanja procesov do upravljanja zaposlenih (Ulrich 1997, 24). Osi razmejujeta štiri ključne vloge, ki opredeljujejo kakovost menedžmenta človeških virov v procesu ustvarjanja vrednosti. Za vsako vlogo, ki jo menedžment človeških virov v organizaciji zavzema, lahko uporabimo eno izmed štirih metafor kot so strateški partner, organizacijski strokovnjak, zaveznik zaposlenih in spodbujevalec sprememb (Ulrich 1997, 25).

Slika 4.8: Štiri vloge menedžmenta človeških virov v organizaciji



Vir: Ulrich (1997, 25, 37–38).

Vsaka izmed štirih vlog menedžmenta človeških virov dosega svoj lasten rezultat preko sebi lastnih procesov.

Tabela 4.2: Povezava med vlogami in procesi menedžmenta človeških virov

Vloga	Rezultat	Metafora	Proces
Upravljanje strateških virov	Izvajanje strategije	<i>Strateški partner</i>	Povezovanje kadrovske in poslovne strategije
Upravljanje infrastrukture	Izgradnja učinkovite infrastrukture	<i>Organizacijski strokovnjak</i>	Reinženiring organizacije
Upravljanje odnosov z zaposlenimi	Spodbujanje zavzetosti in kompetentnosti zaposlenih	<i>Zaveznik zaposlenih</i>	Zaznavanje in zadovoljevanje potreb zaposlenih
Upravljanje sprememb	Ustvarjanje prenovljene organizacije	<i>Spodbujevalec sprememb</i>	Upravljanje transformacije in vodenje sprememb

Vir: Ulrich (1997, 25).

Strateški partner je zato, ker povezuje strategijo menedžmenta človeških virov s poslovno strategijo podjetja na način, da jo podpira glede na potrebe dejanskega posla. Organizacijski strokovnjak je zato, ker varčuje finančne in druge resurse podjetja skozi izgradnjo in upravljanje kakovostnih kadrovskega procesov. Zaveznik zaposlenih je zato, ker zagotavlja visoko raven produktivnosti skozi kompetentnost, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Spodbujevalec sprememb je zato, ker podpira potrebe posla po transformaciji ter prilagajanju spremembam na trgu (Ulrich 1997, 25).

Model vlog lahko uporabimo tudi za opredelitev ključnih kompetenc sodobnih kadrovskih strokovnjakov. Vsak sodoben kadrovski strokovnjak naj bi bil strateški partner, organizacijski strokovnjak, spodbujevalec sprememb in zaveznik zaposlenih (Ulrich 1997, 41). Kadrovski strokovnjaki kot izvajalci sodobnega menedžmenta človeških virov naj bi bili odlični v izvajanju vseh štirih vlog hkrati, v praksi pa je doseganje tega ideala malo verjetno in težko uresničljivo. Zato je bolje, da ključne kompetence kadrovskih strokovnjakov razumemo in upoštevamo v agregatu kot kompetenčni model kakovostnega menedžmenta človeških virov (Ulrich 1997, 41). Le kot agregat posameznikov, ki delujejo v timu, je menedžment človeških virov tudi v praksi lahko odličen izvajalec vseh štirih ključnih vlog hkrati. Z usklajenim delovanjem lahko kadrovski tim svoj prispevek na poslovanje poveča tudi za tri do štirikrat (Younger 2011).

V skladu s smerjo evolucije se je model ključnih kompetenc menedžmenta človeških virov v preteklem desetletju dopolnil z novo vlogo kadrovskega strokovnjaka in sicer z vlogo neposrednega oziroma linijskega vodje (Mihalič 2006b, 65; Ulrich in Brockbank 2005, 201; Ulrich 1997, 236).

Tabela 4.3: Kompetenčni model kadrovskega strokovnjaka kot nosilca menedžmenta človeških virov

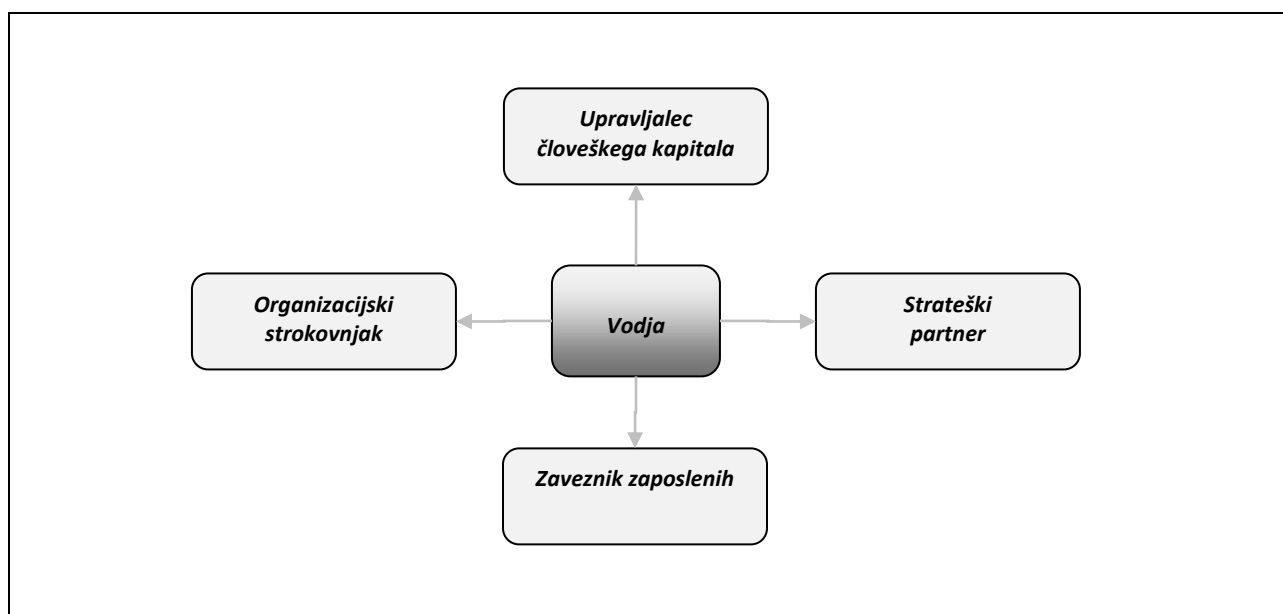
1996: Temeljni kompetenčni model	2005: Nadgrajeni kompetenčni model
Zaveznik zaposlenih	<i>Zaveznik zaposlenih</i> <i>Upravljalca človeškega kapitala</i>
Organizacijski strokovnjak	<i>Organizacijski strokovnjak</i>
Spodbujevalec sprememb	<i>Strateški partner</i>
Strateški partner	<i>Strateški partner</i> <i>Vodja</i>

Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 201).

»Za ustvarjanje vrednosti in zagotavljanje rezultatov naj vodje prihodnosti postanejo kadrovski strokovnjaki« (Ulrich 1997, 236). Dve desetletji nazaj je bila nova vloga linijskih

vodij še fikcija, danes pa vodje postajajo najpomembnejši uresničevalci in izvajalci sodobnega menedžmenta človeških virov. Vodje so primarno odgovorni za doseganje rezultatov in tudi izvajanje kadrovskih procesov, odgovorni so lastnikom za ustvarjanje dodane vrednosti, strankam za vrednost produkta ali storitve in zaposlenim za vrednost delovnega mesta (Ulrich 1997, 236). Vodenje je namreč proces, v katerem vodja na podlagi svojih sposobnosti, lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi vzajemno dosegli dogovorjene cilje (Mayer v Kovač 2004, 11).

Slika 4.9: Kompetenčni model vodje kot nosilca menedžmenta človeških virov



Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 200).

Prav tako je menedžment človeških virov že izoblikoval nabor ključnih kompetenc, ki jih nosilci potrebujejo za ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju. Na tem mestu povzemamo raziskavo »HR Competency Study«, ki jo že 25 izvajata Poslovna šola Ross z Univerze v Michiganu in RBL Skupina (The RBL Group) s pomočjo globalnih partnerjev z Avstralije (AHRI), latinske Amerike (IAE), Kitajske (jobs51), Indije (NHRD), srednjega vzhoda (ASHRM), severne Evrope (HR Norge) in južne Afrike (IPM) in v katero je bilo do sedaj vključenih preko 20.000 kadrovskih strokovnjakov ter predstavlja največjo globalno raziskavo na temo kadrovskih kompetenc doslej (The RBL Group 2012a; Ulrich in Brockbank 2005, 222). Raziskava je poskusila odgovoriti na vprašanje: »Kako se

kompetence kadrovskih strokovnjakov razlikujejo med bolj in manj uspešnimi podjetji? Oziroma katere izmed opredeljenih kompetenc najmočneje vplivajo na poslovno uspešnost podjetja?» (Ulrich in Brockbank 2005, 222). Raziskava podaja sodoben kompetenčni model kadrovskih strokovnjakov, ki je reprezentativen za širok nabor panog in velikosti podjetij vse od Evrope, Azije, latinske ter do severne Amerike.

Tabela 4.4 prikazuje nabor in oceno stanja kompetenc sodobnih kadrovskih strokovnjakov ter zaznan vpliv teh kompetenc na poslovno uspešnost podjetja.

Tabela 4.4: Kompetence kadrovskih strokovnjakov in vpliv na poslovno uspešnost podjetja

Kompetence kadrovskih strokovnjakov	Vpliv na poslovno uspešnost podjetja	Ocena stanja*
Strateška miselnost	43%	3,65
Osebna kredibilnost	23%	4,13
Usmerjenost k rezultatom	18%	3,69
Poslovna razgledanost	11%	3,44
Tehnološka pismenost	5%	3,02

* Ocena na lestvici od 1 do 5

Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 223).

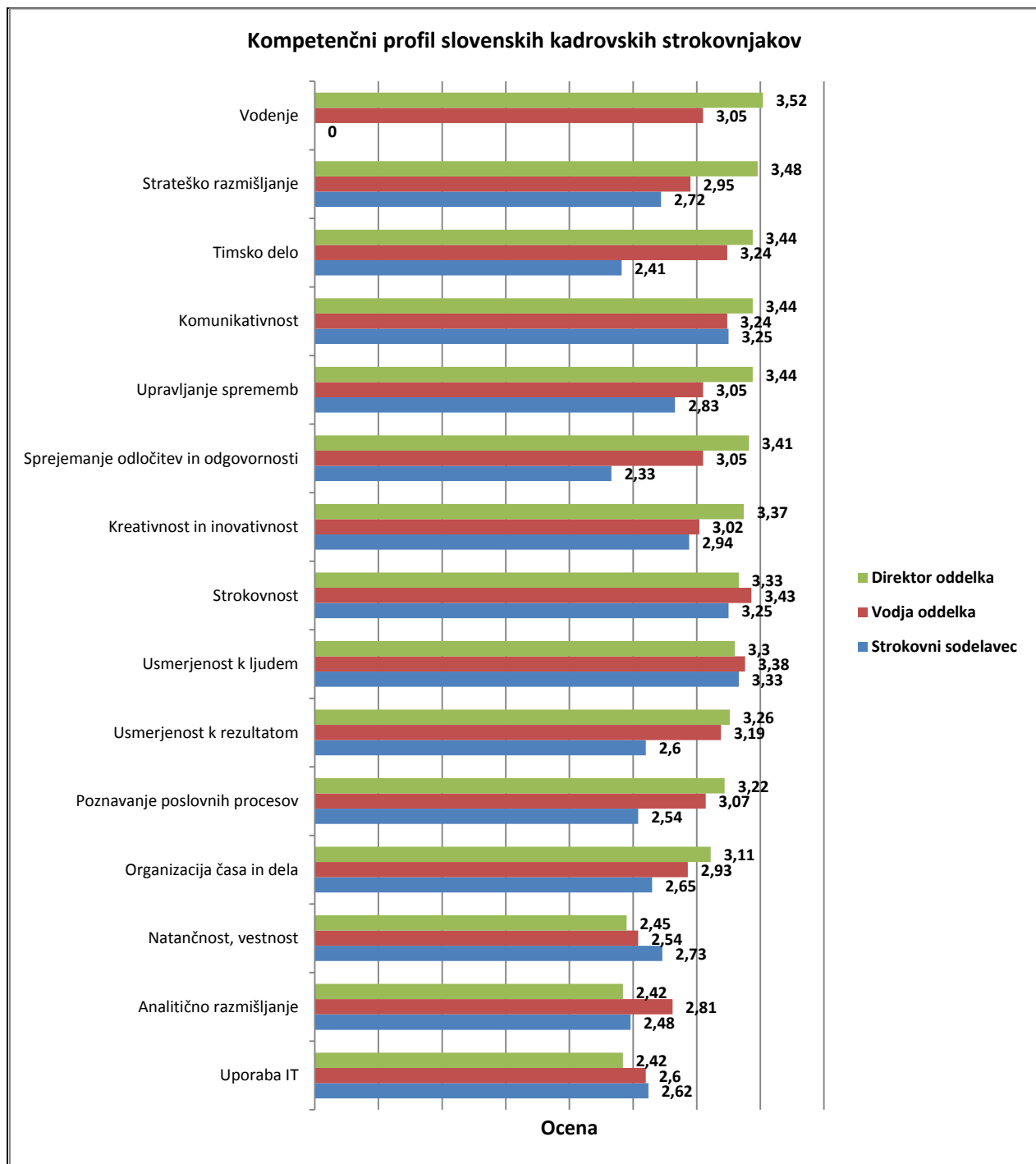
Poleg nabora kompetenc in ocene stanja je pomemben doprinos raziskave tudi dognanje, da tista kompetenca, ki je za kadrovskega strokovnjaka najbolj značilna (osebna kredibilnost, najvišja ocena oz. 4,13), le v manjši meri vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Medtem ko tista, ki za kadrovske strokovnjake do danes ni bila najbolj značilna (strateška miselnost, srednja ocena oz. 3,65), vpliva na poslovno uspešnost skoraj dvakrat toliko (Ulrich in Brockbank 2005, 223).

V Sloveniji različni avtorji kot ključne kompetence kadrovskih strokovnjakov sodobnega menedžmenta človeških virov podajajo dokaj podoben nabor. Kompetence sodobnih kadrovskih strokovnjakov so strokovnost, osredotočenost na stranke, samoiniciativnost, usmerjenost v rezultate/motiviranost za dosežke, večšine dobrih medsebojnih odnosov in timskega dela, reaktivnost, pripadnost ter gospodarnost (Vukasović-Žontar 2008). Kompetence sodobnih kadrovskih strokovnjakov so osebni zagon in učinkovitost,

upravljanje ljudi in voditeljstvo, strokovna kompetentnost, dodajanje vrednosti podjetju, kontinuirano učenje, izostren um in iznajdljivost, usmerjenost k strankam, strateška usmerjenost in sposobnost vplivanja ter učinkovitost medosebnih odnosov (Erker Lozinšek, 2008). Kompetence sodobnih kadrovske strokovnjakov so analitično in konceptualno razmišljanje, inovativnost, kreativno reševanje problemov, strateško razmišljanje in delovanje, poznavanje poslovanja in poslovnega okolja, komunikativnost, iskanje informacij, osredotočenost na stranke, uporabnike in storitve, prepričevanje in vplivanje, timsko delo, usmerjenost k ciljem, vodenje, menedžment, uporaba virov, strokovnost, fleksibilnost, prenos, aktivacija in razvoj znanja, kooperativnost ter uporaba informacijskih tehnologij (Kohont 2004, 107–108).

Vpliv kompetenc kadrovske strokovnjakov na poslovno uspešnost v Sloveniji še ni bil merjen, izvedena pa je bila analiza stanja. Rezultati raziskave so definirali naslednje kompetenčne profile slovenskih kadrovske strokovnjakov (glej Sliko 4.10).

Slika 4.10: Kompetenčni profil slovenskih kadrovskih strokovnjakov

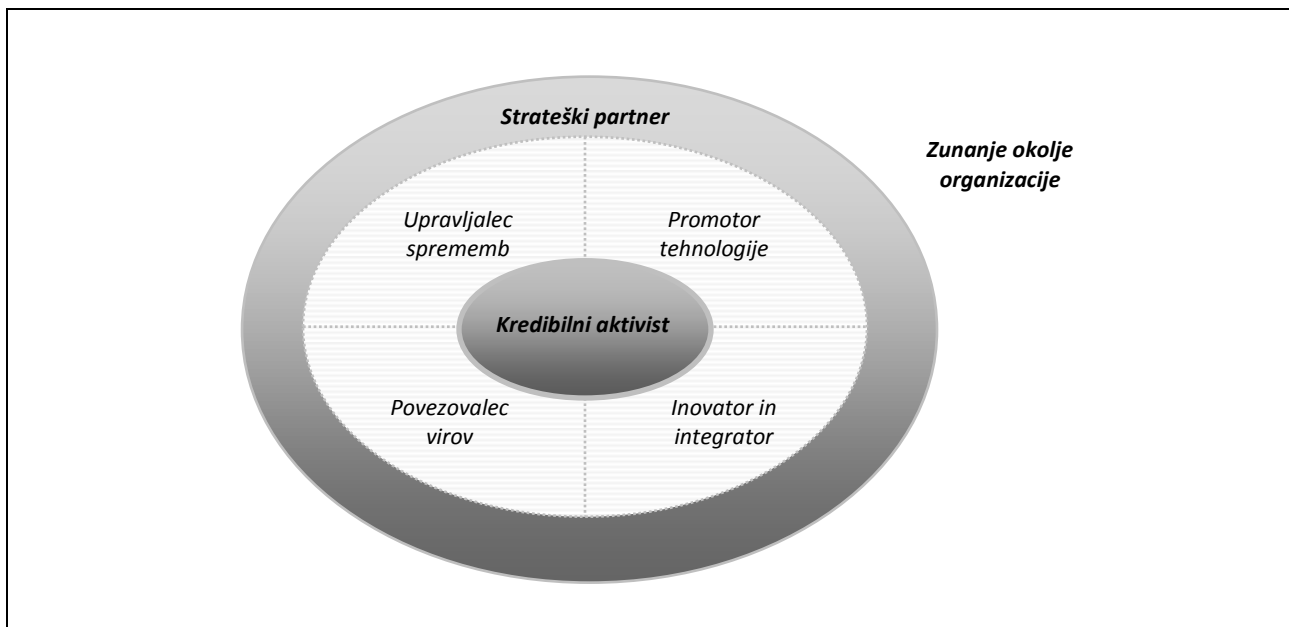


Ocena na lestvici od 0 do 4: 0 – kompetenca ni potrebna, 1 – obvladovanje osnov, 2 – obvladovanje standardnih (običajnih) razmer, 3 – obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer, 4 – prenašanje znanja na sodelavce

Vir: Kohont (2004, 118).

Po priporočilih šestega, zadnjega vala raziskave »HR Competency Study 2012«, pa se bo v skladu s smerjo evolucije menedžmenta človeških virov model ključnih kompetenc kadrovskih strokovnjakov kmalu ponovno redefiniral in transformiral (The RBL Group 2012).

Slika 4.11: Nadgrajeni model kompetenc kadrovskih strokovnjakov



Vir: The RBL Group (2012c).

Strateški partner razume in spremlja poslovno okolje, pričakovanja lastnikov in drugih deležnikov ter zahteve posla. Prevaja jih v kompetence, organizacijsko kulturo in vodenje. Kredibilni aktivist gradi odnos zaupanja in deluje v smeri dviga produktivnosti in ustvarjanja dodane vrednosti s strani zaposlenih. Povezovalac virov oblikuje, nadzira in ustvarja organizacijske zmožnosti, potrebne za doseganje poslovne uspešnosti podjetja. Upravljaec sprememb spodbuja in upravlja spremembe na individualni, skupinski in sistemski ravni. Inovator in integrator išče in ustvarja nove kadrovske prakse ter jih integrira v celosten sistem menedžmenta človeških virov. Promotor tehnologije uporablja tehnologijo za doseganje večje učinkovitosti, povezovanje zaposlenih in ustvarjanje novih komunikacijskih kanalov (The RBL Group 2012c). In ne le to, za sodobne kadrovske strokovnjake postaja čedalje bolj pomembno, da navežejo neposreden stik tudi z zunanjim

okoljem organizacije (Ulrich v Schawbel 2012). Novo usmeritev predstavljajo predvsem človeški viri partnerskih podjetij in še bolj človeški viri konkurentov.

4.5 KADROVSKI PROCESI

4.5.1 RAZUMEVANJE KAKOVOSTI KADROVSKIH PROCESOV

Za razumevanje pomena in kakovosti kadrovskih procesov v okviru modela kakovosti menedžmenta človeških virov, se bomo naslonili na tezo zagovornikov šole »best practice strategy« (glej Poglavlje 4.2 Vizija in strategija). Le-ti zagovarjajo tezo, da v okviru menedžmenta človeških virov obstajajo določeni kadrovski procesi, ki univerzalno podpirajo verigo dodane vrednosti, ne glede na podjetje, ter v večji ali manjši meri uresničujejo poslovno strategijo in cilje podjetja (Boxall in Purcell 2011, 69–85; Allen in Wright 2007, 94–95; Berly III in Daly 2002, 281–282, 294).

V okviru našega raziskovanja procese razumemo kot vse aktivnosti, ki se v okviru organizacije izvajajo z namenom doseganja določenega cilja oziroma rezultata. Zaradi lažje operacionalizacije v empiričnem delu, kadrovske procese obravnavamo skozi prizmo tako same aktivnosti, kot tudi končnega cilja oziroma rezultata te aktivnosti. Izpostavljam pa tiste kadrovske procese, za katere verjamemo, da univerzalno ustvarjajo dodano vrednost in prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja. Dokazati želimo, da se menedžment človeških virov skozi kakovostne kadrovske procese resnično povezuje z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja ter da to drži tudi v času ekonomske krize.

Na tem mestu pa ne bomo analizirali ciljev in strategije, vloge v organizaciji, sistema in organiziranosti ter nosilcev in kompetenc menedžmenta človeških virov. Prvi razlog je ta, da bi bila študija preobsežna in preveč kompleksna za naše potrebe. Drugi razlog pa je, da želimo odgovoriti predvsem na temeljno vprašanje, ki pesti večino sodobnih kadrovskih strokovnjakov, in sicer na vprašanje: »Kateri so tisti kadrovski procesi, ki najpomembneje prispevajo k aktiviranju, ustvarjanju in upravljanju človeškega kapitala ter k ustvarjanju dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja?« Za potrebe našega raziskovanja bomo

kakovost kadrovskih procesov definirali in izmerili s pomočjo identifikatorjev in referenčnih vrednosti HC in Ulrichovega indeksa.

4.5.2 KAKOVOST PO HC INDEKSU

HC (Human Capital) indeks je kazalec, ki določa, kolikšen vpliv ima vpeljava določenih kadrovskih procesov na ustvarjanje dodane vrednosti (Pfau 2002) ter hkrati odraža raven kakovosti menedžmenta človeških virov podjetja. Uvedel ga je raziskovalni in svetovalni inštitut Watson Wyatt Worldwide, nastal pa je na podlagi zbiranja in analize večdesetletnih raziskav, ki so odkrile, izolirale in merile učinek kadrovskih procesov na tržno vrednost podjetja (Pfau 2002). Gre za kazalec, izveden iz skupka najboljšežnejših na kadrovsko področje usmerjenih raziskav, rezultat katerih je definicija enega najkakovostnejših tovrstnih indeksov ter ponazoritev odnosa med višino indeksa in tržno vrednostjo podjetja.

HC indeks je pričel nastajati v letu 1999 in sicer kot rezultat raziskave 400 ameriških in kanadskih trgovskih podjetij, kjer je inštitut meril povezanost med menedžmentom človeških virov ter poslovnimi rezultati in tržno vrednostjo podjetij. Menedžment človeških virov je razdelil v več kadrovskih področij in indikatorjev, poslovne podatke treh ali petih soslednih koledarskih let je črpal iz ameriških ter kanadskih poslovnih in finančnih baz, za operacionalizacijo pa je upodabil kazalnika TRS (Total Returns to Shareholders) in Tobinov q. Izvedel je serijo korelacij in regresijskih analiz, ki so pokazale jasno povezanost med menedžmentom človeških virov oziroma učinkovitostjo človeškega kapitala ter ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja (Pfau 2002, 301–302).

Raziskovalni problem se je izkazal za zelo zanimivega, zato je inštitut v letu 2000 raziskavo izvedel še na 250ih podjetjih iz 16 evropskih držav (European HCI Survey), v letu 2001 pa na več kot 500 podjetjih iz držav Severne Amerike. Na podlagi vseh zbranih podatkov ter s pomočjo regresijskih analiz in izvedenih točkvalnih modelov so na inštitutu določili 41 indikatorjev kakovosti menedžmenta človeških virov ter za vsakega od njih jasno določili delež vpliva na ustvarjanje dodane vrednosti (Pfau 2002, 302–303). Tudi na podlagi kasnejših raziskav je bila povezava namreč zelo očitna, včasih celo vzročna (Pfau 2002,

307). V nadaljevanju so na inštitutu svoje moči združili z izvajalci in avtorji nacionalnih in mednarodnih študij, kot so WorkUSA (na področju ZDA), Strategic Rewards (na področju ZDA in Kanade), The Fortune Research (The Fortune Global 500, na mednarodnem nivoju), Executive Pay (na področju ZDA), Communications Study (na področju ZDA), Strategic Rewards (na področju ZDA) ter Maximizing the Potential of 1your 401(k) Plan (prav tako na področju ZDA) (Pfau 2002, 308–312).

Rezultat dognanj inštituta Watson Wyatt Worldwide, ki ga bomo uporabili v okviru našega raziskovanja je 41 indikatorjev HC indeksa ter predpostavka (hipoteza), da je kakovost menedžmenta človeških virov povezana z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja. Rezultate dognanj bomo kljub evidentnim dokazov, predvsem v ameriškem kulturnem okolju, kljub temu vzeli malce »z rezervo«. Zavedamo se namreč, da je uporabljen modeli v slovensko gospodarsko okolje prenesen iz tujih kadrovskih in poslovnih praks ter da poenostavljen prenos, brez upoštevanja različnosti poslovno-kulturnega okolja, ne more nikoli biti povsem ustrezen. V okviru našega raziskovanja se bomo tako usmerili predvsem v merjenje slovenskega HC indeksa, primerjavo slovenskega in mednarodnega HC indeksa ter smiselno interpretacijo skladnosti in razlik.

Indikatorjev HC indeksa, ki jih bomo v okviru svojega raziskovanja uporabili, je torej 41 (glej Prilogo B), umeščeni pa v 5 kadrovskih področjih (kadri, nagrajevanje, delovno okolje, komunikacija in informacijski sistem). Referenčne vrednosti mednarodnega HC indeksa so identificirani deleži vpliva kadrovskih procesov na celotno uspešnost podjetja. Hkrati določajo optimalne deleže vpliva po posameznih kadrovskih področjih. HC indeks nam kaže, kateri kadrovski procesi v okviru celostnega menedžmenta človeških virov ustvarjajo največjo dodano vrednost (Pfau, 2002).

Tabela 4.5: Referenčne vrednosti HC indeksa

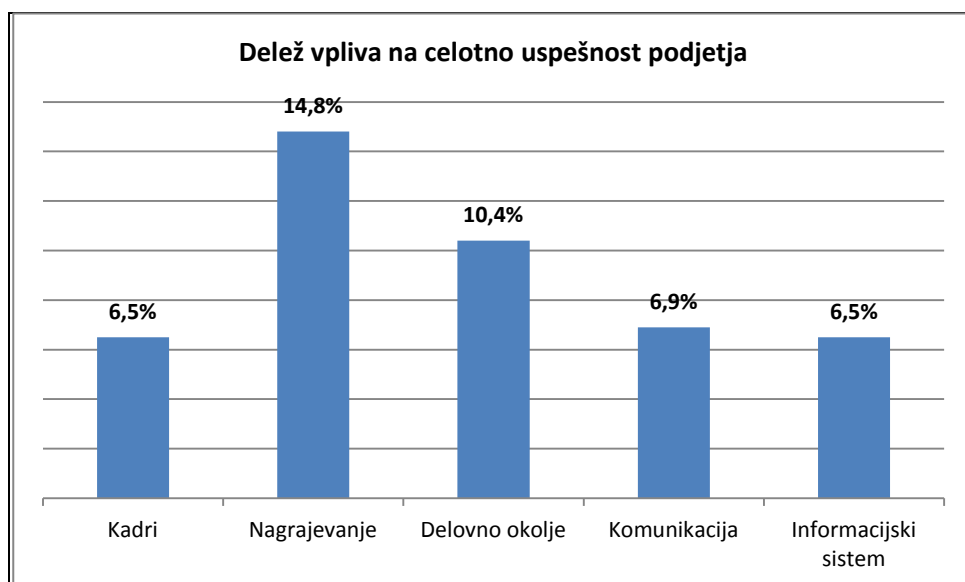
Kadrovska področja	Delež vpliva na celotno uspešnost podjetja	Delež vpliva po kadrovskih področjih
Kadri	6,5%	14,4%
Nagrajevanje	14,8%	32,8%
Delovno okolje	10,4%	23,1%

Komunikacija	6,9%	15,3%
Informacijski sistem	6,5%	14,4%
Skupaj	45,1%	100,0%

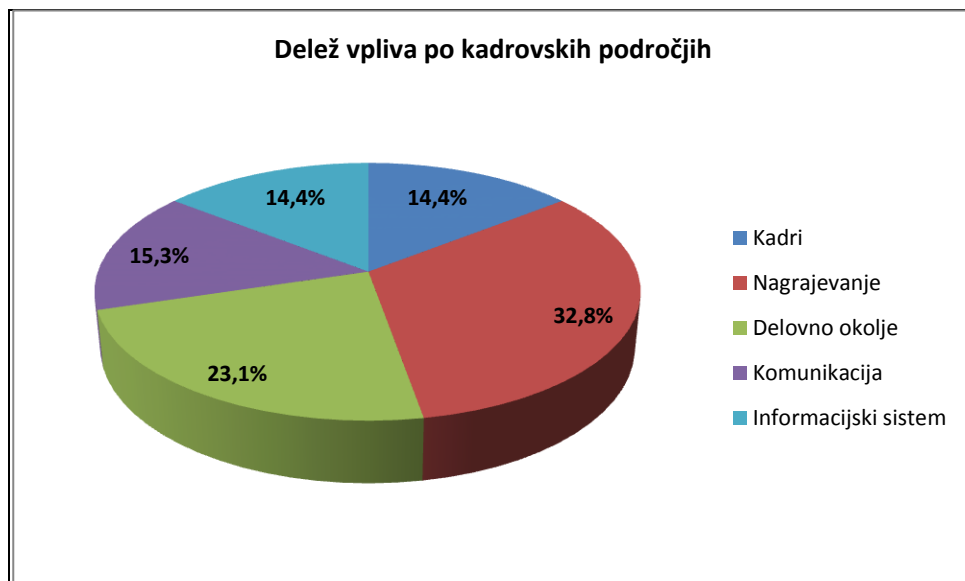
Vir: Pfau (2002, xviii–xxx).

Največjo dodano vrednost ustvarjajo procesi na področju nagrajevanja, najmanj pa tisti na področju informacijskega sistema. Nagrajevanje ima med kadrovskimi področji najmočnejši vpliv na celotno uspešnost podjetja (glej Sliko 4.12).

Slika 4.12: Delež vpliva na celotno uspešnost podjetja



Slika 4.13: Delež vpliva po kadrovskih področjih



a) Kadri

Podjetja, ki upravljajo kakovostne kadrovske procese na področju kadrov, dosegajo do 6,5 odstotka višjo tržno vrednost kot preostala podjetja (Pfau 2002, xviii). Spodnja slika (glej Sliko 4.14) prikazuje, kateri kadrovski procesi na področju kadrov ustvarjajo najvišjo dodano vrednost in kakšna je njihova teža po posameznih kategorijah.

Slika 4.14: Delež vpliva na celotno uspešnost podjetja - Kadri



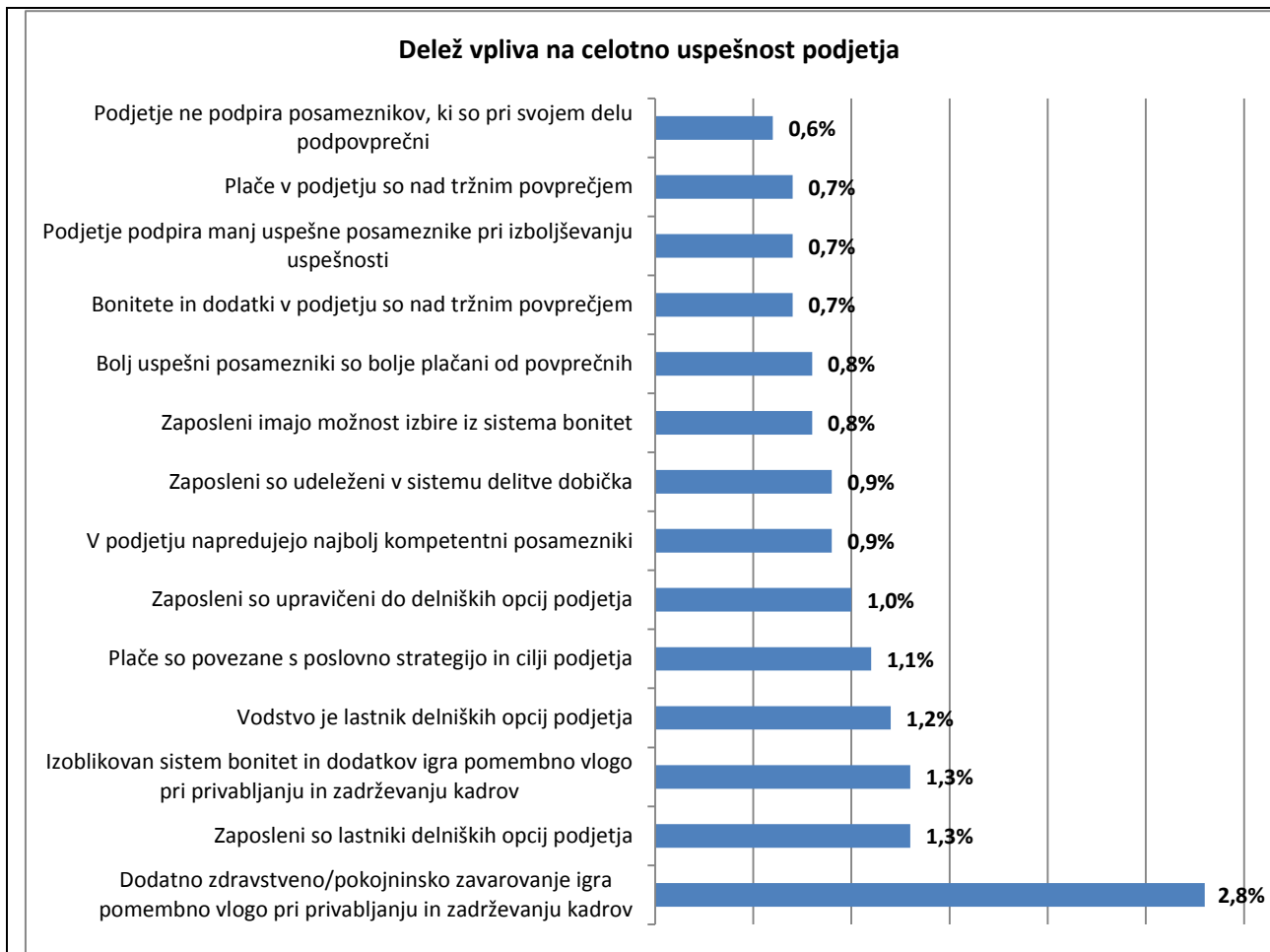
Vir: Pfau (2002, xviii).

Najpomembnejša kadrovska procesa, ki na področju kadrov ustvarjata dodano vrednost, sta Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov in Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov.

b) Nagrajevanje

Podjetja, ki upravljajo kakovostne kadrovske procese na področju nagrajevanja, dosegajo do 14,8 odstotka višjo tržno vrednost kot preostala podjetja (Pfau 2002, xviii–xix). Spodnja slika (glej Sliko 4.15) prikazuje, kateri kadrovski procesi na področju nagrajevanja ustvarjajo najvišjo dodano vrednost in kakšna je njihova teža po posameznih kategorijah.

Slika 4.15: Delež vpliva na celotno uspešnost podjetja - Nagrajevanje



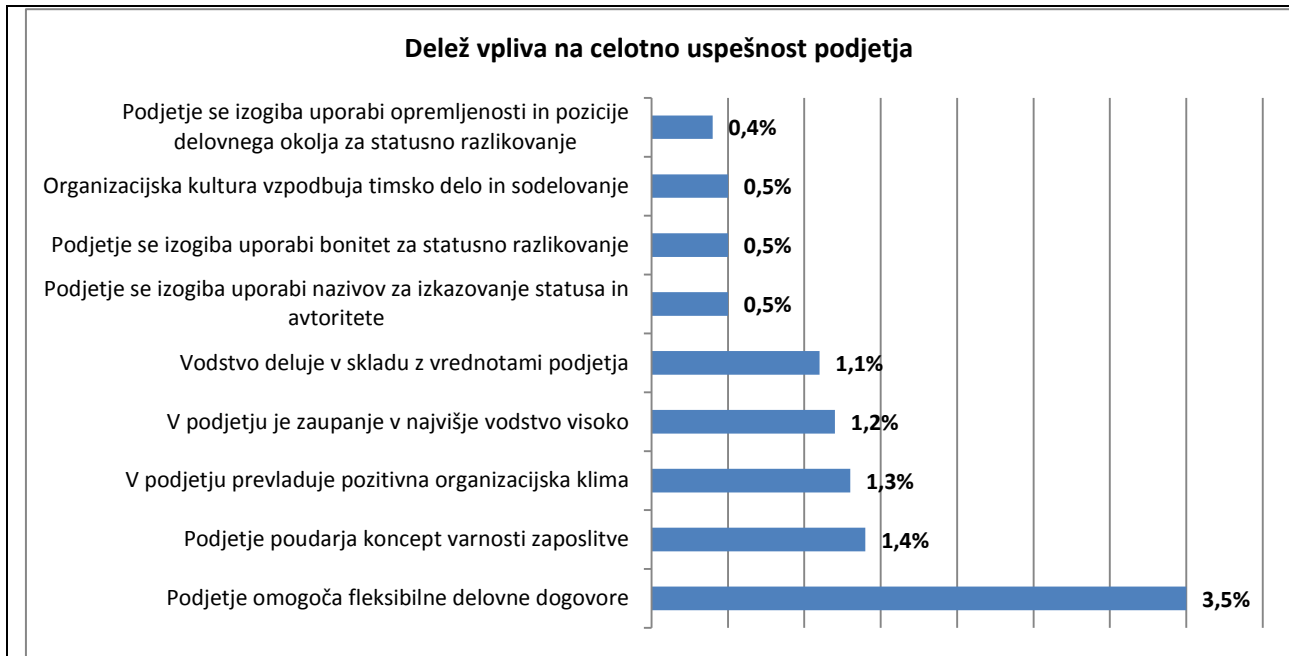
Vir: Pfau (2002, xviii–xix).

Najpomembnejši kadrovski proces, ki na področju nagrajevanja ustvarja dodano vrednost, je Dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov.

C) Delovno okolje

Podjetja, ki upravljajo kakovostne kadrovske procese na področju delovnega okolja, dosegajo do 10,4 odstotka višjo tržno vrednost kot preostala podjetja (Pfau 2002, xix–xx). Spodnja slika (glej Slika 4.16) prikazuje, kateri kadrovski procesi na področju delovnega okolja ustvarjajo najvišjo dodano vrednost in kakšna je njihova teža po posameznih kategorijah.

Slika 4.16: Delež vpliva na celotno uspešnost podjetja - Delovno okolje



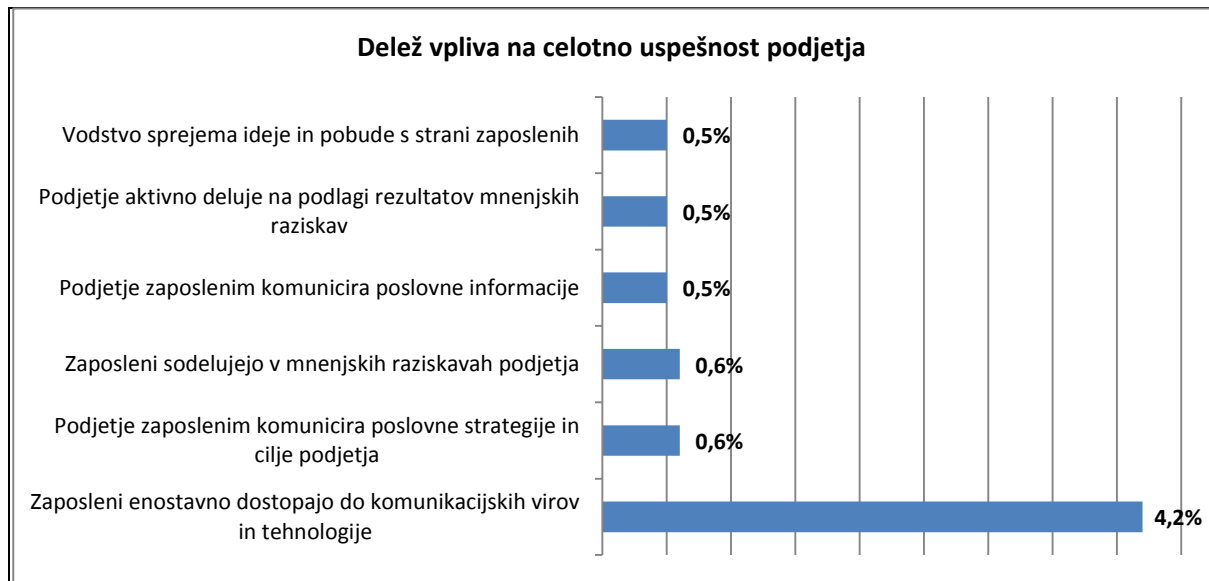
Vir: Pfau (2002, xix–xx).

Najpomembnejši kadrovski proces, ki na področju delovnega okolja ustvarja dodano vrednost, je Podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore.

d) Komunikacija

Podjetja, ki upravljajo kakovostne kadrovske procese na področju komunikacije, dosegajo do 6,9 odstotka višjo tržno vrednost kot preostala podjetja (Pfau 2002, xx). Spodnja slika (glej Sliko 4.17) prikazuje, kateri kadrovski procesi na področju komunikacije ustvarjajo najvišjo dodano vrednost in kakšna je njihova teža po posameznih kategorijah.

Slika 4.17: Delež vpliva na celotno uspešnost podjetja - Komunikacija



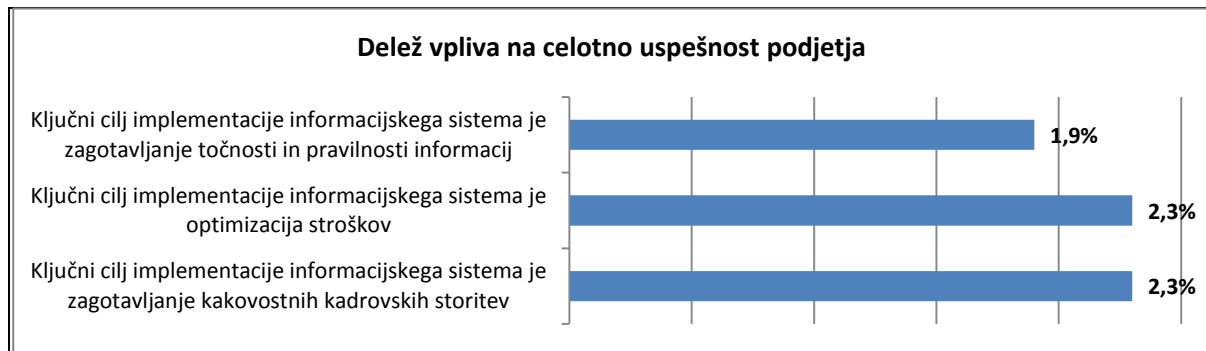
Vir: Pfau (2002, xx).

Najpomembnejši kadrovski proces, ki na področju komunikacije ustvarja dodano vrednost je, Zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije.

e) Informacijski sistem

Podjetja, ki upravljajo kakovostne kadrovske procese na področju informacijskega sistema, dosegajo do 6,5 odstotka višjo tržno vrednost kot preostala podjetja (Pfau 2002, xx). Spodnja slika (glej Sliko 4.18) prikazuje, kateri kadrovski procesi na področju informacijskega sistema ustvarjajo najvišjo dodano vrednost in kakšna je njihova teža po posameznih kategorijah:

Slika 4.18: Delež vpliva na celotno uspešnost podjetja - Informacijski sistem



Vir: Pfau (2002, xx).

Najpomembnejša kadrovska procesa, ki na področju informacijskega sistema ustvarjata dodano vrednost sta Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje kakovostnih kadrovske storitev in Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je optimizacija stroškov.

4.5.3 KAKOVOST PO ULRICHOVEM INDEKSU

Ulrichov indeks je kazalec, ki skozi vlogo in aktivnosti nosilcev kadrovske procesov utemeljuje kakovost menedžmenta človeških virov v podjetju. Temelji na poprej omenjeni raziskavi »HR Competency Study« (glej Poglavlje 4.4 Vloga in nosilci) in je jedro modela kakovosti menedžmenta človeških virov, ki ga avtorja Ulrich in Brockbank podajata v svoji knjigi HR Value Proposition ter v okviru svojega svetovalnega podjetja The RBL Group ponujata na trgu.

V modelu, na podlagi dolgoletne svetovalne prakse in rezultata šestih valov raziskave »HR Competency Study«, navajata 10 identifikatorjev Ulrichovega indeksa (Ulrich in Brockbank 2005, 16). V analizah kakovosti menedžmenta človeških virov, ki jih izvajata na raziskovanih podjetjih, le-teh 10 indikatorjev točkujeta z lastno točkovalno lestvico. Število zbranih točk podjetje, po tem modelu, umestita v eno izmed referenčnih vrednosti Ulrichovega indeksa (Ulrich in Brockbank 2005, 17). Te referenčne vrednosti so ocene oziroma interpretacije, na kateri razvojni stopnji se menedžment človeških virov v podjetju

nahaja, hkrati pa so tudi smernico za razvoj, kar je poleg ocene stanja dodaten doprinos Ulrichovega indeksa.

Tabela 4.6: Indikatorji Ulrichovega indeksa

Indikatorji
Nosilci kadrovskih procesov so strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti.
Kadrovske procese povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja.
Kadrovske procese se povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja.
Kadrovske procese podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmoglosti.
Kadrovske procese vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih.
Kadrovske procese so upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti.
Nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovske strategije, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.
Kadrovske procese s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.
Kadrovske procese upravljajo kadrovske strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge.
V kadrovskih procesih se razvijajo kompetentni kadrovske strokovnjaki.

Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 16).

Tabela 4.7: Referenčne vrednosti Ulrichovega indeksa

Vrednost	Referenčne vrednosti
Ulrichov indeks (število indeksiranih točk)	Stanje je daleč od zaželenega.
	Stanje ni zadovoljivo, potrebno se je usmeriti v izboljšave.
	Stanje je zadovoljivo, potrebno se je usmeriti v izboljšave.
	Stanje je dobro, cilj je ohranitev stanja.
	Stanje je odlično, ste vzor.

Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 17).

Pri implikacijah za prihodnost pa lahko na tem mestu še na kratko povzamemo obravnavano poglavje (glej Poglavje 4 Model kakovosti menedžmenta človeških virov), kjer smo predstavili nov, sodoben in celovit model kakovosti menedžmenta človeških virov ter

identificirali tiste kadrovske procese, ki v podjetju ustvarjajo največjo dodano vrednost. Naš namen je bil kadrovskim strokovnjakom ponuditi nov, celosten in v kakovost usmerjen model menedžmenta človeških virov, prav tako pa opredeliti novo vlogo menedžmenta človeških virov pri ustvarjanju dodane vrednosti in reševanju ekonomske krize.

V okviru temeljnega razumevanja problematike smo se naslonili na statičen in dinamičen model ustvarjanja vrednosti v okviru podjetja. V okviru dinamičnega modela smo kot ultimativni cilj menedžmenta človeških virov opredelili rast tržne vrednosti podjetja, v okviru statičnega modela pa poznavanje zunanjega poslovnega okolja, zadovoljevanje notranjih in zunanjih deležnikov, razvijanje in izvajanje kadrovskih procesov, zagotavljanje in razporejanje kadrovskih virov ter zagotavljanje kompetentnosti kadrovskih strokovnjakov.

Menedžment človeških virov kot kakovosten razumemo šele tedaj, ko le-ta v podjetju izoblikuje svojo vizijo in strategijo, ki smiselno poveže konkretne cilje z ustreznimi kadrovskimi procesi, ki eventuelno vodijo k doseganju želenih rezultatov oziroma k ustvarjanju dodane vrednosti. Za potrebe našega raziskovanja smo se naslonili na tezi »best fit« in »best practice« in sicer v razumevanju strategije menedžmenta človeških virov, ki deduktivno izhaja iz konkretne poslovne strategije ter kadrovskih procesov v okviru menedžmenta človeških virov, ki univerzalno ustvarjajo dodano vrednost in povečujejo tržno vrednost podjetja. Kakovosten in sodoben menedžment človeških virov razumemo tudi kot optimalno organiziran in ustrezno umeščen v organizacijo podjetja, in sicer na način, da se povezuje s ključnimi nosilci, procesi in strukturami v podjetju ter prehaja od strateške ravni na nivo operativne implementacije. Menedžment človeških virov na strateški ravni določi svojo vizijo in strategijo, na taktični in operativni ravni pa le-to strategijo podpira in izvaja. Hkrati izpostavljamo velik pomen usmeritve delovanja menedžmenta človeških virov ter s tem kadrovskim strokovnjakom pripisujemo nove in različne vloge v organizaciji, kot so strateški partner, organizacijski strokovnjak, zaveznik zaposlenih in spodbujevalec sprememb. Model vlog menedžmenta človeških virov v organizaciji uporabljamo tudi za opredelitev ključnih kompetenc sodobnih kadrovskih strokovnjakov.

V skladu s smerjo evolucije menedžmenta človeških virov opazamo, da se je model ključnih kompetenc v preteklem desetletju dopolnil z novo vlogo kadrovskega strokovnjaka in sicer z vlogo neposrednega oziroma linijskega vodje. Dve desetletji nazaj je bila nova vloga linijskih vodij še fikcija, danes pa vodje postajajo najpomembnejši uresničevalci sodobnega menedžmenta človeških virov. Vodje so primarno odgovorni za doseganje rezultatov in tudi izvajanje kadrovskega procesov, odgovorni so lastnikom za ustvarjanje dodane vrednosti, strankam za vrednost produkta ali storitve in zaposlenim za vrednost delovnega mesta. Po priporočilih šestega, zadnjega vala raziskave »HR Competency Study 2012«, pa naj bi se model ključnih kompetenc kadrovskega strokovnjakov kmalu ponovno redefiniral in transformiral. Kadrovske strokovnjake bodo postali strateški partnerji, kredibilni aktivisti, povezovalci virov, upravljalci sprememb, inovatorji in integratorji ter promotorji tehnologije.

Za razumevanje pomena in kakovosti kadrovskega procesov v okviru modela kakovosti menedžmenta človeških virov, pa smo se naslonili na tezo zagovornikov šole »best practice strategy«. Obstajali naj bi določeni kadrovske procesi, ki univerzalno podpirajo verigo dodane vrednosti, ne glede na podjetje, ter v večji ali manjši meri uresničujejo poslovno strategijo in cilje podjetja. V okviru našega raziskovanja smo procese opredelili kot vse aktivnosti, ki se v okviru organizacije izvajajo z namenom doseganja določenega cilja ter jih v skladu s tem obravnavali skozi prizmo tako same aktivnosti, kot tudi končnega cilja te aktivnosti. Izpostavili smo tudi tiste kadrovske procese, za katere verjamemo, da univerzalno ustvarjajo dodano vrednost in prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja. Kadrovske procese smo predstavili skozi identifikatorje in referenčne vrednosti HC in Ulrichovega indeksa. V nadaljevanju želimo dokazati, da se menedžment človeških virov skozi kakovostne kadrovske procese resnično povezuje z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja ter da to drži tudi v času ekonomske krize.

5 KAKOVOST MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV IN USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI V SLOVENSКИH PODJETJIH

5.1 METODOLOGIJA ANALIZE

5.1.1 POTEK ANALIZE

V empiričnem delu raziskovanja bomo skozi analizo, interpretacijo in ovrednotenje rezultatov potrdili ali ovrgli raziskovalni hipotezi. Izvedli bomo analizo stanja kakovosti menedžmenta človeških virov v Sloveniji ter preverjali povezanost kakovosti kadrovskih procesov z ustvarjanjem dodane vrednosti v slovenskih podjetjih.

Analizo smo izvedli na podlagi rezultatov, ki smo jih zbrali s pomočjo elektronskega anketnega vprašalnika ter podatkov iz javno dostopnih poslovnih baz. Vzorec anketiranih podjetij je zajel srednje velika in velika podjetja iz zasebnega sektorja in s sedežem v Sloveniji. Analizirana podjetja smo obravnavali v okviru dveh vsebinskih sklopov in sicer na skupini podjetij in po posameznih podjetjih. Na skupini podjetij smo analizirali stanje kakovosti menedžmenta človeških virov v Sloveniji, pri tem pa smo uporabili sumarne podatke iz anketnega vprašalnika. Analizo po posameznih podjetjih smo izvedli zato, ker smo želeli povezati kakovost kadrovskih procesov vsakega posameznega anketiranega podjetja z dejanskimi poslovnimi rezultati. Prvo hipotezo smo preverjali na skupini podjetij in sicer skozi različne ocenjevalne modele (indekse, identifikatorje in referenčne vrednosti), drugo hipotezo pa po posameznih podjetjih in sicer s pomočjo statistične analize.

V okviru diskusije bomo rezultate analize predstavili, podali interpretacijo ključnih opažanj ter nakazali vodila in smernice za prihodnost. Na podlagi rezultatov analize se bomo v sklepnih poglavjih tudi podrobneje posvetili spremembam, ki jih opažamo v obdobju

ekonomske krize v Sloveniji ter predlogom, ki bi krizo na področju menedžmenta človeških virov lahko omilili in navsezadnje tudi presegli.

5.1.2 VZOREC

Anketni vprašalnik smo s povabilom k sodelovanju razposlali na elektronski naslov 5000 podjetij skozi poslovni imenik PIRS (Pirs.si) in sicer na podlagi začasne akademske licence. V programu smo izbrali kriterije: zasebni sektor, vse regije in število zaposlenih od 30 do 1000. PIRS nam je znotraj izbranih karakteristik vprašalnik razposlal po metodološkem principu slučajnega vzorca (brez drugih izbranih kriterijev, vrstnih redov in nizov). Tako je vzorec anketiranih podjetij zajel srednje velika in velika podjetja zasebnega sektorja v republiki Sloveniji.

Na anketni vprašalnik so podjetja v večji meri odgovarjala anonimno, razen 85 podjetij, ki so na anketni vprašalnik odgovorila v celoti. Anketni vprašalnik je bil namreč sestavljen iz dveh delov. Na prvi del so anketirana podjetja odgovarjala anonimno, podatkov o poslovanju v tem delu vprašalnika nismo potrebovali. Anonimnost v tem delu vprašalnika smo anketiranim podjetjem ponudili tudi zato, da bi bil odziv na anketni vprašalnik večji in bi analizo lahko izvedli na številčnejšem vzorcu. Za sodelovanje v tem delu vprašalnika se je odločilo 182 podjetij. V drugem delu anketnega vprašalnika pa smo potrebovali popolno razkritje anketiranih podjetij in sicer zaradi črpanja in kasnejše analize poslovnih rezultatov. Anketiranim podjetjem smo zagotovili popolno anonimnost in nerazkrivanje podatkov, vendar se je za popolno razkritje v drugem delu vprašalnika odločilo le 85 podjetij.

Tabela 5.1: Vzorec

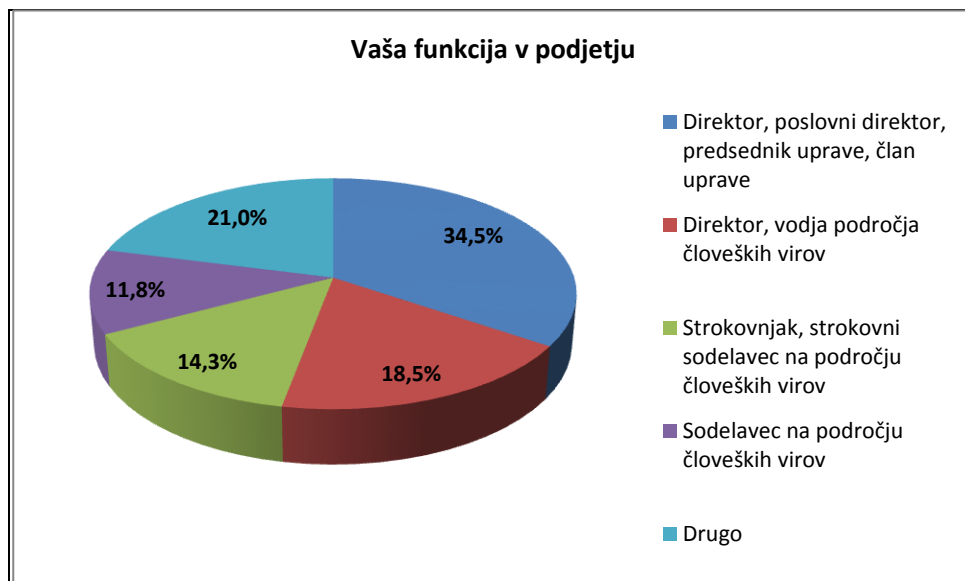
Vzorec	Reprezentativno podjetje
Sektor dejavnosti	Zasebni sektor
Velikost podjetja	Srednje veliko ali veliko podjetje
Sedež podjetja	V Sloveniji
Tip vzorca	Slučajni (anonimnost in varovanje podatkov zagotovljena)
Število izpolnjenih vprašalnikov	182

Odziv na anketni vprašalnik je bil presenetljivo nizek, kljub temu, da smo nizko udeležbo že predhodno pričakovali in predvideli. Na vprašalnik je odgovorilo le približno 3,6% od vseh podjetij, ki smo jih povabili k sodelovanju, v celoti pa jih je vprašalnik izpolnilo le 1,7%. Menimo, da je razlogov za slab odziv več, kot prvega navajamo metodo razpošiljanja vprašalnika. Razposlali smo ga s personaliziranim povabilom, a preko poslovne baze, ki nam je ponudila le najosnovnejši in splošni elektronski naslov podjetja (npr.info@podjetje.si). Večina anketnih vprašalnikov se je verjetno izgubila v množici za podjetje manj zanimivih sporočil. Drugi razlog je morda obsežnost anketnega vprašalnika, kljub temu, da je bil oblikovan elektronsko in se ga da enostavno (razen razširjenega dela) izpolniti le s »klikanjem«.

Tretji razlog pa je najverjetneje bolj vsebinske, kot praktične narave. Kot smo v omejitvah raziskovanja že predvidevali, se podjetja v trenutnih časih ne želijo in nimajo časa ukvarjati z raziskovalnimi projekti, kot tudi ne z razvojem menedžmenta človeških virov. Res gre za zahtevno gospodarsko obdobje, ekonomska kriza je pustila pečat na kadrovske funkciji v podjetjih, pritiski na vodje, kadrovske strokovnjake in vse zaposlene v podjetjih so precejšnji. Podjetja se borijo za preživetje, denarja ni, prav tako pa tudi energije in volje za »nenujne« in »neekstistenčne« aktivnosti.

A kljub majhnemu odzivu, smo zbrali zadovoljivo in zadostno število izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Pozitivno presenečeni smo bili, da so v več kot polovici anketiranih podjetij odgovarjajoči na vprašalnik zasedali najvišje vodstvene pozicije ali vodstvene pozicije na področju človeških virov.

Slika 5.1: Predstavniki podjetja



To pomeni, da smo z vzorcem zajeli prave sogovornike na strani podjetij, na anketni vprašalnik je namreč odgovorilo 53% ključnih odločevalcev in hkrati 32,8% strokovnjakov in sodelavcev na področju človeških virov. Odgovori nam služijo kot dober uvid, kako v anketiranih podjetjih pristopajo k menedžmentu človeških virov ter prav tako h kakovosti kadrovskega procesa.

5.1.3 RAZISKOVALNI HIPOTEZI

V okviru raziskovanja bomo empirično preverjali dve raziskovalni hipotezi:

Tabela 5.2: Raziskovalni hipotezi

Hipotezi	
Hipoteza 1:	<i>V slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov.</i>
Hipoteza 2:	<i>Kakovost kadrovskega procesa je povezana z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja.</i>

Prvo hipotezo bomo preverjali na skupini podjetij skozi različne ocenjevalne modele (indekse, identifikatorje in referenčne vrednosti). Za operacionalizacijo kakovosti menedžmenta človeških virov se bomo naslonili na dva sodobna in v kakovost menedžmenta človeških virov usmerjena indeksa (HC indeks in Ulrichov indeks), ki sta

vsebinsko podrobneje predstavljena v poglavju 4.5 Kadrovski procesi. Na podlagi rezultatov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, bomo izvedli temeljito analizo stanja. Drugo hipotezo bomo preverjali po posameznih podjetjih s pomočjo statistične analize, pri kateri bomo uporabili mero povezanosti Pearsonov koeficient korelacije ter programsko orodje SPSS. Preverjali bomo statistično značilno povezanost med kakovostjo menedžmenta človeških virov oziroma kakovostjo kadrovskih procesov, ki jo bomo s pomočjo HC indeksa in Ulrichovega indeksa izmerili za vsako posamezno podjetje, ter kazalnikom dodana vrednost na zaposlenega, ki ga bomo pridobili iz poslovne baze Bonitete.si. Preverjali bomo statistično značilno povezanost med kakovostjo menedžmenta človeških virov oziroma kakovostjo kadrovskih procesov ter dodano vrednostjo na zaposlenega skozi 5 sosednjih koledarskih let (2008, 2009, 2010, 2011 in 2012).

Teh pet let smo za potrebe našega raziskovanja izbrali iz dveh razlogov. Prvi je ta, da gre od leta 2008 dalje za tista referenčna leta, ki jih je zaznamovala ekonomska kriza v Sloveniji in v svetu ter so predmet našega raziskovanja. Z letom 2008 je tako določena spodnja meja niza. Hkrati pa so nam bili podatki o poslovanju podjetij omogočeni le do vključno leta 2012 (podatki za leto 2013 zaradi različnih obračunskih obdobj in obdobj poročanja še niso bili v celoti na voljo) ter s tem določajo zgornjo mejo niza. Prav tako je niz petih sosednjih koledarskih let lahko že dovolj zanimiv vzorec za potrebe našega raziskovanja (primer tri ali pet letnega vzorca inštituta Watson Wyatt Worldwide (Pfau 2002, 300)).

5.2 ANALIZA NA SKUPINI PODJETIJ

5.2.1 INDIKATORJI HC INDEKSA

V okviru tega sklopa vprašalnika so anketirana podjetja odgovarjala na vprašanje: »Do katere mere za vaše podjetje držijo sledeče trditve?«. S svojimi odgovori so ovrednotila 41 indikatorjev kakovosti HC indeksa (glej Poglavje 4.5 Kadrovski procesi in Prilogo B), ki smo jih zaradi lažje preglednosti razdelili na 5 vsebinsko zaokroženih področij (glej Tabelo 5.3):

Tabela 5.3: Področja

Kadrovska področja
Kadri
Nagrajevanje
Delovno okolje
Komunikacija
Informacijski sistem

Podjetja so posamične indikatorje kakovosti ovrednotila na 3-stopenjski lestvici (glej Tabela 5.4):

Tabela 5.4: Lestvica

Stopnja strinjanja
Drži
Niti drži-niti ne drži
Ne drži

Skozi analizo bomo odgovore anketiranih podjetij združili ter ovrednotili vsak posamični indikator kakovosti posebej in sicer na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Skladnost s hipotezo bomo potrjevali z ocenjevalno lestvico (glej Tabela 5.5), kjer bomo stopnje indikatorjev kakovosti ovrednotili na lestvici. Lestvica je kot merilni inštrument zastavljena arbitrarno in sicer zaradi jasnosti, transparentnosti in navsezadnje konsistentnosti potrjevanja raziskovalnih hipotez skozi naše raziskovanje. Povzeta je po raziskovalnem modelu merjenja človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja (Mihalič 2006a). Skupni seštevek točk na lestvici pa bo merilo, ali bomo zastavljeno hipotezo potrdili, je niti potrdili-niti zavrnilo ali pa zavrnilo.

Tabela 5.5: Ocenjevalna lestvica

Indikatorji kakovosti kadrovskih procesov	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Skladnost s hipotezo
Indikator z visoko stopnjo			3		Visoka - hipotezo potrdimo
Indikator s srednjo stopnjo			2		
Indikator z nizko stopnjo			1		
Skupaj	41	100,0%	/		Srednja - hipoteze niti ne potrdimo niti ne zavrnamo
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)					
					Nizka - hipotezo zavrnamo

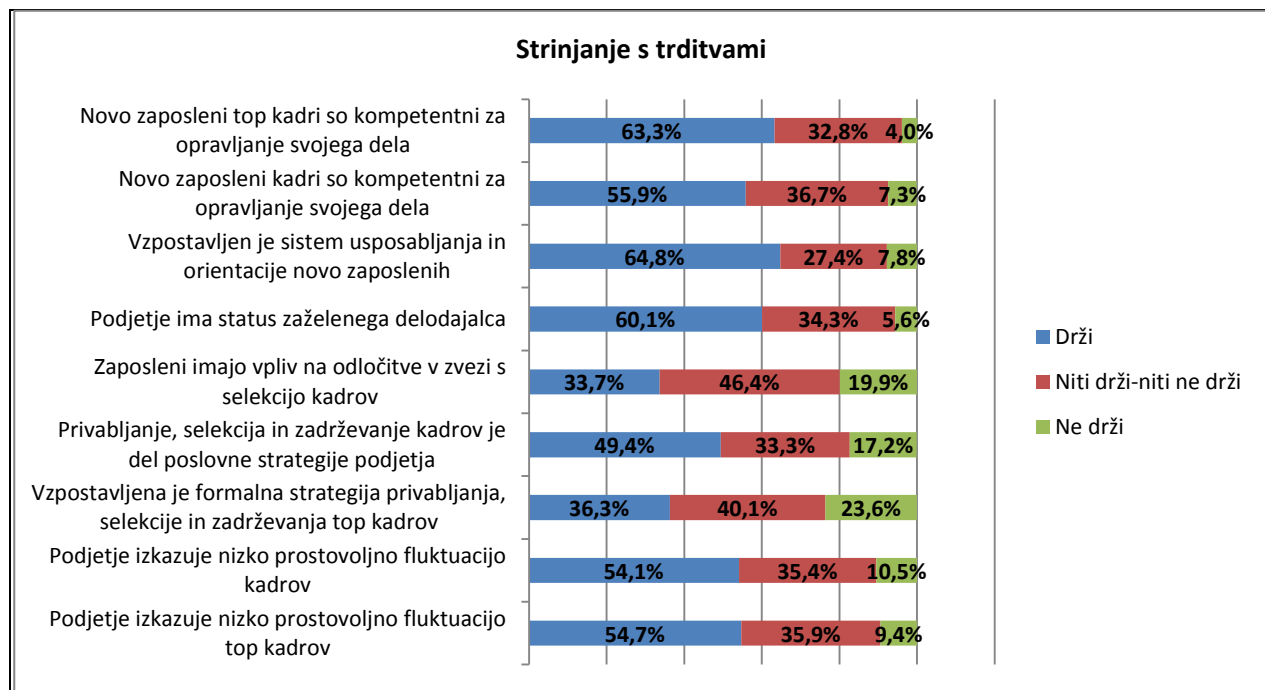
Merjenje skladnosti s hipotezo (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka skladnost, od 1,7 do 2,3 - srednja skladnost, od 2,4 do 3 - visoka skladnost)

Tako bomo lahko potrdili ali pa zavrnilo prvo raziskovalno hipotezo in sicer: »V slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov.«

a) Analiza rezultatov - Kadri

Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo od 177 do 182 anketiranih podjetij. Ovrednotila so 9 indikatorjev kakovosti v okviru področja kadrov, sumarne rezultate odgovorov pa predstavljamo na Sliki 5.2:

Slika 5.2: Ovrednotenje indikatorjev kakovosti



Ugotovili smo, da so se anketirana podjetja s ponujenimi trditvami večinoma strinjala. Najmočneje so se strinjala s 6., 7. in 9. trditvijo, najmanj pa s 3. in 5. (glej Prilogo B). V nadaljevanju smo ovrednotili vsak indikator kakovosti posebej še na 3-stopenjski lestvici

glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Posamične rezultate predstavljamo v prilogi (glej Prilogo B), naše ugotovitve pa podajamo v Tabeli 5.6:

Tabela 5.6: Stopnja indikatorjev kakovosti

Indikatorji - Kadri	Stopnja
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov	Visoka
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov	Visoka
Vzpostavljena je formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov	Srednja
Privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov je del poslovne strategije podjetja	Srednja
Zaposleni imajo vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov	Srednja
Podjetje ima status zaželenega delodajalca	Visoka
Vzpostavljen je sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih	Visoka
Novo zaposleni kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela	Visoka
Novo zaposleni top kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela	Visoka

Na področju kadrov smo ugotovili naslednjo skladnost s hipotezo (glej Tabela 5.7):

Tabela 5.7: Skladnost s hipotezo

Indikatorji - Kadri	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Skladnost s hipotezo
Indikator z visoko stopnjo	6	66,7%	3	18	Visoka
Indikator s srednjo stopnjo	3	33,3%	2	6	
Indikator z nizko stopnjo	0	0,0%	1	0	
Skupaj	9	100,0%	/	24	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,667	
<i>Merjenje skladnosti s hipotezo (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka skladnost, od 1,7 do 2,3 - srednja skladnost, od 2,4 do 3 - visoka skladnost)</i>					

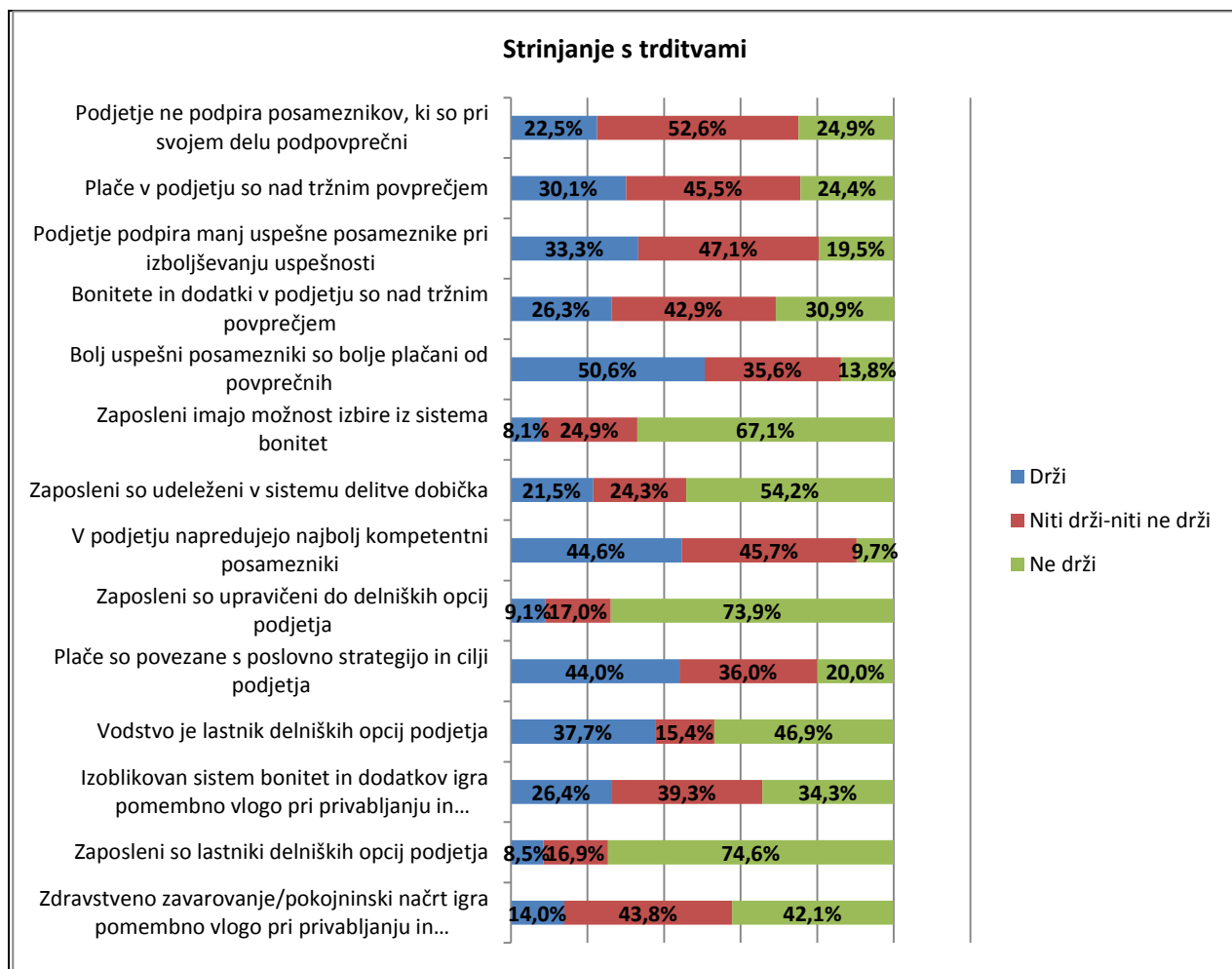
Skladnost s hipotezo smo, glede na vrednost kakovosti na področju kadrov, uvrstili v skupino z visoko skladnostjo s hipotezo. Povprečna skupna vrednost skladnosti s hipotezo je znašala 2,667. Na področju kadrov smo tako lahko potrdili prvo raziskovalno hipotezo in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Iz rezultatov sledi, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo

ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, še aktivneje usmeriti v področje kadrov in iz njih izhajajoče kadrovske procese. Predvsem v vzpostavljanje formalne strategije privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov ter povečevanje vpliva, ki ga imajo zaposleni na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov.

b) Analiza rezultatov - Nagrajevanje

Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo od 173 do 178 anketiranih podjetij. Ovrednotila so 14 indikatorjev kakovosti v okviru področja nagrajevanja, sumarne rezultate odgovorov pa predstavljamo na Sliki 5.3:

Slika 5.3: Ovrednotenje indikatorjev kakovosti



Ugotovili smo, da se anketirana podjetja s ponujenimi trditvami večinoma niso strinjala. Najmočnejše so se strinjala s 5., 7. in 10. trditvijo, najmanj pa 2., 6. in 9. (glej Prilogo B). V nadaljevanju smo ovrednotili vsak indikator kakovosti posebej še na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Posamične rezultate predstavljamo v prilogi (glej PrilogoB), naše ugotovitve pa podajamo v Tabeli 5.8:

Tabela 5.8: Stopnja indikatorjev kakovosti

Indikatorji - Nagrajevanje	Stopnja
Dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov	Srednja
Zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja	Nizka
Izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov	Srednja
Vodstvo je lastnik delniških opcij podjetja	Srednja
Plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja	Srednja
Zaposleni so upravičeni do delniških opcij podjetja	Nizka
V podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki	Visoka
Zaposleni so udeleženi v sistemu delitve dobička	Srednja
Zaposleni imajo možnost izbire iz sistema bonitet	Nizka
Bolj uspešni posamezniki so bolje plačani od povprečnih	Visoka
Bonitete in dodatki v podjetju so nad tržnim povprečjem	Srednja
Podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti	Srednja
Plače v podjetju so nad tržnim povprečjem	Srednja
Podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni	Srednja

Na področju nagrajevanja smo ugotovili naslednjo skladnost s hipotezo (glej Tabelo 5.9):

Tabela 5.9: Skladnost s hipotezo

Indikatorji - Delovno okolje	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Skladnost s hipotezo
Indikator z visoko stopnjo	2	14,3%	3	6	Srednja
Indikator s srednjo stopnjo	9	64,3%	2	18	
Indikator z nizko stopnjo	3	21,4%	1	3	
Skupaj	14	100,0%	/	27	

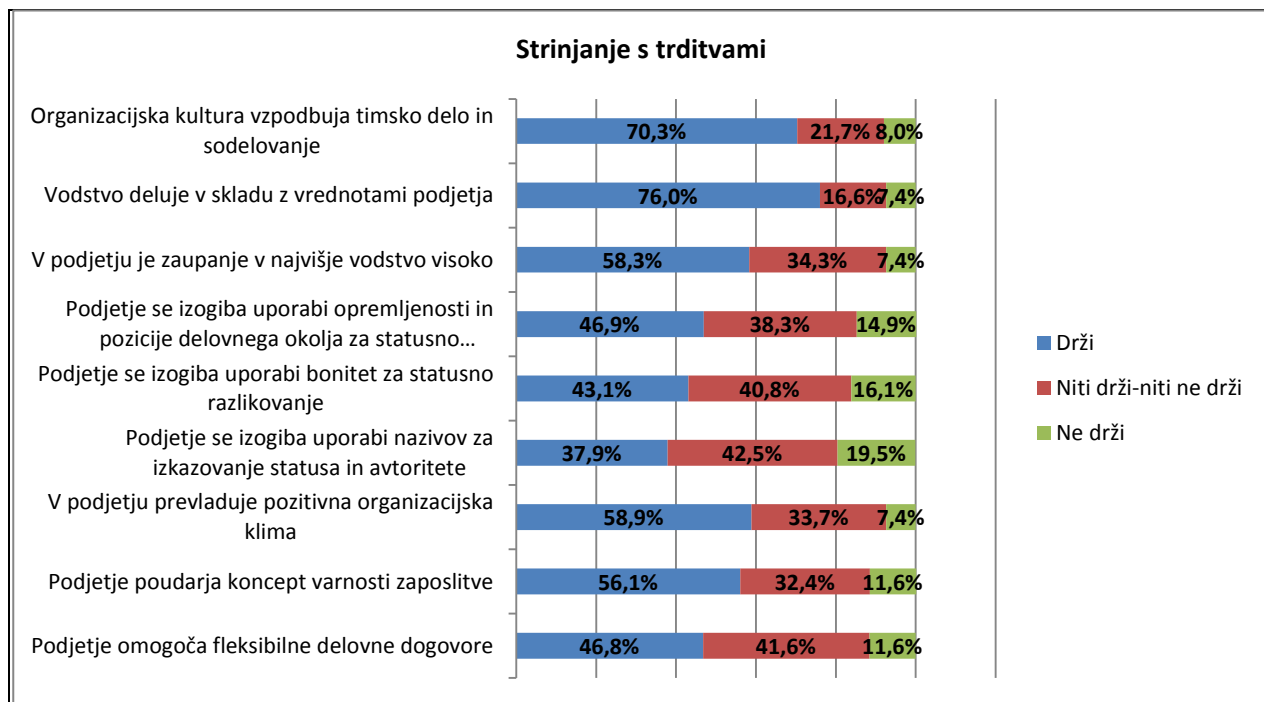
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)	1,929	
Merjenje skladnosti s hipotezo (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka skladnost, od 1,7 do 2,3 - srednja skladnost, od 2,4 do 3 - visoka skladnost)		

Skladnost s hipotezo smo, glede na vrednost kakovosti na področju nagrajevanja, uvrstili v skupino s srednjo skladnostjo s hipotezo. Povprečna skupna vrednost skladnosti s hipotezo je znašala 1,929. Na področju nagrajevanja tako nismo mogli niti potrditi, niti zavrniti prve raziskovalne hipoteze in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Iz rezultatov sledi, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, aktivneje usmeriti v področje nagrajevanja in iz njih izhajajoče kadrovske procese. Pri področju nagrajevanja je namreč pozitivno le-to, da so plače povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja ter da so bolj uspešni posamezniki bolje plačani od povprečnih, pri vseh ostalih procesih pa smo krepko pod mednarodnim povprečjem.

c) Analiza rezultatov - Delovno okolje

Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo od 173 do 175 anketiranih podjetij. Ovrednotila so 9 indikatorjev kakovosti v okviru področja delovnega okolja, sumarne rezultate odgovorov pa predstavljamo na Sliki 5.4:

Slika 5.4: Ovrednotenje indikatorjev kakovosti



Ugotovili smo, da so se anketirana podjetja s ponujenimi trditvami skoraj povsem strinjala. Najmočneje so se strinjala z 8. in 9. trditvijo, najmanj pa s 4. (glej Prilogo B). V nadaljevanju smo ovrednotili vsak indikator kakovosti posebej še na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Posamične rezultate predstavljamo v prilogi (glej Prilogo B), naše ugotovitve pa podajamo v Tabeli 5.10:

Tabela 5.10: Stopnja indikatorjev kakovosti

Indikatorji - Delovno okolje	Stopnja
Podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore	Visoka
Podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve	Visoka
V podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima	Visoka
Podjetje se izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete	Srednja
Podjetje se izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje	Srednja
Podjetje se izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje	Srednja
V podjetju je zaupanje v najvišje vodstvo visoko	Visoka
Vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja	Visoka

Na področju delovnega okolja smo ugotovili naslednjo skladnost s hipotezo (glej Tabela 5.11):

Tabela 5.11: Skladnost s hipotezo

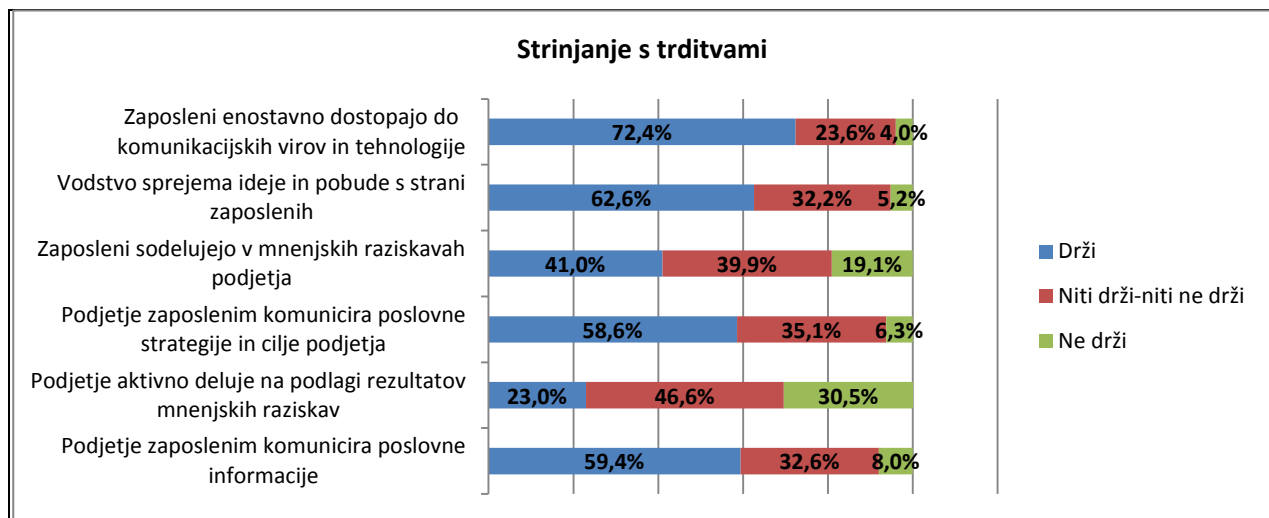
Indikatorji - Delovno okolje	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Skladnost s hipotezo
Indikator z visoko stopnjo	6	66,7%	3	18	Visoka
Indikator s srednjo stopnjo	3	33,3%	2	6	
Indikator z nizko stopnjo	0	0,0%	1	0	
Skupaj	9	100,0%	/	24	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,667	
Merjenje skladnosti s hipotezo (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka skladnost, od 1,7 do 2,3 - srednja skladnost, od 2,4 do 3 - visoka skladnost)					

Skladnost s hipotezo smo, glede na vrednost kakovosti na področju delovnega okolja, uvrstili v skupino z visoko skladnostjo s hipotezo. Povprečna skupna vrednost skladnosti s hipotezo je znašala 2,667. Na področju delovnega okolja smo tako lahko potrdili prvo raziskovalno hipotezo in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Iz rezultatov sledi, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, še aktivneje usmeriti v področje delovnega okolja in iz njih izhajajoče kadrovske procese. Predvsem v izogibanje uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete.

d) Analiza rezultatov - Komunikacija

Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo od 173 do 175 anketiranih podjetij. Ovrednotila so 6 indikatorjev kakovosti v okviru področja komunikacije, sumarne rezultate odgovorov pa predstavljamo na Sliki 5.5:

Slika 5.5: Strinjanje s trditvami



Ugotovili smo, da so se anketirana podjetja s ponujenimi trditvami skoraj povsem strinjala. Najmočneje so se strinjala s 5. in 6. trditvijo, najmanj pa z 2. (glej Prilogo B). V nadaljevanju smo ovrednotili vsak indikator kakovosti posebej še na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Posamične rezultate predstavljamo v prilogi (glej Prilogo B), naše ugotovitve pa podajamo v Tabeli 5.12:

Tabela 5.12: Stopnja indikatorjev kakovosti

Indikatorji - Komunikacija	Stopnja
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije	Visoka
Podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav	Srednja
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja	Visoka
Zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja	Srednja
Vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih	Visoka
Zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije	Visoka

Na področju komunikacije smo ugotovili naslednjo skladnost s hipotezo (glej Tabelo 5.13):

Tabela 5.13: Skladnost s hipotezo

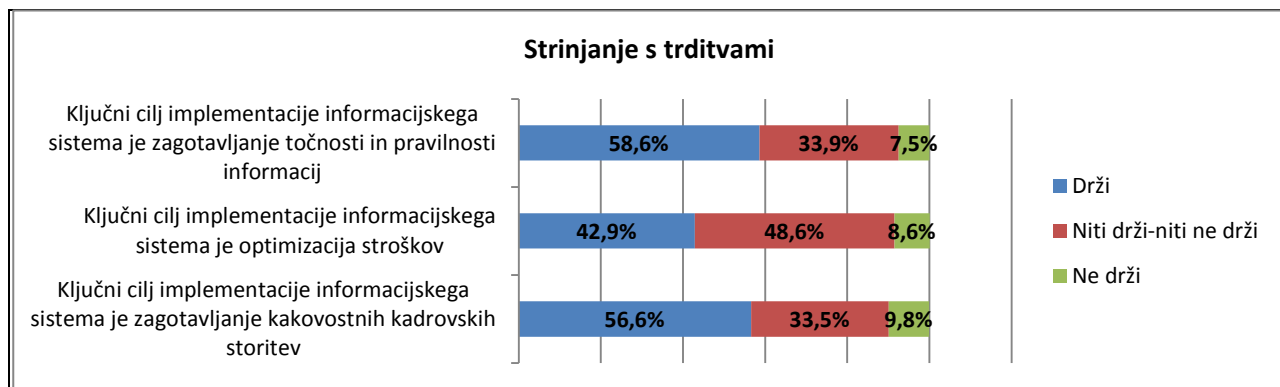
Indikatorji - Delovno okolje	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Skladnost s hipotezo
Indikator z visoko stopnjo	4	66,7%	3	12	Visoka
Indikator s srednjo stopnjo	2	33,3%	2	4	
Indikator z nizko stopnjo	0	0,0%	1	0	
Skupaj	6	100,0%	/	16	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,667	
Merjenje skladnosti s hipotezo (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka skladnost, od 1,7 do 2,3 - srednja skladnost, od 2,4 do 3 - visoka skladnost)					

Skladnost s hipotezo smo, glede na vrednost kakovosti na področju komunikacije, uvrstili v skupino z visoko skladnostjo s hipotezo. Povprečna skupna vrednost skladnosti s hipotezo je znašala 2,667. Na področju komunikacije smo tako lahko potrdili prvo raziskovalno hipotezo in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Iz rezultatov sledi, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, še aktivneje usmeriti v področje komunikacije in iz njih izhajajoče kadrovske procese. Predvsem v aktivno delovanje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav.

e) Analiza rezultatov - Informacijski sistem

Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo od 173 do 175 anketiranih podjetij. Ovrednotila so 3 indikatorje kakovosti v okviru področja informacijskega sistema, sumarne rezultate odgovorov pa predstavljamo na Sliki 5.6:

Slika 5.6: Strinjanje s trditvami



Ugotovili smo, da so se anketirana podjetja s ponujenimi trditvami skoraj povsem strinjala. Strinjala so se s 1. in 3. trditvijo, najmanj pa z 2. (glej Prilogo B). V nadaljevanju smo ovrednotili vsak indikator kakovosti posebej še na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Posamične rezultate predstavljamo v prilogi (glej Prilogo B), naše ugotovitve pa podajamo v Tabeli 5.14:

Tabela 5.14: Stopnja indikatorjev kakovosti

Indikatorji - Informacijski sistem	Stopnja
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje kakovostnih kadrovskih storitev	Visoka
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je optimizacija stroškov	Srednja
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij	Visoka

Na področju informacijskega sistema smo ugotovili naslednjo skladnost s hipotezo (glej Tabela 5.15):

Tabela 5.15: Skladnost s hipotezo

Indikatorji - Delovno okolje	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Skladnost s hipotezo
Indikator z visoko stopnjo	2	66,7%	3	6	Visoka
Indikator s srednjo stopnjo	1	33,3%	2	2	
Indikator z nizko stopnjo	0	0,0%	1	0	
Skupaj	3	100,0%	/	8	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,667	
Merjenje skladnosti s hipotezo (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka skladnost, od 1,7 do 2,3 - srednja skladnost, od 2,4 do 3 - visoka skladnost)					

Skladnost s hipotezo smo, glede na vrednost kakovosti na področju informacijskega sistema, uvrstili v skupino z visoko skladnostjo s hipotezo. Povprečna skupna vrednost skladnosti s hipotezo je znašala 2,667. Na področju informacijskega sistema smo tako lahko potrdili prvo raziskovalno hipotezo in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Iz rezultatov sledi, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, še aktivneje usmeriti v področje informacijskega sistema in iz njih izhajajoče kadrovske procese. Predvsem v implementacijo kadrovske tehnologije, katere cilj je optimizacija stroškov.

5.2.2 REFERENČNE VREDNOSTI HC INDEKSA

V okviru tega sklopa vprašalnika so anketirana podjetja odgovarjala na 3 vsebinsko dopolnjujoča se oziroma obrnjena vprašanja (glej Tabela 5.16):

Tabela 5.16: Vprašanja

Vprašanja
Za katera področja izmed naštetih menite, da so najbolj povezana z uspešnostjo vašega podjetja?
Za katera področja izmed naštetih menite, da so najmanj povezana z uspešnostjo vašega podjetja?
Za katera področja izmed naštetih menite, da bi morala biti v vašem podjetju bolj vzpodbujana?

Izbirala so med petimi vsebinsko zaokroženimi področji, lahko so izbrala tudi več področij hkrati (glej Tabela 5.17).

Tabela 5.17: Področja

Kadrovska področja
Kadri
Nagrajevanje
Delovno okolje
Komunikacija
Informacijski sistem

Skozi analizo bomo izračunali HC indeks anketiranih podjetij (v nadaljevanju: slovenski HC indeks) in ga primerjali z referenčnimi vrednostmi mednarodnega HC indeksa (glej Tabela 5.18).

Tabela 5.18: Referenčne vrednosti mednarodnega HC indeksa

Kadrovska področja	Delež vpliva na celotno uspešnost podjetja - mednarodni HC indeks	Delež vpliva po kadrovskih področjih - mednarodni HC indeks
Kadri	6,5%	14,4%
Nagrajevanje	14,8%	32,8%
Delovno okolje	10,4%	23,1%
Komunikacija	6,9%	15,3%
Informacijski sistem	6,5%	14,4%
Skupaj	45,1%	100,0%

Vir: Pfau (2002, xviii–xxx).

Trikrat bomo merili skladnost slovenskega HC indeksa z referenčnimi vrednostmi mednarodnega HC indeksa. Skladnost bomo ovrednotili na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Skladnost s hipotezo bomo potrjevali s 3-stopenjsko ocenjevalno lestvico (glej Tabela 5.19):

Tabela 5.19: Ocenjevalna lestvica

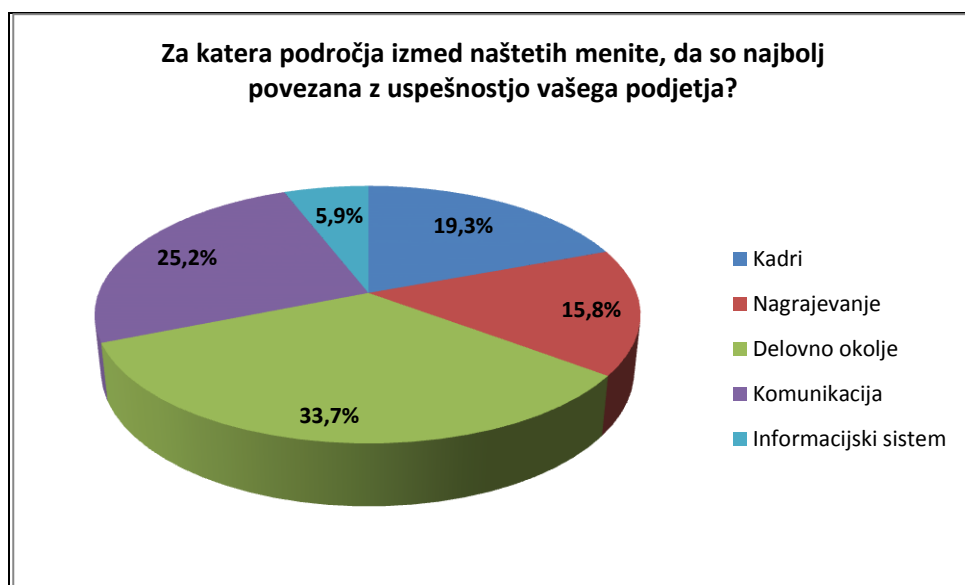
Razlika v deležih vpliva	Skladnost z mednarodnim HC indeksom	
<i>od 0% do 20%</i>	Visoka skladnost	Visoka - hipotezo potrdimo
<i>od 20% do 40%</i>	Skladnost	
<i>od 40% do 60%</i>	Niti skladnost - niti neskladnost	Srednja - hipoteze niti ne potrdimo niti ne zavrnemo
<i>od 60% do 80%</i>	Neskladnost	Nizka - hipotezo zavrnemo
<i>od 80% do 100%</i>	Visoka neskladnost	

Lestvica je kot merilni inštrument zastavljena arbitrarno in sicer zaradi jasnosti, transparentnosti in konsistentnosti točkovanja. Na ta način bomo lahko potrdili ali pa zavrnili prvo raziskovalno hipotezo in sicer: »V slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov.«

a) Področja, najbolj povezana z uspešnostjo podjetja

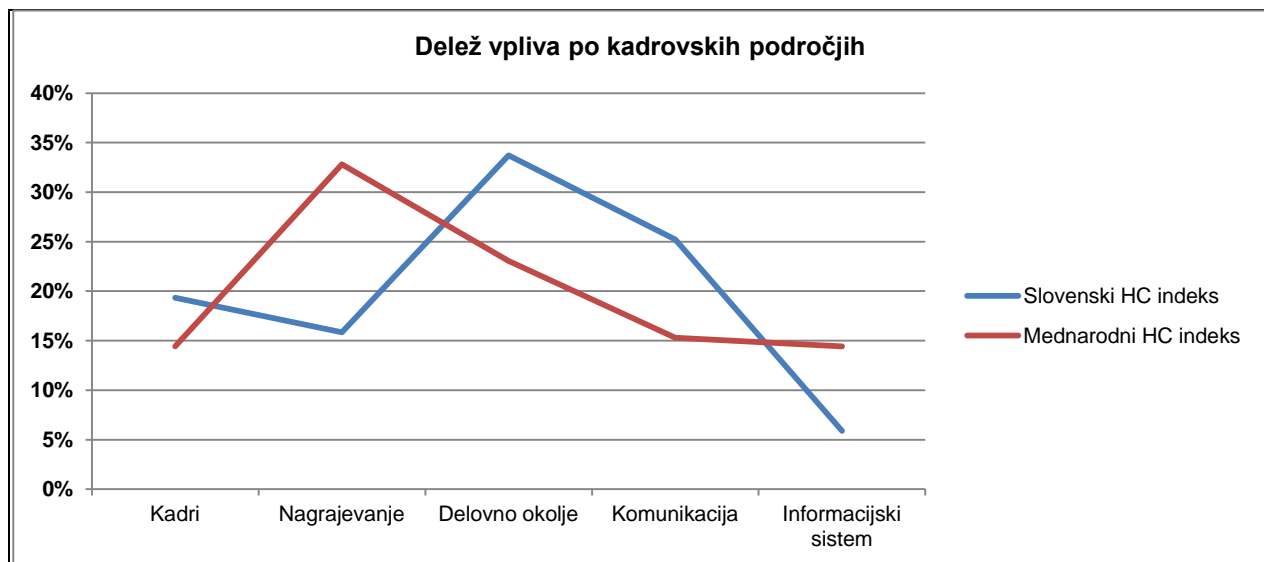
Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo 151 anketiranih podjetij. Odgovarjala so na vprašanje: »Za katera področja izmed naštetih menite, da so najbolj povezana z uspešnostjo vašega podjetja?«. Sumarne rezultate odgovorov predstavljamo na Sliki 5.7:

Slika 5.7: Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks



Anketirana podjetja menijo, da sta področji delovno okolje in komunikacija ter iz njih izhajajoči kadrovski procesi najmočnejše povezani z uspešnostjo njihovih podjetij (glej Prilogo C). Najmanj je z uspešnostjo povezan informacijski sistem. Medtem pa mednarodni HC indeks kaže, da je z uspešnostjo podjetja najbolj povezano področje nagrajevanja in iz tega izhajajoči kadrovski procesi (glej Sliko 5.8).

Slika 5.8: Primerjava slovenskega in mednarodnega HC indeksa

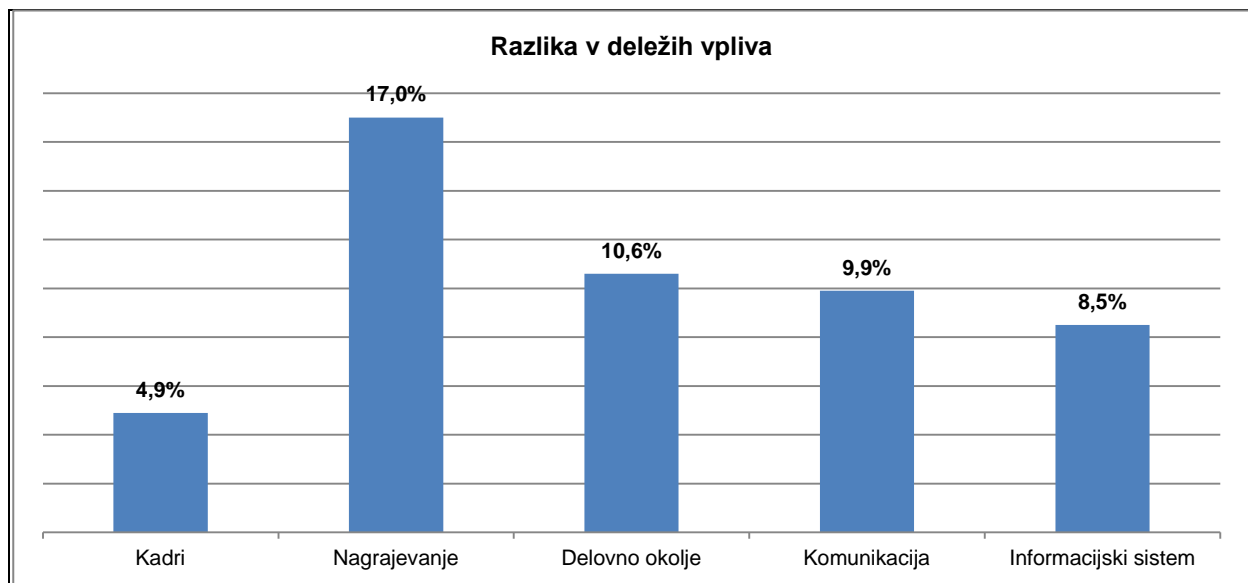


Razliko med slovenskim in mednarodnim HC indeksom po kadrovskih področjih podrobneje predstavljamo v Tabeli 5.20 in na Sliki 5.9:

Tabela 5.20: Razlika v deležih vpliva

Kadrovsko področje	Delež vpliva po kadrovskih področjih - mednarodni HC indeks	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks	Razlika v deležih vpliva
Kadri	14,4%	19,3%	4,9%
Nagrajevanje	32,8%	15,8%	17,0%
Delovno okolje	23,1%	33,7%	10,6%
Komunikacija	15,3%	25,2%	9,9%
Informacijski sistem	14,4%	5,9%	8,5%
Skupaj	100,0%	100,0%	
Skupna vrednost razlike v deležih vpliva			50,9%

Slika 5.9: Razlika v deležih vpliva

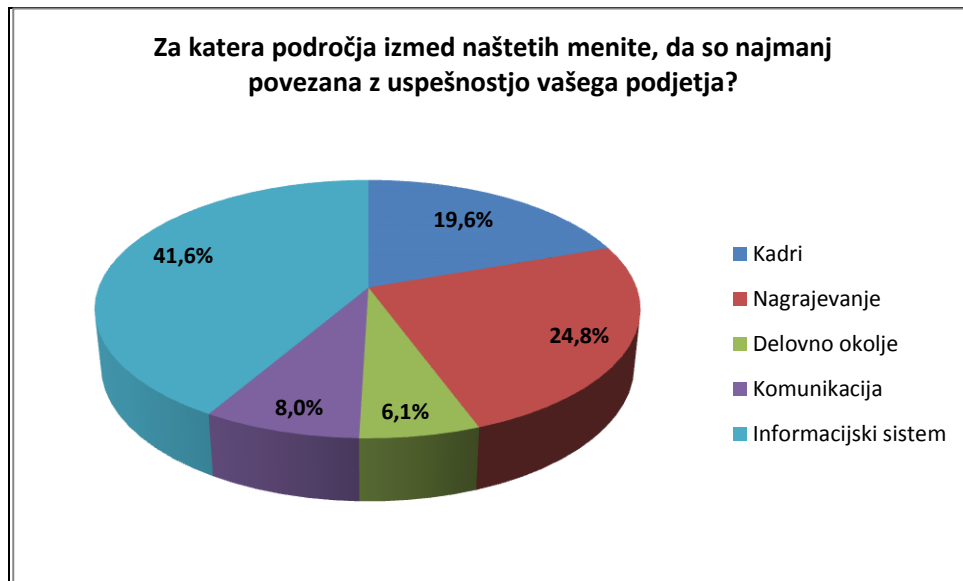


Razlika v skladnosti je bila največja na področju nagrajevanja, najmanjša pa na področju kadrov. Skladnost z mednarodnim HC indeksom smo, glede na skupno vrednost razlike v deležih vpliva po kadrovskih področjih, uvrstili v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Skupna vrednost razlike v deležih vpliva je znašala 50,9%. Na podlagi ocene skladnosti tako nismo mogli niti potrditi, niti zavrniti prve raziskovalne hipoteze in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Iz rezultatov sledi, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, aktivneje usmeriti v področje nagrajevanja in iz njih izhajajoče kadrovske procese ter manj v področje delovnega okolja. Neskladje z mednarodnim povprečjem je tu namreč največje.

b) Področja, najmanj povezana z uspešnostjo podjetja

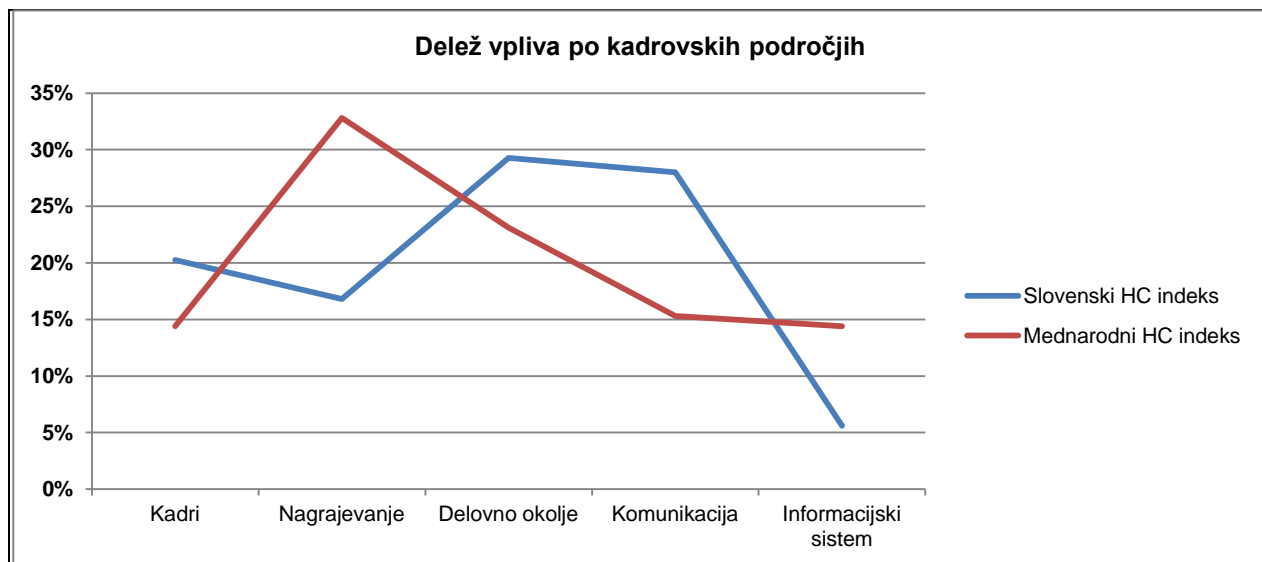
Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo 151 anketiranih podjetij. Odgovarjala so na vprašanje: »Za katera področja izmed naštetih menite, da so najmanj povezana z uspešnostjo vašega podjetja?«. Sumarne rezultate odgovorov predstavljamo na Sliki 5.10:

Slika 5.10: Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks



Anketirana podjetja menijo, da je področje informacijskega sistema in iz le-tega izhajajoči kadrovski procesi najmanj povezano z uspešnostjo njihovih podjetij. Najbolj sta z uspešnostjo povezani področji delovnega okolja in komunikacije (glej Prilogo C). Medtem pa mednarodni HC indeks kaže, da je z uspešnostjo podjetja najbolj povezano področje nagrajevanja in iz le-tega izhajajoči kadrovski procesi. Če rezultate slovenskega HC indeksa na osi obrnemo in prezrcalimo (*), ga lahko primerjamo z mednarodnim HC indeksom (glej Slika 5.11).

Slika 5.11: Primerjava slovenskega in mednarodnega HC indeksa



*Pretvorjeni rezultati po formuli: Slovenski HC indeks + 50% (obrnjeno in prezrcaljeno po x osi)

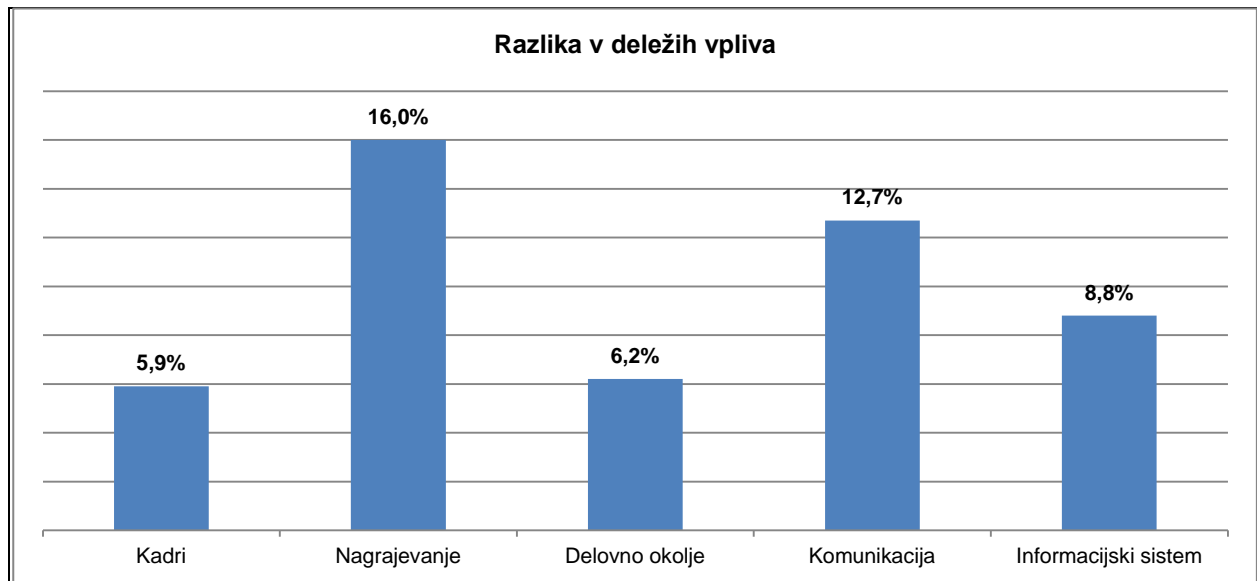
Razliko med slovenskim in mednarodnim HC indeksom po kadrovskih področjih podrobneje predstavljamo v Tabeli 5.21 in na Sliki 5.12:

Tabela 5.21 Razlika v deležih vpliva

Kadrovsko področje	Delež vpliva po kadrovskih področjih - mednarodni HC indeks	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks	Razlika v deležih vpliva
Kadri	14,4%	19,3%	5,9%
Nagrajevanje	32,8%	15,8%	16,0%
Delovno okolje	23,1%	33,7%	6,2%
Komunikacija	15,3%	25,2%	12,7%
Informacijski sistem	14,4%	5,9%	8,8%
Skupaj	100,0%	100,0%	
Skupna vrednost razlike v deležih vpliva			49,6%

*Pretvorjeni rezultati po formuli: Slovenski HC indeks + 50% (obrnjeno in prezrcaljeno po x osi)

Slika 5.12: Razlika v deležih vpliva

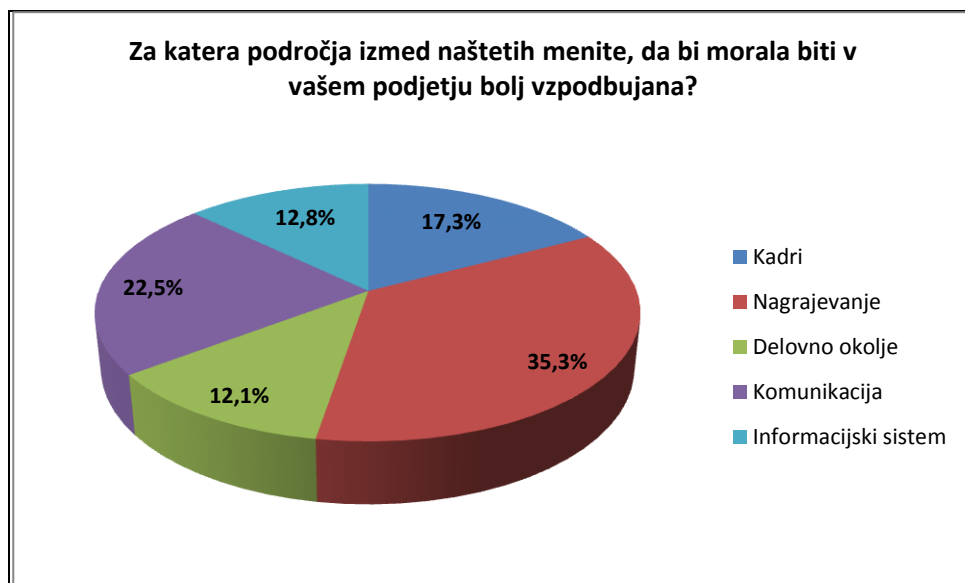


Razlika v skladnosti je bila največja na področju nagrajevanja, najmanjša pa na področju kadrov. Rezultati so zelo podobni rezultatom pod poglavjem a), z obrnjenim vprašanjem smo od anketiranih podjetij prejeli zelo podobne odgovore. Skladnost z mednarodnim HC indeksom smo, glede na skupno vrednost razlike v deležih vpliva po kadrovskih področjih, uvrstili v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Skupna vrednost razlike v deležih vpliva je znašala 49,6%. Na podlagi ocene skladnosti tako nismo mogli niti potrditi, niti zavrniti prve raziskovalne hipoteze in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Iz rezultatov sledi, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, aktivneje usmeriti v področje nagrajevanja in iz njih izhajajoče kadrovske procese ter manj v področje komunikacije. Neskladje z mednarodnim povprečjem je tu namreč največje.

c) Področja, ki bi lahko bila bolj povezana z uspešnostjo podjetja

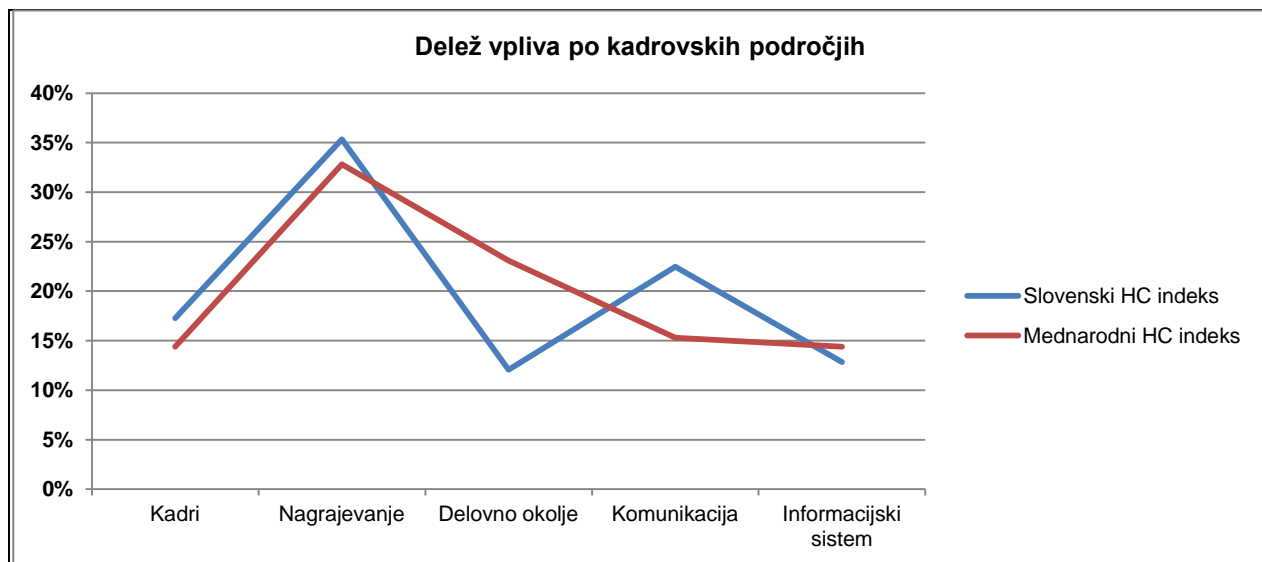
Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo 151 anketiranih podjetij. Odgovarjala so na vprašanje: »Za katera področja izmed naštetih menite, da bi morala biti v vašem podjetju bolj vzpodbujana?«. Sumarne rezultate odgovorov predstavljamo na Sliki 5.13:

Slika 5.13: Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks



Anketirana podjetja menijo, da je področje informacijskega sistema in iz le-tega izhajajoči kadrovski procesi najmanj povezano z uspešnostjo njihovih podjetij. Najbolj je z uspešnostjo povezano področje nagrajevanja (glej Prilogo C). Opazimo lahko, da so si rezultati slovenskega in mednarodnega HC indeksa postali zelo podobni (glej Sliko 5.14).

Slika 5.14: Primerjava slovenskega in mednarodnega HC indeksa

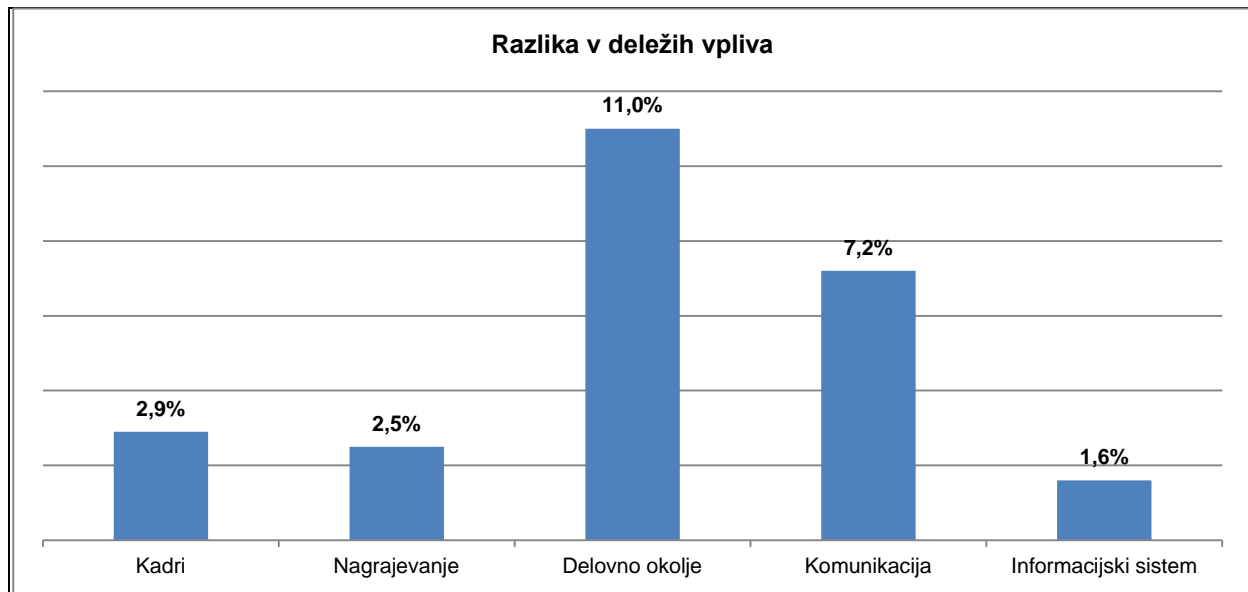


Razliko med slovenskim in mednarodnim HC indeksom po kadrovskih področjih podrobneje predstavljamo v Tabeli 5.22 in na Sliki 5.15:

Tabela 5.22: Razlika v deležih vpliva

Kadrovsko področje	Delež vpliva po kadrovskih področjih - mednarodni HC indeks	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks	Razlika v deležih vpliva
Kadri	14,40%	17,3%	2,9%
Nagrajevanje	32,80%	35,3%	2,5%
Delovno okolje	23,10%	12,1%	11,0%
Komunikacija	15,30%	22,5%	7,2%
Informacijski sistem	14,40%	12,8%	1,6%
Skupaj	100,0%	100,0%	
Skupna vrednost razlike v deležih vpliva			25,2%

Slika 5.15: Razlika v deležih vpliva



Razlika v skladnosti je bila največja na področju delovnega okolja in komunikacije, izrazito majhna pa je bila na preostalih treh področjih. Skladnost z mednarodnim HC indeksom smo, glede na skupno vrednost razlike v deležih vpliva po kadrovskih področjih, uvrstili v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Skupna vrednost razlike v deležih vpliva je znašala 25,2%. Na podlagi ocene skladnosti tako lahko potrdimo prvo raziskovalno hipotezo in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Razmišljamo v smeri, da gre pri sklopu c) bolj za mentalno usmerjenosti ter razumevanja doprinosa menedžmenta človeških virov, kot pa za oceno dejanskega stanja. A glede na to, da so na anketni vprašalnik odgovarjali predvsem ključni odločevalci v podjetjih, lahko ta mentalni okvir zelo hitro postane tudi nova oziroma jutrišnja slovenska realnost.

5.2.3 INDIKATORJI ULRICHOVEGA INDEKSA

V okviru tega sklopa vprašalnika so anketirana podjetja odgovarjala na vprašanje: »Do katere mere za vaše podjetje držijo sledeče trditve?«. S svojimi odgovori so ovrednotila 10 indikatorjev kakovosti Ulrichovega indeksa (glej Poglavje 4.5 Kadrovski procesi in Tabela 5.23).

Tabela 5.23: Trditve

Indikatorji
Nosilci kadrovskih procesov so strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti.
Kadrovske procese povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja.
Kadrovske procese se povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja.
Kadrovske procese podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmožnosti.
Kadrovske procese vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih.
Kadrovske procese so upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti.
Nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovske strategije, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.
Kadrovske procese s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.
Kadrovske procese upravljajo kadrovske strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge.
V kadrovskih procesih se razvijajo kompetentni kadrovske strokovnjaki.

Podjetja so posamične indikatorje kakovosti ovrednotila na 5 oziroma združeni 3-stopenjski lestvici (zaradi razpršenosti odgovorov in lažje operacionalizacije rezultatov) (glej Tabela 5.24):

Tabela 5.24: Lestvica

Stopnja strinjanja	Stopnja strinjanja*
Povsem drži	Drži
Drži	
Niti drži-niti ne drži	Niti drži - niti ne drži
Ne drži	Ne drži
Povsem ne drži	

*Združena lestvica

Skozi analizo bomo odgovore anketiranih podjetij združili ter ovrednotili vsak posamični indikator kakovosti posebej in sicer na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Skladnost s hipotezo bomo potrjevali z ocenjevalno lestvico (glej Tabela

5.25), kjer bomo stopnje indikatorjev kakovosti ovrednotili na lestvici. Lestvica je kot merilni inštrument zastavljena arbitrarno in sicer zaradi jasnosti, transparentnosti in navsezadnje konsistentnosti potrjevanja raziskovalnih hipotez skozi naše raziskovanje. Povzeta je po raziskovalnem modelu merjenja človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja (Mihalič 2006a). Skupni seštevek točk na lestvici pa bo merilo, ali bomo zastavljeno hipotezo potrdili, je niti potrdili-niti zavrnilo ali pa zavrnilo.

Tabela 5.25: Ocenjevalna lestvica

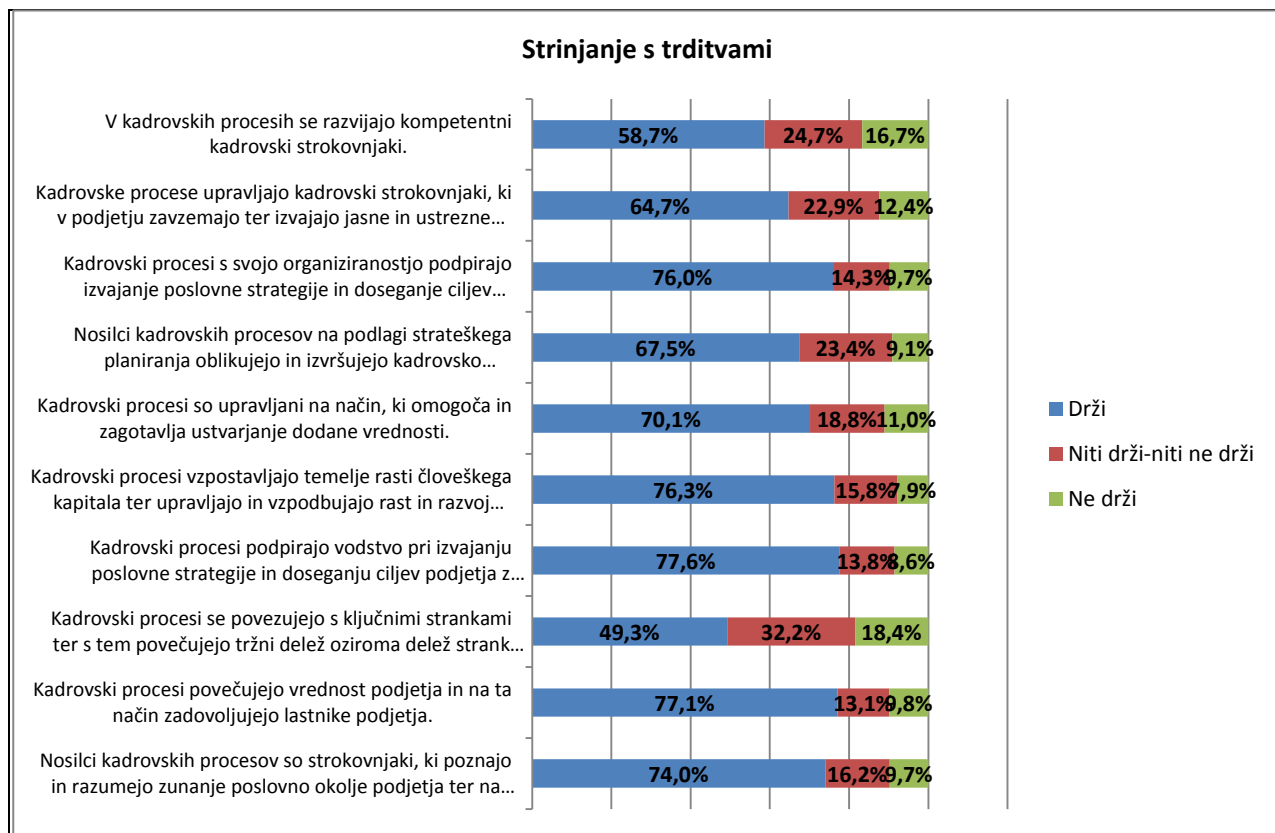
Indikatorji kakovosti kadrovskih procesov	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Skladnost s hipotezo
Indikator z visoko stopnjo			3		Visoka - hipotezo potrdimo
Indikator s srednjo stopnjo			2		
Indikator z nizko stopnjo			1		
Skupaj	10	100,0%	/		Srednja - hipoteze niti ne potrdimo niti ne zavrnamo
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>					Nizka - hipotezo zavrnamo
<i>Merjenje skladnosti s hipotezo (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka skladnost, od 1,7 do 2,3 - srednja skladnost, od 2,4 do 3 - visoka skladnost)</i>					

Tako bomo lahko potrdili ali pa zavrnilo prvo raziskovalno hipotezo in sicer »V slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov.«

a) Analiza odgovorov

Pri tem sklopu vprašanj je na vprašalnik odgovarjalo od 150 do 154 anketiranih podjetij. Ovrednotila so 3 indikatorje kakovosti v okviru področja informacijskega sistema, sumarne rezultate odgovorov pa predstavljamo na Sliki 5.16:

Slika 5.16: Strinjanje s trditvami



Ugotovili smo, da so se anketirana podjetja s ponujenimi trditvami večinoma strinjala. Najmočneje so se strinjala z 2. in 4. trditvijo, najmanj pa s 5 (glej Prilogo Č). V nadaljevanju smo ovrednotili vsak indikator kakovosti posebej še na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Posamični rezultati so podani v prilogi (glej Prilogo Č), naše ugotovitve pa podajamo v Tabeli 5.26:

Tabela 5.26 Stopnja indikatorjev kakovosti

Indikatorji	Stopnja
Nosilci kadrovskih procesov so strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti.	Visoka
Kadrovski procesi povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja.	Visoka
Kadrovski procesi se povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja.	Srednja
Kadrovski procesi podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmožnosti.	Visoka

Kadrovski procesi vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih.	Visoka
Kadrovski procesi so upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti.	Visoka
Nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovske strategije, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.	Visoka
Kadrovski procesi s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.	Visoka
Kadrovske procese upravljajo kadrovski strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge.	Visoka
V kadrovskih procesih se razvijajo kompetentni kadrovski strokovnjaki.	Visoka

Na podlagi analize Ulrichovega indeksa smo ugotovili naslednjo skladnost s hipotezo (glej Tabela 5.27):

Tabela 5.27: Skladnost s hipotezo

Delovno okolje	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Skladnost s hipotezo
Indikator z visoko stopnjo	9	90,0%	3	27	Visoka
Indikator s srednjo stopnjo	1	10,0%	2	2	
Indikator z nizko stopnjo	0	0,0%	1	0	
Skupaj	10	100,0%	/	29	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,900	
<i>Merjenje skladnosti s hipotezo (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka skladnost, od 1,7 do 2,3 - srednja skladnost, od 2,4 do 3 - visoka skladnost)</i>					

Skladnost s hipotezo smo, glede na vrednost kakovosti, uvrstili v skupino z visoko skladnostjo s hipotezo. Povprečna skupna vrednost skladnosti s hipotezo je znašala 2,900. Skozi identifikatorje Ulrichovega indeksa smo tako lahko potrdili prvo raziskovalno hipotezo in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Iz rezultatov sledi, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, še aktivneje usmeriti v analizirane kadrovske procese. Predvsem v najbolj ključnega in sicer v povezovanje kadrovskih procesov s ključnimi strankami ter s tem povečevanje tržnega deleža oziroma deleža strank podjetja.

5.2.4 REFERENČNE VREDNOSTI ULRICHOVEGA INDEKSA

Za analizo s pomočjo referenčnih vrednosti Ulrichovega indeksa bomo uporabili odgovore anketiranih podjetij iz sklopa 5.2.3 Indikatorji Ulrichovega indeksa. V okviru tega sklopa vprašalnika so anketirana podjetja odgovarjala na vprašanje: »Do katere mere za vaše podjetje držijo sledeče trditve?«. S svojimi odgovori so ovrednotila 10 indikatorjev kakovosti Ulrichovega indeksa (glej Poglavje 4.5 Kadrovski procesi in Tabela 5.23) na 5-stopenjski lestvici (glej Tabela 5.24):

Najprej bomo izračunali Ulrichov indeks anketiranih podjetij (v nadaljevanju: slovenski Ulrichov indeks) s pomočjo točkovne lestvice avtorjev indeksa (Ulrich in Brockbank 2005, 17). Vsako anketirano podjetje lahko skozi Ulrichov ocenjevalni model (Ulrich in Brockbank 2005), z odgovori na 10 trditve na 5-stopenjski lestvici, zbere med 10 in 50 točk po naslednji točkovni lestvici (glej Tabela 5.28):

Tabela 5.28: Točkovna lestvica

Odgovor	Točka
Povsem ne drži	1
V večji meri ne drži	2
Niti drži-niti ne drži	3
V večji meri drži	4
Povsem drži	5

Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 17).

Lestvica je kot merilni inštrument zastavljena arbitrarno in sicer zaradi jasnosti, transparentnosti in konsistentnosti točkovanja. Po metodologiji avtorjev modela (Ulrich in Brockbank 2005, 17), se vsako analizirano podjetje na podlagi števila zbranih točk umesti v eno izmed referenčnih vrednosti Ulrichovega indeksa (glej Tabela 5.29). Te referenčne vrednosti so ocene oziroma interpretacije, na kateri razvojni stopnji se menedžment človeških virov v podjetju pravzaprav nahaja, hkrati pa so tudi smernico za razvoj, kar je poleg ocene stanja dodaten doprinos Ulrichovega indeksa.

Tabela 5.29: Referenčne vrednosti - Ulrichov indeks

Referenčne vrednosti
Stanje je daleč od zaželenega.
Stanje ni zadovoljivo, potrebno se je usmeriti v izboljšave.
Stanje je zadovoljivo, potrebno se je usmeriti v izboljšave.
Stanje je dobro, cilj je ohranitev stanja.
Stanje je odlično, ste vzor.

Vir: Ulrich in Brockbank (2005, 17).

Na koncu pa bomo vrednost slovenskega Ulrichovega indeksa ovrednotili na 3-stopenjski ocenjevalni lestvici (glej Tabelo 5.30) in sicer skozi referenčne vrednosti ter glede na skladnost s hipotezo (visoka, srednja in nizka).

Tabela 5.30: Ocenjevalna lestvica

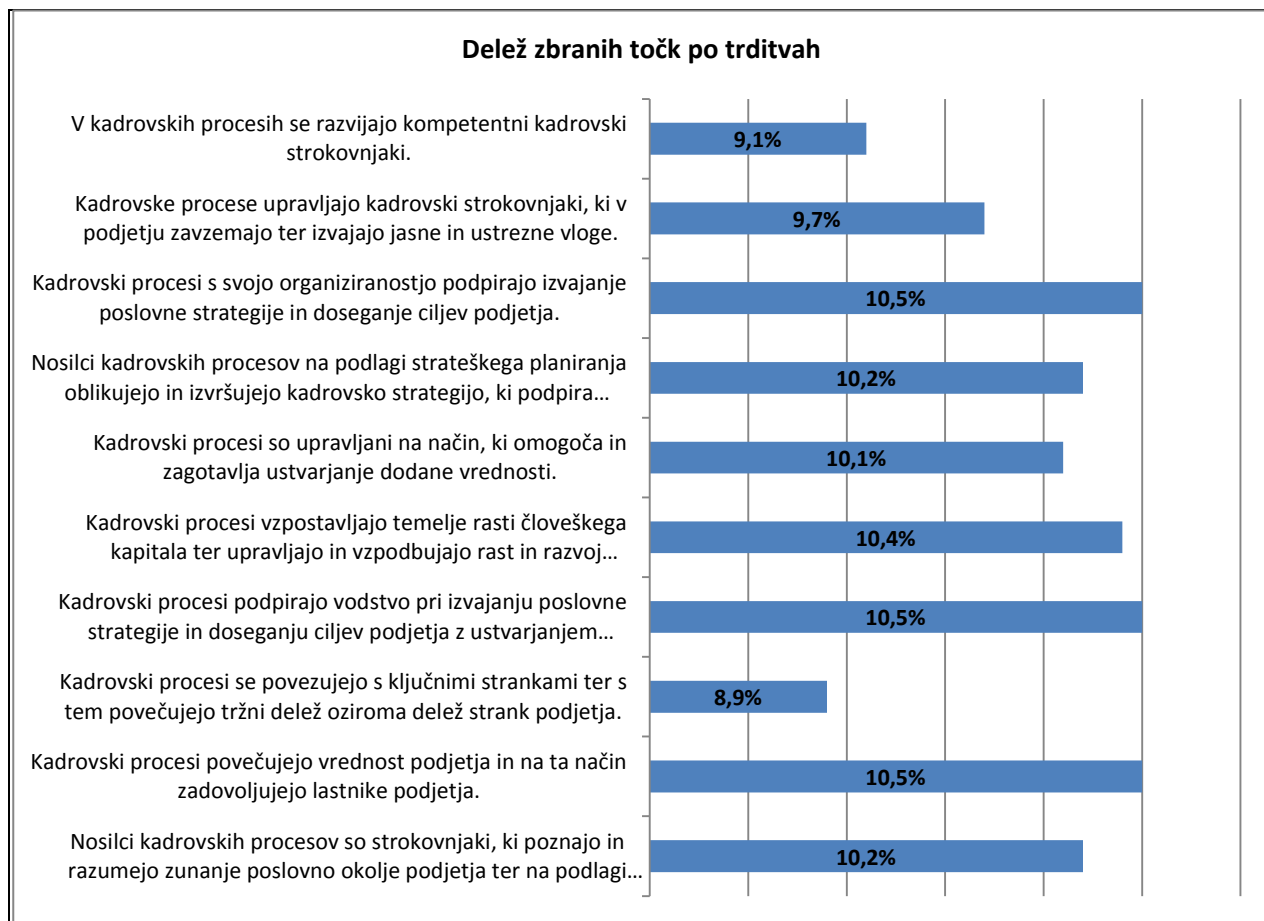
Vrednost	Referenčne vrednosti	Skladnost s hipotezo
Število indeksiranih točk (slovenski Ulrichov indeks)	Stanje je daleč od zaželenega.	Visoka - hipotezo potrdimo
	Stanje ni zadovoljivo, potrebno se je usmeriti v izboljšave.	
	Stanje je zadovoljivo, potrebno se je usmeriti v izboljšave.	Srednja - hipoteze niti potrdimo niti ne zavrnamo
	Stanje je dobro, cilj je ohranitev stanja.	Nizka - hipotezo zavrnamo
	Stanje je odlično, ste vzor.	

Tako bomo lahko potrdili ali pa zavrnilo prvo raziskovalno hipotezo in sicer »V slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov.«

a) Analiza odgovorov

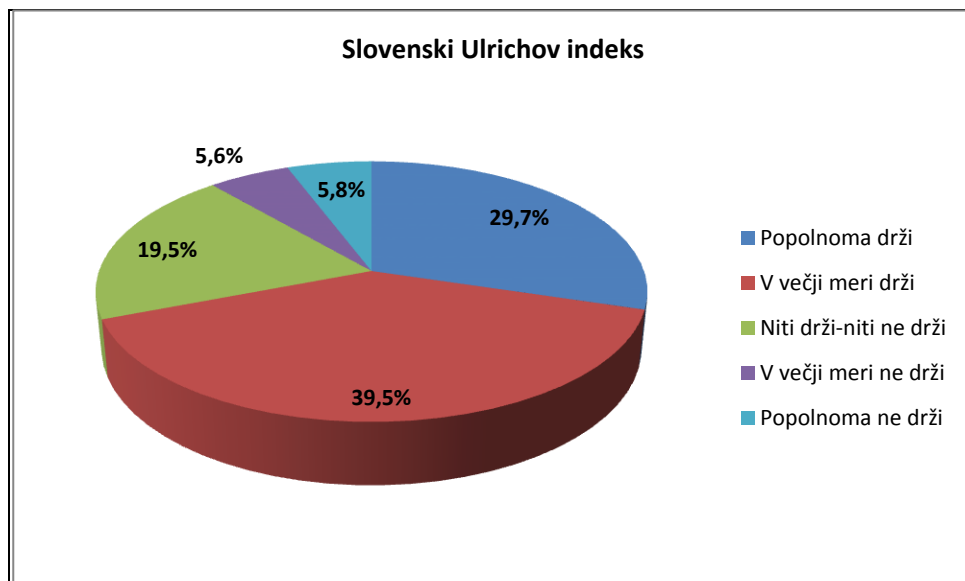
Za analizo s pomočjo referenčnih vrednosti Ulrichovega indeksa bomo uporabili odgovore anketiranih podjetij iz sklopa 5.2.3 Indikatorji Ulrichovega indeksa, sumarne rezultate odgovorov pa predstavljamo na Sliki 5.17:

Slika 5.17: Deleži zbranih točk po trditvah



Anketirana podjetja so največ točk zbrala pri 2., 4. in 8. trditvi, najmanj pa pri 3. in 10 (glej Prilogo D). Za izračun slovenskega Ulrichovega indeksa smo uporabili sumarne rezultate po posameznih odgovorih in jih predstavljamo na Sliki 5.18, sam izračun pa predstavljamo v Prilogi D.

Slika 5.18: Slovenski Ulrichov indeks



Slovenski Ulrichov indeks nam pokaže, da so se anketirana podjetja s trditvami v večji meri (39,5%) ali pa popolnoma (29,7%) strinjala (glej prilogo D). V nadaljevanju smo slovenski Ulrichov indeks ovrednotili s točkami na 5-stopenjski lestvici in izračunali indeksirane vrednosti. Nato smo ga interpretirali s pomočjo referenčnih vrednosti (glej Tabela 5.31).

Tabela 5.31: Stopnja slovenskega Ulrichovega indeksa

Odgovori anketiranih podjetij	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Popolnoma drži	29,7%	5	148,5	Stanje je dobro, cilj je ohranitev stanja.
V večji meri drži	39,5%	4	158	
Niti drži-niti ne drži	19,5%	3	58,5	
V večji meri ne drži	5,6%	2	11,2	
Popolnoma ne drži	5,8%	1	5,8	
Skupna vrednost	100,0%	/	382	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 100 do 180 - Stanje je daleč od zaželenega, od 180 do 260 - Stanje ni zadovoljivo, potrebno se je usmeriti v izboljšave, od 260 do 340 - Stanje je zadovoljivo, potrebno se je usmeriti v izboljšave, od 340 do 420 - Stanje je dobro, cilj je ohranitev stanja, od 420 do 500 - Stanje je odlično, ste vzor)</i>				

Slovenski Ulrichov indeks smo, glede na skupno število indeksiranih točk, uvrstili v skupino »Stanje je dobro, cilj je ohranitev stanja«. Skupno število indeksiranih točk je znašalo 382. Ko smo vrednost slovenskega Ulrichovega indeksa ovrednotili in interpretirali skozi referenčne vrednosti, smo lahko potrdili visoko stopnjo skladnosti z zastavljeno hipotezo

(glej Tabelo 5.30). Skozi referenčne vrednosti Ulrichovega indeksa smo tako lahko potrdili prvo raziskovalno hipotezo in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Na podlagi vrednosti slovenskega Ulrichovega indeksa je ocena stanja menedžmenta človeških virov v slovenskih podjetjih dobra, cilj je ohranitev stanja. Priporočljivo pa je, da se podjetja še v naprej aktivno usmerjajo v vizijo in eventualno v implementacijo v kakovost usmerjenega pristopa k menedžmentu človeških virov ter postavitev kadrovskih procesov, ki bodo podpirali ustvarjanje dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja.

5.3 ANALIZA PO POSAMEZNIH PODJETJIH

5.3.1 LASTNOSTI VZORCA IN METODA MERJENJA

Analizo bomo izvedli po posameznih podjetjih (tistih, ki so odgovorila na anketni vprašalnik v celoti). Končni vzorec je zajel 55 podjetij od 85 podjetij, ki so na anketni vprašalnik odgovorila v celoti. 30 podjetij na anketni vprašalnik ni ali odgovorilo pravilno ali ni podalo dovolj informacij za identifikacijo ter s tem za analizo ali pa podatki o poslovanju niso bili javno dostopni. Podatke o poslovanju bomo zbirali s pomočjo finančnih podatkov, objavljenih v poslovni bazi bonitete.si (Bonitete.si, 20. julij 2013). Anketiranim podjetjem smo zagotovili anonimnost in nerazkrivanje podatkov, zato jih bomo v poteku analize označili z identifikatorji od P1 do P55.

Analizo bom izvedli za vsako anketirano podjetje posebej in skozi 5 sosednih koledarskih let (2008, 2009, 2010, 2011 in 2012). Preverjali bomo statistično značilno povezanost med kakovostjo menedžmenta človeških virov oziroma kakovostjo kadrovskih procesov ter kazalnikom dodana vrednost (na zaposlenega). S tem bomo empirično preverjali drugo raziskovalno hipotezo in sicer, da je kakovost kadrovskih procesov povezana z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja.

5.3.2 KAZALNIKI

Za ovrednotenje kakovosti kadrovskega procesa bomo aplikirali že v predhodnih poglavjih uporabljena indeksa kakovosti HC indeks in Ulrichov indeks. Skozi analizo bomo izračunali oba indeksa za vsako od 55ih anketiranih podjetij posebej. Vrednosti bomo predstavili skozi povprečno skupno vrednost in na 3-stopenjski lestvici glede na vrednost (visoka, srednja in nizka). Z vsebinskega in analitičnega vidika smo kot primerne izbrali v poslovnem svetu čedalje pogosteje uporabljen kazalnik dodana vrednost na zaposlenega. Vrednosti kazalnika bomo zajeli na podlagi javno objavljenih podatkov v poslovni bazi bonitete.si (Bonitete.si, 20. julij 2013). Gibanje kazalnika bomo spremljali skozi 5 sosednjih koledarskih let (2008, 2009, 2010, 2011 in 2012). Informativno navajamo formulo za izračun (glej Tabelo 5.32):

Tabela 5.32: Dodana vrednost na zaposlenega

Kazalnik	Izračun
Dodana vrednost na zaposlenega	Čisti prihodki od prodaje (AOP 110) - stroški blaga, materiala in storitev (AOP 128): število zaposlenih (AOP 188)

Vir: Računovodja.com.

Skladnost s hipotezo bomo preverjali s pomočjo programskega orodja SPSS in mero povezanosti, natančneje s Pearsonovim koeficientom korelacije. Pearsonov koeficient korelacije kot mera povezanosti nam pove, ali obstaja statistično značilna povezanost med dvema spremenljivkama (Ferligoj 1994, 159). S pomočjo te statistično značilne povezave je moč sklepati na širšo populacijo oziroma na podlagi te povezave lahko sklepamo, da povezava med dvema spremenljivkama ni le zgolj učinek vzorca (Ferligoj 1994, 162). Kot statistično značilno povezanost bomo smatrali tisto, katere stopnja značilnosti je manjša od 5%. V tem primeru bomo zavrnili ničelno domnevo ter s tem sprejeli osnovno domnevo, kar pomeni, da bomo v tem primeru našo hipotezo lahko empirično potrdili.

5.3.3 ANALIZA NA PODLAGI HC INDEKSA

V spodnji tabeli (glej Tabela 5.33) predstavljamo vrednosti izračunanega HC indeksa glede na povprečno vrednost in stopnjo ter vrednosti kazalnika dodana vrednost na zaposlenega skozi 5 sosednjih koledarskih let.

Tabela 5.33: Vrednosti HC indeksa in kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega

HC indeks			2008	2009	2010	2011	2012
Podjetje	Vrednost*	Stopnja**	Dodana vrednost na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega
P1	2,721	Visoka	51.534,70	62.482,17	45.922,69	43.884,35	44.934,38
P2	2,326	Srednja	n.p.	8.999,69	n.p.	n.p.	8.128,10
P3	2,116	Srednja	20.653,49	19.522,23	16.696,59	20.417,28	24.386,76
P4	2,186	Srednja	-464,09	3.880,77	-4.868,61	16.471,50	23.324,20
P5	2,186	Srednja	10.610,45	7.806,64	32.040,11	21.857,73	17.659,70
P6	2,140	Srednja	34.400,23	15.952,04	25.331,31	24.574,76	32.058,49
P7	1,837	Srednja	17.082,67	19.267,90	20.009,51	19.356,30	21.646,56
P8	2,721	Visoka	45.853,80	41.626,57	40.134,38	38.165,62	43.840,92
P9	2,419	Visoka	26.258,72	31.002,86	17.475,39	45.260,68	10.586,36
P10	2,452	Visoka	76.148,05	59.154,38	53.017,71	48.661,15	39.894,32
P11	2,581	Visoka	52.196,02	56.531,84	58.698,26	52.938,05	68.079,25
P12	1,048	Nizka	27.065,04	23.888,61	8.268,05	n.p.	n.p.
P13	2,302	Srednja	27.604,90	23.962,00	22.023,86	29.249,70	26.502,61
P14	2,302	Srednja	37.182,54	36.451,16	36.182,28	36.702,98	38.588,47
P15	2,907	Visoka	124.179,54	122.073,88	95.180,47	84.170,86	86.963,17
P16	2,744	Visoka	73.011,86	81.295,66	95.853,76	101.191,98	n.p.
P17	2,605	Visoka	121.769,55	144.883,15	97.754,25	77.548,83	84.074,41
P18	1,698	Srednja	25.964,39	26.443,00	33.260,21	33.653,04	28.045,45
P19	2,000	Srednja	37.215,65	30.363,23	31.075,81	36.754,34	37.556,19
P20	2,721	Visoka	10.542,90	13.407,83	16.699,65	11.629,23	n.p.
P21	2,651	Visoka	98.423,82	123.211,41	53.002,22	45.483,30	104.369,88
P22	2,372	Visoka	58.163,50	39.745,55	46.593,73	43.836,91	40.952,33
P23	1,667	Srednja	24.654,86	24.509,40	23.833,73	25.463,49	26.835,56
P24	2,395	Visoka	24.397,38	21.210,00	22.167,50	-57.688,89	n.p.
P25	2,186	Srednja	58.826,77	61.579,79	54.663,86	52.060,20	46.513,33
P26	2,674	Visoka	24.273,13	16.540,00	17.552,00	19.570,00	16.499,00
P27	2,405	Visoka	35.015,73	38.715,50	34.028,63	48.281,60	63.828,60
P28	2,674	Visoka	n.p.	13.656,25	13.910,00	11.370,00	13.070,00
P29	2,442	Visoka	35.355,30	37.905,14	43.206,55	38.824,40	42.978,81
P30	2,786	Visoka	14.931,10	15.099,89	12.123,89	n.p.	13.541,88
P31	2,047	Srednja	31.941,65	31.490,40	31.054,94	40.440,68	31.184,29
P32	2,116	Srednja	25.446,14	23.385,09	23.528,39	24.956,30	26.030,24

P33	2,767	Visoka	n.p.	n.p.	14.378,82	19.654,55	n.p.
P34	2,721	Visoka	24.298,17	25.733,88	30.208,30	30.464,30	29.478,46
P35	2,419	Visoka	38.525,75	45.937,05	41.559,81	47.645,73	42.383,92
P36	2,163	Srednja	59.529,00	56.770,00	75.649,00	75.948,00	95.876,00
P37	2,279	Srednja	21.319,43	23.386,79	19.857,63	21.206,08	21.206,08
P38	2,372	Visoka	15.217,00	31.964,71	15.134,00	17.606,00	18.581,00
P39	2,814	Visoka	54.141,00	25.166,67	8.728,00	35.413,00	26.221,00
P40	2,558	Visoka	28.098,17	33.710,81	29.972,49	25.499,25	36.977,14
P41	2,628	Visoka	15.857,33	16.171,33	20.496,33	17.886,50	18.670,75
P42	2,442	Visoka	37.622,12	30.081,02	38.460,20	28.428,47	27.589,27
P43	2,047	Srednja	75.023,49	48.312,83	40.163,53	41.346,91	40.908,17
P44	2,093	Srednja	35.890,60	36.615,63	48.074,00	42.143,62	30.943,15
P45	2,524	Visoka	n.p.	n.p.	20.762,69	25.558,00	22.452,75
P46	2,047	Srednja	30.576,40	30.725,67	37.207,24	28.599,54	26.734,18
P47	2,625	Visoka	90.172,93	91.691,43	97.453,21	81.237,35	93.918,09
P48	1,690	Srednja	41.247,20	40.236,25	34.172,58	41.775,34	29.586,28
P49	2,476	Visoka	43.440,03	37.331,40	44.342,23	40.986,54	n.p.
P50	2,023	Srednja	41.635,17	37.422,54	29.172,71	42.187,62	36.118,22
P51	2,395	Visoka	21.810,94	11.795,27	20.014,67	17.182,09	22.404,87
P52	2,419	Visoka	27.877,20	51.879,00	67.878,50	59.388,00	72.156,00
P53	1,674	Srednja	24.754,32	29.887,80	31.661,82	38.775,53	31.252,32
P54	2,233	Srednja	15.028,08	17.978,04	16.034,41	15.561,31	15.416,04
P55	2,698	Visoka	218.332,94	178.401,47	164.822,51	197.562,38	212.722,59
<i>*Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>							
<i>**Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>							
<i>n.p. - ni podatka</i>							

Z analizo Pearsonovega koeficienta korelacije smo prišli do sledečih rezultatov (glej Tabelo 5.34):

Tabela 5.34: Rezultati

Korelacija	2008	2009	2010	2011	2012
HC indeks	0,340*	0,340*	0,289*	0,221	0,188

**Statistično značilna povezanost (pri 5%)*

***Posamični izračuni so podani v prilogi (glej Prilogo E)*

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da obstaja statistično značilna povezanost med HC indeksom in dodano vrednostjo na zaposlenega za leta 2008, 2009 in 2010. Korelacija je pozitivna, kar pomeni, višji kot je HC indeks, višja je dodana vrednost na zaposlenega. S tem lahko za leta 2008, 2009 in 2010 potrdimo drugo raziskovalno hipotezo, in sicer da je kakovost kadrovskih procesov povezana z uspešnostjo podjetja kot celote. Naš namen je bil ugotoviti obstoj statistične povezave, obstoj katere smo ugotovili za tri leta od petih. Naš

namen ni bil ugotavljanje statistične povezave za vsako izbrano leto, zato smo z dobljenim rezultatom zadostili namenu naše raziskave.

Pri letih 2011 in 2012 korelacije med HC indeksom in dodano vrednostjo zaposlenega nismo uspeli dokazati. Sklepamo, da gre pri teh letih za kvarjenje rezultatov zaradi ekonomske krize in znižanje obsega prodaje analiziranih podjetij, kar je ena od ključnih kategorij kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega. Lahko pa bi bil rezultat tudi posledica premajhnega zajetega vzorca. SURS je namreč objavil podatek, da je v Sloveniji v obdobju od leta 2008 do 2012 število zaposlenih padalo, dodana vrednost na zaposlenega pa je naraščala (glej Tabelo 5.35). Dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2012 znašala 37.187 EUR, kar je največ v zadnjih petih letih (SURS 2013).

Tabela 5.35: Gibanje kazalnika dodana vrednost na zaposlenega v Sloveniji

Leto	Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	Bruto dodana vrednost (v EUR)	Število zaposlenih
2008	34.253,00	19.799.447.294,00	578.035,00
2009	33.137,00	17.972.276.741,00	542.366,00
2010	35.152,00	18.194.224.096,00	517.583,00
2011	36.966,00	18.547.177.711,00	501.740,00
2012	37.187,00	18.025.359.504,00	484.721,00

Vir: SURS (2013).

V našem vzorcu dodana vrednost na zaposlenega skozi leta tako narašča kot tudi pada (predvsem v letu 2011 in 2012), kar nam posledično kviri rezultat. Zgolj predvidevamo lahko, da bi ob dovolj velikem vzorcu tudi v letih 2011 in 2012 korelacijo med HC indeksom in dodano vrednostjo zaposlenega lahko ponovno potrdili.

5.3.4 ANALIZA NA PODLAGI ULRICHOVEGA INDEKSA

V spodnji tabeli (glej Tabelo 5.36) predstavljamo vrednosti izračunanega Ulrichevega indeksa glede na povprečno vrednost in stopnjo ter vrednosti kazalnika dodana vrednost na zaposlenega skozi 5 soslednih koledarskih let.

Tabela 5.36: Vrednosti HC indeksa in kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega

Ulrichov indeks			2008	2009	2010	2011	2012
Podjetje	Vrednost*	Stopnja**	Dodana vrednost na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega	Dodana vrednost na zaposlenega
P1	2,700	Visoka	51.534,70	62.482,17	45.922,69	43.884,35	44.934,38
P2	2,900	Visoka	n.p.	8.999,69	n.p.	n.p.	8.128,10
P3	2,200	Srednja	20.653,49	19.522,23	16.696,59	20.417,28	24.386,76
P4	2,400	Visoka	-464,09	3.880,77	-4.868,61	16.471,50	23.324,20
P5	2,900	Visoka	10.610,45	7.806,64	32.040,11	21.857,73	17.659,70
P6	2,889	Visoka	34.400,23	15.952,04	25.331,31	24.574,76	32.058,49
P7	2,400	Visoka	17.082,67	19.267,90	20.009,51	19.356,30	21.646,56
P8	2,700	Visoka	45.853,80	41.626,57	40.134,38	38.165,62	43.840,92
P9	2,900	Visoka	26.258,72	31.002,86	17.475,39	45.260,68	10.586,36
P10	3,000	Visoka	76.148,05	59.154,38	53.017,71	48.661,15	39.894,32
P11	2,700	Visoka	52.196,02	56.531,84	58.698,26	52.938,05	68.079,25
P12	1,000	Nizka	27.065,04	23.888,61	8.268,05	n.p.	n.p.
P13	3,000	Visoka	27.604,90	23.962,00	22.023,86	29.249,70	26.502,61
P14	2,900	Visoka	37.182,54	36.451,16	36.182,28	36.702,98	38.588,47
P15	3,000	Visoka	124.179,54	122.073,88	95.180,47	84.170,86	86.963,17
P16	3,000	Visoka	73.011,86	81.295,66	95.853,76	101.191,98	n.p.
P17	3,000	Visoka	121.769,55	144.883,15	97.754,25	77.548,83	84.074,41
P18	1,800	Srednja	25.964,39	26.443,00	33.260,21	33.653,04	28.045,45
P19	3,000	Visoka	37.215,65	30.363,23	31.075,81	36.754,34	37.556,19
P20	3,000	Visoka	10.542,90	13.407,83	16.699,65	11.629,23	n.p.
P21	2,300	Srednja	98.423,82	123.211,41	53.002,22	45.483,30	104.369,88
P22	2,800	Visoka	58.163,50	39.745,55	46.593,73	43.836,91	40.952,33
P23	2,100	Srednja	24.654,86	24.509,40	23.833,73	25.463,49	26.835,56
P24	3,000	Visoka	24.397,38	21.210,00	22.167,50	-57.688,89	n.p.
P25	3,000	Visoka	58.826,77	61.579,79	54.663,86	52.060,20	46.513,33
P26	3,000	Visoka	24.273,13	16.540,00	17.552,00	19.570,00	16.499,00
P27	2,500	Visoka	35.015,73	38.715,50	34.028,63	48.281,60	63.828,60
P28	3,000	Visoka	n.p.	13.656,25	13.910,00	11.370,00	13.070,00
P29	2,500	Visoka	35.355,30	37.905,14	43.206,55	38.824,40	42.978,81
P30	3,000	Visoka	14.931,10	15.099,89	12.123,89	n.p.	13.541,88
P31	2,800	Visoka	31.941,65	31.490,40	31.054,94	40.440,68	31.184,29
P32	2,900	Visoka	25.446,14	23.385,09	23.528,39	24.956,30	26.030,24
P33	2,900	Visoka	n.p.	n.p.	14.378,82	19.654,55	n.p.
P34	2,800	Visoka	24.298,17	25.733,88	30.208,30	30.464,30	29.478,46
P35	2,600	Visoka	38.525,75	45.937,05	41.559,81	47.645,73	42.383,92
P36	2,100	Srednja	59.529,00	56.770,00	75.649,00	75.948,00	95.876,00
P37	2,700	Visoka	21.319,43	23.386,79	19.857,63	21.206,08	21.206,08
P38	2,900	Visoka	15.217,00	31.964,71	15.134,00	17.606,00	18.581,00
P39	2,800	Visoka	54.141,00	25.166,67	8.728,00	35.413,00	26.221,00
P40	2,800	Visoka	28.098,17	33.710,81	29.972,49	25.499,25	36.977,14
P41	3,000	Visoka	15.857,33	16.171,33	20.496,33	17.886,50	18.670,75
P42	3,000	Visoka	37.622,12	30.081,02	38.460,20	28.428,47	27.589,27

P43	2,700	Visoka	75.023,49	48.312,83	40.163,53	41.346,91	40.908,17
P44	2,400	Visoka	35.890,60	36.615,63	48.074,00	42.143,62	30.943,15
P45	2,000	Srednja	n.p.	n.p.	20.762,69	25.558,00	22.452,75
P46	2,000	Srednja	30.576,40	30.725,67	37.207,24	28.599,54	26.734,18
P47	3,000	Visoka	90.172,93	91.691,43	97.453,21	81.237,35	93.918,09
P48	2,333	Srednja	41.247,20	40.236,25	34.172,58	41.775,34	29.586,28
P49	2,400	Visoka	43.440,03	37.331,40	44.342,23	40.986,54	n.p.
P50	2,100	Srednja	41.635,17	37.422,54	29.172,71	42.187,62	36.118,22
P51	2,900	Visoka	21.810,94	11.795,27	20.014,67	17.182,09	22.404,87
P52	2,300	Srednja	27.877,20	51.879,00	67.878,50	59.388,00	72.156,00
P53	1,000	Nizka	24.754,32	29.887,80	31.661,82	38.775,53	31.252,32
P54	3,000	Visoka	15.028,08	17.978,04	16.034,41	15.561,31	15.416,04
P55	3,000	Visoka	218.332,94	178.401,47	164.822,51	197.562,38	212.722,59
<i>*Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>							
<i>**Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>							
<i>n.p. - ni podatka</i>							

Z analizo Pearsonovega koeficienta korelacije smo prišli do sledečih rezultatov (glej Tabela 5.37):

Tabela 5.37: Rezultati

Korelacija	2008	2009	2010	2011	2012
Ulrichov indeks	0,186	0,172	0,230	-0,404*	-0,562*
<i>*Statistično značilna povezanost (pri 1%)</i>					

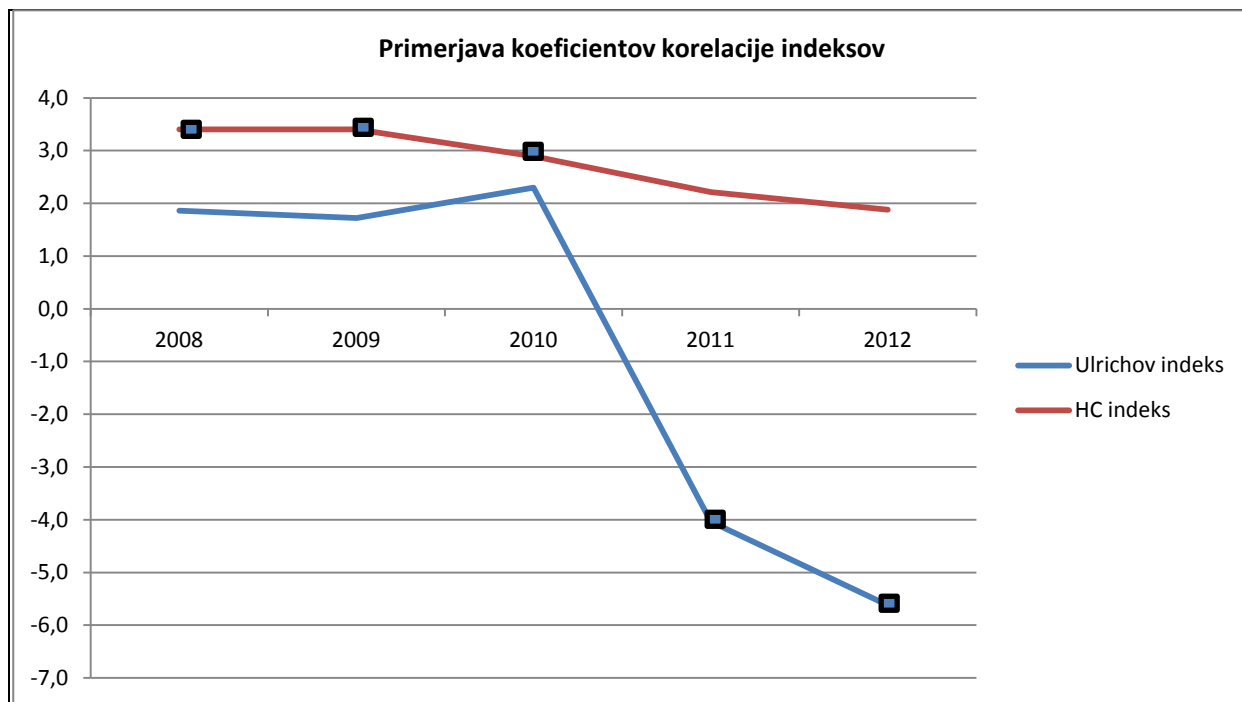
***Posamični izračuni so podani (glej Prilogo E)*

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da obstaja statistično značilna povezanost med Ulrichovim indeksom in dodano vrednostjo na zaposlenega za leti 2011 in 2012. Korelacija je negativna, kar pomeni, višji kot je Ulrichov indeks, nižja je dodana vrednost na zaposlenega. S tem lahko za leti 2011 in 2012 potrdimo drugo raziskovalno hipotezo, da je kakovost kadrovskih procesov povezana z uspešnostjo podjetja kot celote. Ponovno je bil naš namen ugotoviti le obstoj statistične povezave, obstoj katere smo ugotovili za dve leti od petih, zato smo z dobljenim rezultatom zadostili namenu naše raziskave.

Rezultatov v smislu negativne korelacije pa na tem mestu nismo pričakovali in so nas presenetili. Še posebej zanimivo se nam je zdelo, da v primeru let 2008, 2009 in 2010, ko smo ugotovili obstoj korelacije dodane vrednosti na zaposlenega s HC indeksom, korelacije z Ulrichovim indeksom ni. V letih 2011 in 2012, ko korelacije dodane vrednosti na

zaposlenega s HC indeksom nismo ugotovili, pa se je pojavila negativna korelacija z Ulrichovim indeksom (glej Sliko 5.19).

Slika 5.19: Primerjava koeficientov korelacije indeksov



*Os x je zaradi boljše preglednosti korelacij pomnožena z 10

*** Korelacija HC indeksa je statistično značilna v letih 2008, 2009 in 2010, korelacija Ulrichovega indeksa pa v letih 2011 in 2012

Zanimivo v tej povezavi je tudi to, da sta HC indeks in Ulrichov indeks prav tako statistično značilno povezana. Korelacija je pozitivna, kar pomeni, višji kot je HC indeks, bolj Ulrichov indeks narašča in obratno, višji kot je Ulrichov indeks, bolj narašča tudi HC indeks.

Tabela 5.38: Korelacija indeksov

Korelacija	
Ulrichov indeks	0,453*
HC indeks	
*Statistično značilna povezanost (pri 1%)	

**Izračun je podan v prilogi (glej Prilogo E)

O Ulrichovem indeksu bi morda lahko govorili kot o »higieniku« (Herzberg 1968, 56) na področju poslovanja podjetij. Ko je stanje dobro in so merila Ulrichovega indeksa

upoštevana, se dodana vrednost na zaposlenega giblje po pričakovanjih - praviloma narašča. Takrat korelacije med Ulrichovim indeksom in dodano vrednostjo na zaposlenega ni. Ko pa dodana vrednost na zaposlenega prične netipično padati ali nihati, Ulrichov indeks na to opozori z negativno korelacijo.

Če teče povezava v tej smeri, lahko Ulrichov indeks v prihodnosti postane pomemben identifikator »krize« oziroma lahko identificira tisti kritični »moment«, ko morajo podjetja ukrepati in se usmeriti k analizi in izboljšavam, tako na področju poslovanja, kot tudi na področju menedžmenta človeških virov. V kolikor pa teče povezava v nasprotni smeri, pa bi lahko sklepali, da se v času ekonomske krize ni smiselno usmerjati v merila Ulrichovega indeksa ter v kakovost menedžmenta človeških virov, saj bi s tovrstno usmeritvijo lahko le zniževali dodano vrednost na zaposlenega.

V luči ekonomske krize v Sloveniji in svetu, bi bil naš slednji sklep morda lahko celo pravilen. V času, ko se mnoge organizacije borijo zgolj za »golo« preživetje, se morda zdi res pomembnejše usmerjati več energije v reševanje poslovanja, zagotavljanje finančnih virov in visoke ravni produkcije, kot pa v planiranje in izvajanje razvojnih kadrovskega projektov, ki bi lahko na kratki rok le dodatno obremenjevali organizacijo in vse njene zaposlene. A kljub zanimivemu stališču menimo, da je v luči vzpodbujanja kakovosti menedžmenta človeških virov in dokazljivih učinkih, ki jih le-ta ima na uspešnost poslovanja, slednji sklep vseeno preveč površinski. Menedžment človeških virov že v svojem bistvu, ne glede na raven razvitosti, na dolgi rok pomembno vpliva na rast motivacije, zavzetosti ter s tem tudi produktivnosti, ki poleg finančne konstrukcije in zunanjih poslovnih dejavnikov predstavlja enega najpomembnejših vzvodov za dvig poslovanja vsake organizacije ter s tem tudi dobro podlago za izhod iz dandanašnje ekonomske krize. Vsekakor pa naš sklep postavlja zanimivo izhodišče za prihodnja raziskovanja.

6 DISKUSIJA, SKLEP IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

V okviru diskusije bomo povzeli rezultate in sklepe empirične analize, podali interpretacijo ključnih opažanj ter nakazali vodila in smernice za prihodnost. Podrobneje se bomo posvetili spremembam, ki jih obdobju ekonomske krize v Sloveniji opažamo na področju menedžmenta človeških virov, prav tako pa tudi ukrepom, ki bi krizo (tudi na področju menedžmenta človeških virov) lahko precej omilili in navsezadnje tudi presegli.

V okviru analize na skupini podjetij smo skozi indikatorje in referenčne vrednosti merili kakovost menedžmenta človeških virov v slovenskih podjetjih. Želeli smo potrditi ali zavrniti prvo raziskovalno hipotezo in sicer, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov.

S pomočjo indikatorjev HC indeksa smo merili kakovost menedžmenta človeških virov na področju kadrov, nagrajevanja, delovnega okolja, komunikacije in informacijskega sistema. Ugotovili smo, da je skladnost s hipotezo na področjih kadri, delovno okolje, komunikacija in informacijski sistem visoka ter jo s tem potrdili. Na področju nagrajevanja pa smo ugotovili le srednjo skladnost, tako da hipoteze nismo mogli niti potrditi niti zavrniti. Naš sklep je, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, v prihodnosti aktivneje usmeriti v področje nagrajevanja in iz le-tega izhajajoče kadrovske procese.

S pomočjo referenčnih vrednosti HC indeksa smo trikrat merili skladnost slovenskega z mednarodnim HC indeksom. Dvakrat hipoteze nismo mogli niti potrditi niti zavrniti, v tretje pa smo jo lahko potrdili. Zopet smo dobili podobne rezultate in sklenemo lahko, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, v prihodnosti aktivneje

usmeriti v področje nagrajevanja in iz le-tega izhajajoče kadrovske procese, manj pa v področje delovnega okolja. Odstopanje od mednarodnega povprečja je na teh področjih namreč največje. Hkrati pa se nam je potrdila domneva, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Sicer gre bolj za mentalno usmerjenosti ter razumevanja doprinosa menedžmenta človeških virov, kot pa za oceno dejanskega stanja, a glede na to, da so v raziskavi sodelovali predvsem ključni odločevalci v podjetjih, lahko ta mentalni okvir zelo hitro postane tudi nova oziroma jutrišnja slovenska realnost.

S pomočjo indikatorjev Ulrichovega indeksa smo prav tako merili kakovost menedžmenta človeških virov in ugotovili, da je skladnost s prvo raziskovalno hipotezo visoka in tako hipotezo potrdili. Naš sklep je, da se bodo morala slovenska podjetja, če želijo s pomočjo menedžmenta človeških virov okrepiti verigo ustvarjanja dodane vrednosti ter s tem povečati svojo uspešnost, v prihodnosti še aktivneje usmeriti v zelo pomemben kadrovski proces in sicer v povezovanje kadrovskih procesov s ključnimi strankami ter s tem povečevanje tržnega deleža oziroma deleža strank podjetja. S pomočjo referenčnih vrednosti Ulrichovega indeksa smo prav tako lahko potrdili prvo raziskovalno hipotezo. Na podlagi vrednosti slovenskega Ulrichovega indeksa je ocena stanja menedžmenta človeških virov v slovenskih podjetjih dobra, cilj je ohranitev stanja. Priporočljivo pa je, da se podjetja še v naprej aktivno usmerjajo v vizijo in eventuelno v implementacijo v kakovost usmerjenega pristopa k menedžmentu človeških virov ter postavitve kadrovskih procesov, ki bodo podpirali ustvarjanje dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja.

Na podlagi analize na skupini podjetij smo tako v večji meri lahko potrdili prvo raziskovalno hipotezo, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov. Hkrati pa smo opozorili na določena področja, kjer so izboljšave nujno potrebne.

Na podlagi analize po posameznih podjetjih pa smo v celoti potrdili drugo raziskovalno hipotezo, in sicer da je kakovost kadrovskih procesov povezana z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru podjetja. S statistično analizo in metodo korelacij smo ugotavljali

povezanost med kakovostjo menedžmenta človeških virov oziroma kakovostjo kadrovskih procesov in kazalnikom dodana vrednost (na zaposlenega).

Ugotovili smo, da statistično značilna povezanost obstaja in sicer za vrednost HC indeksa v letih 2008, 2009, 2010, s čimer smo raziskovalno hipotezo potrdili. Korelacija z dodano vrednostjo na zaposlenega je pozitivna, kar pomeni, višji kot je HC indeks, višja je dodana vrednost na zaposlenega. Za leti 2011 in 2012 pa sklepamo, da nam rezultat lahko kviri ekonomska kriza z znižanjem prodaje v okviru poslovanja podjetij ali pa da smo analizirali premajhen vzorec.

Statistično značilna povezanost obstaja tudi za vrednost Ulrichovega indeksa za leti 2011 in 2012, s čimer smo prav tako potrdili raziskovalno hipotezo. Za leta 2008, 2009 in 2010 sklepamo, da smo naleteli na podobne omejitve, kot že predhodno pri HC indeksu. Korelacija je negativna, kar pomeni, višji kot je Ulrichov indeks, nižja je dodana vrednost na zaposlenega. O Ulrichovem indeksu bi morda lahko govorili kot o »higieniku« na področju poslovanja podjetij. Ko je stanje dobro in so merila Ulrichovega indeksa upoštevana, se dodana vrednost na zaposlenega giblje po pričakovanjih - praviloma narašča. Takrat korelacije med Ulrichovim indeksom in dodano vrednostjo na zaposlenega ni. Ko pa dodana vrednost na zaposlenega prične netipično padati ali nihati, Ulrichov indeks na to opozori z negativno korelacijo.

Če teče povezava v tej smeri, lahko Ulrichov indeks v prihodnosti postane pomemben identifikator »krize« oziroma lahko identificira tisti kritični »moment«, ko morajo podjetja ukrepati in se usmeriti k analizi in izboljšavam tako na področju poslovanja, kot tudi na področju menedžmenta človeških virov. V kolikor pa teče povezava v nasprotni smeri, pa bi lahko sklepali, da se v času ekonomske krize ni smiselno usmerjati v merila Ulrichovega indeksa ter v kakovost menedžmenta človeških virov, saj bi s tovrstno usmeritvijo lahko le zniževali dodano vrednost na zaposlenega.

V luči dandanašnje ekonomske krize bi bil naš slednji sklep morda lahko celo pravilen, saj se v času boja za »golo« preživetje zdi res pomembnejše usmerjati več energije v reševanje

poslovanja, zagotavljanje finančnih virov in visoke ravni produkcije, kot pa v planiranje in izvajanje razvojnih kadrovskih projektov, ki bi lahko na kratki rok le dodatno obremenjevali organizacijo in njene zaposlene. A kljub zanimivemu stališču menimo, da je v luči vzpodbujanja kakovosti menedžmenta človeških virov in dokazljivih učinkih, ki jih le-ta ima na uspešnost poslovanja, slednji sklep vseeno preveč površinski, postavlja pa zanimivo izhodišče za prihodnja raziskovanja.

Prav tako pa se nam v prihodnjih raziskovanjih zdi smiselno spremljati gibanje HC indeksa oziroma obeh (povezanih) indeksov še v daljšem časovnem obdobju ter še na širšem vzorcu, kot je bilo mogoče v naši raziskavi. Menimo, da predstavljata indeksa kakovosten merilni inštrument predvsem takrat, ko ju v analizi uporabljamo komplementarno.

Smiselno se namreč zdi spremljati in upoštevati sodobne poslovne prakse in znanje, ki ga imamo tako na področju upravljanja kot tudi menedžmenta človeških virov. Zavedamo se, da so uporabljena merila kakovosti prenesena predvsem iz tujih kadrovskih in poslovnih praks ter da jih je treba uporabljati s kančkom razuma, a si kljub temu upamo svetovati naša dognanja smiselno inkorporirati v sodoben model organizacijskega razvoja in upravljanja. Morda bo v luči ekonomske krize slovensko gospodarsko okolje potrebovalo in oblikovalo nov, svojevrsten model kakovosti menedžmenta človeških virov ter s tem nabor ukrepov, ki bodo krizo, tudi na področju menedžmenta človeških virov, uspešno zajezili in navsezadnje tudi presegli.

7 ZAKLJUČEK

V času nove poslovne realnosti in ekonomske krize, s katero se v Sloveniji soočamo po letu 2008, skoraj ni kadrovskega strokovnjaka, ne glede na panogo, dejavnost ali velikost podjetja v katerem je zaposlen, ki se ne bi soočal z vprašanji s strani vodstva v smislu: »Kolikšna je dodana vrednost menedžmenta človeških virov v našem podjetju? Kakšna je pravzaprav vrednost, ki jo kadrovske strokovnjake ustvarjate s svojim delom? Kako jo lahko izmerimo? Zakaj ne bi, glede na to, da je podjetje v »krizi« in da nimamo dovolj denarja, kadrovske funkcije enostavneje kar ukinili?« Namen našega raziskovanja je bil kadrovskim strokovnjakom ponuditi nov, celosten in v kakovost usmerjen model menedžmenta človeških virov, prav tako pa tudi opredeliti novo vlogo menedžmenta človeških virov pri ustvarjanju dodane vrednosti in reševanju slovenske ekonomske krize.

V teoretičnem delu smo zato skozi koncepte konkurence, znanja in ustvarjanja vrednosti utemeljili pomen intelektualnega kapitala kot pomembnega dejavnika poslovne uspešnosti sodobnih podjetij. Čedalje več dokazov kaže na to, da ima intelektualni kapital pomemben in pozitiven vpliv na finančno in poslovno uspešnost podjetij. Kot najpomembnejši in ključni element intelektualnega kapitala smo v okviru našega raziskovanja izpostavili pomen človeškega kapitala, o katerem govorimo kot o edinem »generatorju« dodane vrednosti. Gre za sklenjen krog ustvarjanja vrednosti, v katerem zaseda človeški kapital najpomembnejše mesto in nujni, a vendar ne zadostni pogoj za uspeh.

Pomen človeškega kapitala po našem mnenju narašča skladno z vlogo, ki jo imajo pri globalni konkurenčnosti znanje, inovativnost, ustvarjalno izkoriščanje in obvladovanje informacij, organizacija in vodenje ter drugi kakovostni dejavniki. In upravljanje človeškega kapitala danes v resnici postaja veliko pomembnejše od upravljanja »trdih« vidikov poslovanja, organizacije, izdelki in storitve pa so lahko edinstveni samo zaradi ljudi in uspeh je odvisen od načina, kako jih vodimo in usmerjamo ter na kakšen način organiziramo svoje poslovanje. Ključno vprašanje, na katerega smo želeli odgovoriti je, na kakšen način lahko v okviru menedžmenta človeških virov človeški kapital aktiviramo na

način, da prične ustvarjati dodano vrednost v okviru poslovanja podjetja. Človeški kapital, ki ne povečuje oziroma v podjetju ne ustvarja dodane vrednosti, ostaja le in zgolj neizkoriščen človeški vir. Naša predpostavka je bila, da le v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov lahko poda pravi odgovor na zastavljeno vprašanje ter ponudi orodja in vzvode za reševanje ekonomske krize v Sloveniji.

V okviru našega raziskovanja smo se tako posvetili razumevanju kakovosti in odličnosti kot temeljev vizije sodobnega organizacijskega razvoja. Po letu 2008 se je poslovna realnost v svetu, kot tudi Sloveniji, močno spremenila, vse glasneje smo pričeli govoriti o ekonomski krizi in recesiji, skozi leta pa se je krizno stanje le še poglobljalo. Spremenile so se razmere v gospodarstvu, spremenil se je trg dela in kriza je pustila velik pečat na kadrovske funkciji in menedžmentu človeških virov. Spoprijemanje z ekonomsko krizo zahteva bolj strateški, strokoven, družbeno odgovoren in celosten pristop k menedžmentu človeških, nova gospodarska realnost pa od menedžmenta človeških virov pričakuje vse bolj inovativne pristope za motiviranje zaposlenih, za povečevanje delovne učinkovitosti ter za ustvarjanje čim večje dodane vrednosti na vsakega zaposlenega.

V osrednjem delu našega raziskovanja smo tako skozi cilje in rezultate, vizijo in strategijo, sistemizacijo in organizacijo, vloge in nosilce ter kadrovske procese predstavili nov, sodoben in celovit model kakovosti menedžmenta človeških virov. Za potrebe našega raziskovanja smo predstavili tiste kadrovske procese, za katere verjamemo, da univerzalno ustvarjajo dodano vrednost in povečujejo tržno vrednost podjetja.

V empiričnem delu pa smo želeli razjasniti trenutno stanje na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji in opozoriti na vse potencialne in vzvode, ki so še na voljo. Z empirično raziskavo smo merili kakovost menedžmenta človeških virov v Sloveniji ter podali kritično analizo stanja in vodila za prihodnost. Hkrati pa smo želeli predstaviti, kako resnično velik in pomemben je vpliv menedžmenta človeških virov na ustvarjanje dodane vrednosti v okviru poslovanja sodobnega podjetja. Zato smo z empirično raziskavo dokazovali povezavo med kakovostjo menedžmenta človeških virov in ustvarjanjem dodane vrednosti. Šlo je za prvo tovrstno raziskavo v slovenskem poslovnem okolju, rezultat

raziskave pa bi kot delček širšega mozaika lahko prispeval k boljšemu razumevanju pomena vlaganja v človeški kapital in kakovost menedžmenta človeških virov.

Ugotovili smo, da v slovenskih podjetjih tudi v času ekonomske krize prevladuje v kakovost usmerjen pristop k menedžmentu človeških virov, hkrati pa opozarjamo na nekaj področij, kjer so izboljšave nujno potrebne. Hkrati pa smo uspeli dokazati, da se kakovostni kadrovske procesi v okviru menedžmenta človeških virov v resnici povezujejo z ustvarjanjem dodane vrednosti v okviru poslovanja podjetja. Naše raziskovanje zato lahko sklenemo z mislijo, da je ekonomska kriza izziv, lahko pa tudi motivacija, da menedžment človeških virov v slovenskih podjetjih postane cenjen in dokaže, da ni zgolj podporni funkcija, temveč strateški partner, ki v podjetju ustvarja dodano vrednost. Tudi čas ekonomske krize bo namreč minil, hkrati se bomo spremenili tudi mi, temeljni poudarki na znanju, intelektualnem kapitalu ter ustvarjanju vrednosti pa bodo kljub temu še dolgo ostali.

8 LITERATURA

Allen, Mathew R. in Patrick Wright. 2007. *Strategic management and HRM*. V Human resource management, ur. Boxall, Peter, John, Purcell in Patrick, Wright. Oxford: Oxford University Press.

Argyris, Chris in Donald A. Schön. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Armstrong, Michael. 1991. *A Handbook o Personell Management Practice. 4th edition*. London: Kogan Page.

Becker, Brian E., ur., Mark A. Huselid in Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Bierly III, Paul in Paula Daly. 2002. *Aligning human resource management practices and knowledge strategies: A theoretical framework*. V The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, ur. Choo, Chun Wei, Nick, Bontis. Oxford: Oxford University Press.

Bonitete.si. Dostopno prek: <http://www.bonitete.si/> (20. julij 2013).

Bontis, Nick. 2002. *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field*. V The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, ur. Choo, Chun Wei in Nick Bontis. Oxford: Oxford University Press.

Boxall, Peter. 2007. *The goals of HRM*. V Human resource management, ur. Boxall, Peter, John Purcell in Patrick Wright. Oxford: Oxford University Press.

Boxall, Peter in John Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Brinker, Barry. 2002. *Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge*. CPA Vision Project. Dostopno prek: <http://www.cpavision.org./vision> (7. marec 2009).

Choo, Chun Wei in Nick Bontis. 2002. *Knowledge, Intellectual Capital and Strategy: Themes and Tensions*. V *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Choo, Wei Chun in Nick, Bontis. Oxford: Oxford University Press.

Ferligoj, Anuška. 1994. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Zenel Batagelj.

Carson, E. in drugi 2004. *Intellectual Capital*. *Journal of Intellectual Capital* (5): 443–463.

Černetič, Metod. 2006. *Človeški, intelektualni in socialni kapital: Vloga in pomen*. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 15.–17. Marec 2006. Portorož: Fakulteta za organizacijske vede.

Černigoj-Sadar, Nevenka. 2001. *Upravljanje človeških virov: Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Dakhli, Mourad in Dick De Clerco. 2004. *Human Capital, Social Capital and Innovation: A Multycountry Study*. *Entrepreneurship & Regional Development* (2): 107–128.

Daum, Juergen H. 2003. *Intangible Assets and Value Creation*. Bonn: Galileo Press GmbH.

Drucker, Peter. 1998. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.

Edvinsson, Lief. 1997. *Developing Intellectual Capital at Scandia*. *Long Range Planning* 30 (3): 366–373.

Erker Lozinšek, Alenka. 2008. *Kompetence kadrovskega menedžerja*. Predavanje. Maribor: Forum Media d. o. o.

Fesel, Kamenik. 2009. *Izzivi vodenja v času krize - HRM vidik*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/izzivi-vodenja-v-casu-krize-hrm-vidik/> (24. oktober 2013).

---2010. *Čas je za drugačno kadrovsko politiko*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/cas-je-za-drugacno-kadrovsko-politiko/> (24. oktober 2013).

Fesel Kamenik, Maja in Urša Petrič. 2011. *Kadrovski sistem ni cilj, ampak sredstvo za boljše vodenje*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/kadrovski-sistem-ni-cilj-ampak-sredstvo-za-boljse-vodenje/> (24. oktober 2013).

Fitz-enc, Jac. 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: American Management Association.

Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: Po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.

Gruban, Brane. 2007. *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/> (6. avgust 2008).

Gruden, Maja. 2009. *Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost - analiza petih grafičnih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Gostiša, Mato. 2011. *Kaj je človeški kapital podjetja?* Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990203.doc (6. marec 2012).

Hall, Peter A. in David Soskice. 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Herzberg, Frederick. 1968. *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review (January–February): 53–62.

Indradevi, R. in S. Gomathi. 2008. *Perception of Employees on Human Capital Valuation with Special Reference to Software Industries.* Management and Labour Studies (33): 338–353.

Ivanko, Štefan. 1999. *Razvoj in spreminjanje organizacije.* Portorož: Visoka šola za podjetništvo.

Kauffmann, Lutz in Yvonne Schneider. 2004. *Intangibles, A Synthesis of Current Research.* Journal of Intellectual Capital (5): 366–388.

Klie, Shannon. 2009. *HR Professionals Full of Pride: Survey. But More Needs to be Done to Raise HR's Image.* Canadian HR Reporter (10.8.2009): 8. Dostopno prek: <http://www.hrpa.ca/AboutHRPA/Documents/12E8DEE-9.pdf> (2. februar 2014).

Kohont, Andrej. 2004. *Kompetence v kadrovski praksi.* Ljubljana: GV Založba.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change.* Boston: Harvard Business School Press.

Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja.* Kranj: Moderna organizacija.

Kozic, Tina. 2008. *Upravljanje intelektualnega kapitala in konkurenčne prednosti v podjetju Trimo: Človeški kapital postaja vse pomembnejši.* HRM revija (25): 63–67.

Krajnc, Luka. 2012. *Moč intelektualnega kapitala.* Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala> (3. februar 2012).

Lepek, David in Scott A. Snell. 2007. *Employment subsystems and the HR architecture*. V Human resource management, ur. Boxall, Peter, John, Purcell in Patrick, Wright. Oxford: Oxford University Press.

Mayer, Janez. 2010. *Intervju z avtorico*. Kranj, 1. april.

Mihalič, Renata. 2006a. *Intelektualni kapital in razvoj managementa človeškega kapitala v odvisnosti od ugleda podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

---2006b. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.

Mrak, Saša. 2008. *Vse se začne in konča pri človeku*. Dostopno prek:

<http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Novice/9/Vse+se+za%C4%8Dne+in+kon%C4%8Da+pri+%C4%8Dloveku>. (26. maj 2010).

Nordström, Kjell in Jonas Ridderstråle. 2001. *Ta nori posel*. Ljubljana: GV Založba.

Pahor, Marko. 2011. *Človeški kapital - ključni dejavnik uspešnosti podjetja*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID110303.doc (14. februar 2012).

Pavlin, Aleš. 2001. *Delavce v bilance!* Ljubljana: GV Založba. Finance (156). Dostopno prek: <http://www.delavskaparticipacija.com/html/gvclanek.asp?revija=%25&sklop=%25&Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&clanek=%E8love%B9ki+kapital&Submit2=Iskanje&ID=91>. (3. maj 2010).

Petkovšek, Jana. 2009. *Družbeno odgovorni so tudi ekonomsko bolj uspešni*. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5191/15_Druzbeno_bolj_odgovorni_so_tudi_bolj.pdf. (24. maj 2010).

Petrič, Urša. 2010a. *Spreminjajoča se vloga HR managerjev - izsledki iz raziskave*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/spreminjajoca-se-vloga-hr-managerjev-izsledki-iz-raziskave/> (24.10.2013).

---2010b. *Spreminjajoča se vloga HR managerjev*. Dostopno prek: <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/spreminjajoca-se-vloga-hr-managerjev/> (24.10.2013).

---2011. *Vloga kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Pfau, Bruce N. 2002. *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*. New York: McGraw-Hill.

PIRS - Poslovni informator Republike Slovenije. Dostopno prek: <http://www.pirs.si/> (20. julij 2013).

Računovodja.com. Dostopno prek: <http://racunovodja.com/> (22. julij 2013).

Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: Krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.

Schawbel, Dan. 2012. *Dave Ulrich on the Future of Human Resources*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/07/18/dave-ulrich-on-the-future-of-human-resources/2/> (24. oktober 2013).

Schneider, Martin in Mihai Paunescu. 2011. *Changing varieties of capitalism and revealed comparative advantages from 1990 to 2005: A test of the Hall and Soskice claims*. *Socio-Economic Review* (2011): 1–23.

Sitar, Aleša Saša. 2003. *Modeli za merjenje intelektualnega kapitala*. *Manager* (11): 138–142.

SURS. 2013. *Bruto dodana vrednost na zaposlenega, Slovenija, 2012 – končni podatki*.

Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5496 (30. julij 2013).

Svetlik, Ivan, ur., Nada Zupan, ur., Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

The RBL Group. 2009. *HR Competency: 360 Individual Feedback Report*. Dostopno prek: <http://rbl.net/index.php/research/detail/research-paper> (20. marec 2009).

---2012a. *Announcing Results of the 2012 HR Competency Study*. Dostopno prek: <http://rbl.net/index.php/news/detail/the-rbl-group-announces-the-results-of-the-2012-hr-competency-study> (24. oktober 2013).

---2012b. *Six Competencies that Matter Most*. Dostopno prek: <http://hr.cs.rbl.net/> (24. oktober 2013).

---2012c. *The 2012 HR Competency Model*. Dostopno prek: <http://rbl.net/index.php/hr.cs/index/overview> (24. oktober 2013).

Ulrich, David. 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

---2008. *What's Next in HR? How HR Adds Value?* Videokonferenca. Maribor: Forum Media d. o. o.

Ulrich, Dave in Wayne Brockbank. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Vaupotič, Žiga. 2007. *Danah Zohar, duhovni kapital*. Dostopno prek: <http://www.zigavavpotic.com/danah-zohar-duhovni-kapital.php> (20. februar 2009).

Vukasović-Žontar, Maja. 2008. *Kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov*. Predavanje. Maribor: Forum Media d. o. o.

Wikipedia. *Varieties of Capitalism*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Varieties_of_Capitalism (23. oktober 2013).

Zack, Michael H. 2002. *Developing a Knowledge Strategy*. V *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Choo, Chun Wei in Nick Bontis. Oxford: Oxford University Press.

Zohar, Danah. 2006. *Duhovni kapital*. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/kultura/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=24&c_id=36436 (20. februar 2009).

Žezlina, Janez. 2010. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Dostopno prek: <http://www.razgledi.net/2010/04/12/upravljanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah/> (24. oktober 2013).

PRILOGE

PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

»Kakovost kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih«

Lepo vas prosim, da si vzamete čas za razmislek ter na podlagi lastnih opažanj in razmišljanj izpolnite sledeči vprašalnik. Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaš trud. In ne skrbite, vaša anonimnost in anonimnost vašega podjetja sta zagotovljeni.

Maja Gregorinčič

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov			
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov			
Vzpostavljena je formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov			
Privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov je del poslovne strategije podjetja			
Zaposleni imajo vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov			
Podjetje ima status zaželenega delodajalca			
Vzpostavljen je sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih			
Novo zaposleni kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela			
Novo zaposleni top kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela			
Dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov			
Zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja			
Izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov			
Vodstvo je lastnik delniških opcij podjetja			
Plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja			
Zaposleni so upravičeni do delniških opcij podjetja			
V podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki			
Zaposleni so udeleženi v sistemu delitve dobička			
Zaposleni imajo možnost izbire iz sistema bonitet			
Bolj uspešni posamezniki so bolje plačani od povprečnih			
Bonitete in dodatki v podjetju so nad tržnim povprečjem			
Podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti			
Plače v podjetju so nad tržnim povprečjem			
Podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni			
Podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore			
Podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve			
V podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima			
Podjetje se izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete			
Podjetje se izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje			
Podjetje se izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno			

razlikovanje				
V podjetju je zaupanje v najvišje vodstvo visoko				
Vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja				
Organizacijska kultura vzpodbuja timsko delo in sodelovanje				
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije				
Podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav				
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja				
Zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja				
Vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih				
Zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije				
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje kakovostnih kadrovskih storitev				
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je optimizacija stroškov				
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij				

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Povsem drži	V večji meri drži	Niti drži- niti ne drži	V večni meri ne drži	Povsem ne drži
V kadrovskih procesih se razvijajo kompetentni kadrovski strokovnjaki.					
Kadrovske procese upravljajo kadrovski strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge.					
Kadrovski procesi s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.					
Nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovske strategije, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.					
Kadrovski procesi so upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti.					
Kadrovski procesi vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih.					
Kadrovski procesi podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmožnosti.					
Kadrovski procesi se povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja.					
Kadrovski procesi povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja.					
Nosilci kadrovskih procesov so strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti.					

ZA KATERA PODROČJA IZMED NAŠTETIH MENITE, DA SO NAJBOLJ POVEZANA Z USPEŠNOSTJO VAŠEGA PODJETJA?
Kadri
Nagrajevanje
Delovno okolje
Komunikacija
Informacijski sistem

ZA KATERA PODROČJA IZMED NAŠTETIH MENITE, DA SO NAJMANJ POVEZANA Z USPEŠNOSTJO VAŠEGA PODJETJA?

Kadri
Nagrajevanje
Delovno okolje
Komunikacija
Informacijski sistem

ZA KATERA PODROČJA IZMED NAŠTETIH MENITE, DA BI MORALA BITI V VAŠEM PODJETJU BOLJ VZPODBUJANA?

Kadri
Nagrajevanje
Delovno okolje
Komunikacija
Informacijski sistem

VAŠA FUNKCIJA V PODJETJU

Direktor, poslovni direktor, predsednik uprave, član uprave
Direktor, vodja področja človeških virov
Strokovnjak, strokovni sodelavec na področju človeških virov
Sodelavec na področju človeških virov
Drugo

PODATKI O VAŠEM PODJETJU

Firma
Sedež
Šifra dejavnosti

PRILOGA B: IDENTIFIKATORJI HC INDEKSA - Analiza na skupini podjetij

PRILOGA B.1: Identifikatorji HC indeksa po področjih

Indikatorji - Kadri
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov
Vzpostavljena je formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov
Privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov je del poslovne strategije podjetja
Zaposleni imajo vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov
Podjetje ima status zaželenega delodajalca
Vzpostavljen je sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih
Novo zaposleni kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela
Novo zaposleni top kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela

Indikatorji - Nagrajevanje
Dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov
Zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja
Izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov
Vodstvo je lastnik delniških opcij podjetja
Plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja
Zaposleni so upravičeni do delniških opcij podjetja
V podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki
Zaposleni so udeleženi v sistemu delitve dobička
Zaposleni imajo možnost izbire iz sistema bonitet
Bolj uspešni posamezniki so bolje plačani od povprečnih
Bonitete in dodatki v podjetju so nad tržnim povprečjem
Podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti
Plače v podjetju so nad tržnim povprečjem
Podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni

Indikatorji - Delovno okolje
Podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore
Podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve
V podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima
Podjetje se izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete
Podjetje se izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje
Podjetje se izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje

V podjetju je zaupanje v najvišje vodstvo visoko
Vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja
Organizacijska kultura vzpodbuja timsko delo in sodelovanje

Indikatorji - Komunikacija
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije
Podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja
Zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja
Vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih
Zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije

Indikatorji - Informacijski sistem
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje kakovostnih kadrovske storitev
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je optimizacija stroškov
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij

PRILOGA B.2: Analiza rezultatov - Kadri

Tabela B.2.1: Odgovori

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov	99	65	17	181
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov	98	64	19	181
Vzpostavljena je formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov	66	73	43	182
Privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov je del poslovne strategije podjetja	89	60	31	180
Zaposleni imajo vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov	61	84	36	181
Podjetje ima status zaželenega delodajalca	107	61	10	178
Vzpostavljen je sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih	116	49	14	179
Novo zaposleni kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela	99	65	13	177
Novo zaposleni top kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela	112	58	7	177

Tabela B.2.2: Rezultati

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj	MAX	MIN
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov	54,7%	35,9%	9,4%	100%	54,7%	9,4%
Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov	54,1%	35,4%	10,5%	100%	54,1%	10,5%
Vzpostavljena je formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov	36,3%	40,1%	23,6%	100%	40,1%	23,6%
Privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov je del poslovne strategije podjetja	49,4%	33,3%	17,2%	100%	49,4%	17,2%
Zaposleni imajo vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov	33,7%	46,4%	19,9%	100%	46,4%	19,9%
Podjetje ima status zaželenega delodajalca	60,1%	34,3%	5,6%	100%	60,1%	5,6%
Vzpostavljen je sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih	64,8%	27,4%	7,8%	100%	64,8%	7,8%
Novo zaposleni kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela	55,9%	36,7%	7,3%	100%	55,9%	7,3%
Novo zaposleni top kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela	63,3%	32,8%	4,0%	100%	63,3%	4,0%
MAX	64,8%	46,4%	23,6%			
MIN	33,7%	27,4%	4,0%			

PRILOGA B.3: Analiza rezultatov - Nagrajevanje

Tabela B.3.1: Odgovori

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj
Zdravstveno zavarovanje/pokojninski načrt igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov	25	78	75	178
Zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja	15	30	132	177
Izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov	47	70	61	178
Vodstvo je lastnik delniških opcij podjetja	66	27	82	175
Plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja	77	63	35	175
Zaposleni so upravičeni do delniških opcij podjetja	16	30	130	176
V podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki	78	80	17	175
Zaposleni so udeleženi v sistemu delitve dobička	38	43	96	177
Zaposleni imajo možnost izbire iz sistema bonitet	14	43	116	173
Bolj uspešni posamezniki so bolje plačani od povprečnih	88	62	24	174
Bonitete in dodatki v podjetju so nad tržnim povprečjem	46	75	54	175
Podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti	58	82	34	174
Plače v podjetju so nad tržnim povprečjem	53	80	43	176
Podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni	39	91	43	173

Tabela B.3.2: Rezultati

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj	MAX	MIN
Zdravstveno zavarovanje/pokojninski načrt igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov	14,0%	43,8%	42,1%	100%	43,8%	14,0%
Zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja	8,5%	16,9%	74,6%	100%	74,6%	8,5%
Izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov	26,4%	39,3%	34,3%	100%	39,3%	26,4%
Vodstvo je lastnik delniških opcij podjetja	37,7%	15,4%	46,9%	100%	46,9%	15,4%
Plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja	44,0%	36,0%	20,0%	100%	44,0%	20,0%
Zaposleni so upravičeni do delniških opcij podjetja	9,1%	17,0%	73,9%	100%	73,9%	9,1%
V podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki	44,6%	45,7%	9,7%	100%	45,7%	9,7%
Zaposleni so udeleženi v sistemu delitve dobička	21,5%	24,3%	54,2%	100%	54,2%	21,5%

Zaposleni imajo možnost izbire iz sistema bonitet	8,1%	24,9%	67,1%	100%	67,1%	8,1%
Bolj uspešni posamezniki so bolje plačani od povprečnih	50,6%	35,6%	13,8%	100%	50,6%	13,8%
Bonitete in dodatki v podjetju so nad tržnim povprečjem	26,3%	42,9%	30,9%	100%	42,9%	26,3%
Podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti	33,3%	47,1%	19,5%	100%	47,1%	19,5%
Plače v podjetju so nad tržnim povprečjem	30,1%	45,5%	24,4%	100%	45,5%	24,4%
Podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni	22,5%	52,6%	24,9%	100%	52,6%	22,5%
MAX	50,6%	52,6%	74,6%			
MIN	8,1%	15,4%	9,7%			

PRILOGA B.4: Analiza rezultatov - Delovno okolje

Tabela B.4.1: Odgovori

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj
Podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore	81	72	20	173
Podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve	97	56	20	173
V podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima	103	59	13	175
Podjetje se izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete	66	74	34	174
Podjetje se izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje	75	71	28	174
Podjetje se izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje	82	67	26	175
V podjetju je zaupanje v najvišje vodstvo visoko	102	60	13	175
Vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja	133	29	13	175
Organizacijska kultura vzpodbuja timsko delo in sodelovanje	123	38	14	175

Tabela B.4.2: Rezultati

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj	MAX	MIN
Podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore	46,8%	41,6%	11,6%	100%	46,8%	11,6%
Podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve	56,1%	32,4%	11,6%	100%	56,1%	11,6%
V podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima	58,9%	33,7%	7,4%	100%	58,9%	7,4%
Podjetje se izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete	37,9%	42,5%	19,5%	100%	42,5%	19,5%
Podjetje se izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje	43,1%	40,8%	16,1%	100%	43,1%	16,1%
Podjetje se izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje	46,9%	38,3%	14,9%	100%	46,9%	14,9%
V podjetju je zaupanje v najvišje vodstvo visoko	58,3%	34,3%	7,4%	100%	58,3%	7,4%
Vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja	76,0%	16,6%	7,4%	100%	76,0%	7,4%
Organizacijska kultura vzpodbuja timsko delo in sodelovanje	70,3%	21,7%	8,0%	100%	70,3%	8,0%
MAX	76,0%	42,5%	19,5%			
MIN	37,9%	16,6%	7,4%			

PRILOGA B.5: Analiza rezultatov - Komunikacija

Tabela B.5.1: Odgovori

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije	104	57	14	175
Podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav	40	81	53	174
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja	102	61	11	174
Zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja	71	69	33	173
Vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih	109	56	9	174
Zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije	126	41	7	174

Tabela B.5.2: Rezultati

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj	MAX	MIN
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije	59,4%	32,6%	8,0%	100%	59,4%	8,0%
Podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav	23,0%	46,6%	30,5%	100%	46,6%	23,0%
Podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja	58,6%	35,1%	6,3%	100%	58,6%	6,3%
Zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja	41,0%	39,9%	19,1%	100%	41,0%	19,1%
Vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih	62,6%	32,2%	5,2%	100%	62,6%	5,2%
Zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije	72,4%	23,6%	4,0%	100%	72,4%	4,0%
MAX	72,4%	46,6%	30,5%			
MIN	23,0%	23,6%	4,0%			

PRILOGA B.6: Analiza rezultatov - Informacijski sistem

Tabela B.6.1 Odgovori

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje kakovostnih kadrovske storitev	98	58	17	173
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je optimizacija stroškov	75	85	15	175
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij	102	59	13	174

Tabela B.6.2 Rezultati

DO KATERE MERE ZA VAŠE PODJETJE DRŽIJO SLEDEČE TRDITVE?	Drži	Niti drži- niti ne drži	Ne drži	Skupaj	MAX	MIN
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje kakovostnih kadrovske storitev	56,6%	33,5%	9,8%	100%	56,6%	9,8%
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je optimizacija stroškov	42,9%	48,6%	8,6%	100%	48,6%	8,6%
Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij	58,6%	33,9%	7,5%	100%	58,6%	7,5%
MAX	58,6%	48,6%	9,8%			
MIN	42,9%	33,5%	7,5%			

PRILOGA B.7: Analiza po posameznih identifikatorjih

a) Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov

V okviru merjenja indikatorja "Nizka prostovoljna fluktuacija top kadrov" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 181 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.1).

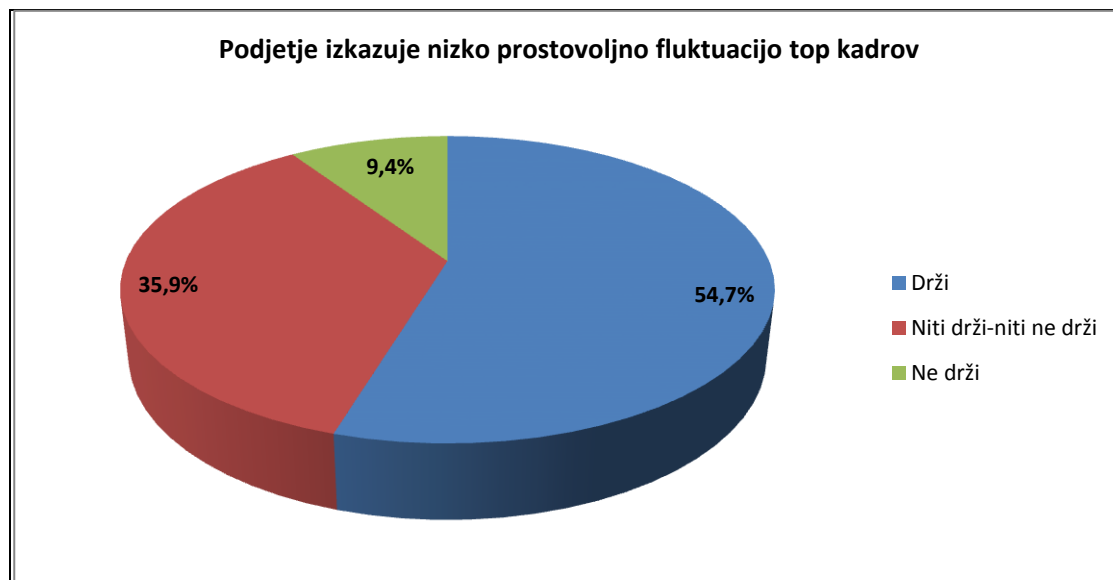
Tabela B.7.1: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	99	54,7%	3	297	Visoka
Niti drži-niti ne drži	65	35,9%	2	130	
Ne drži	17	9,4%	1	17	
Skupaj	181	100,0%	/	444	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,453	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,453.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.1).

Slika B.7.1: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov.



54,7% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo top kadrov. 35,9% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 9,4% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

b) Podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov

V okviru merjenja indikatorja "Nizka prostovoljna fluktuacija kadrov" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 181 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.2).

Tabela B.7.2: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov.

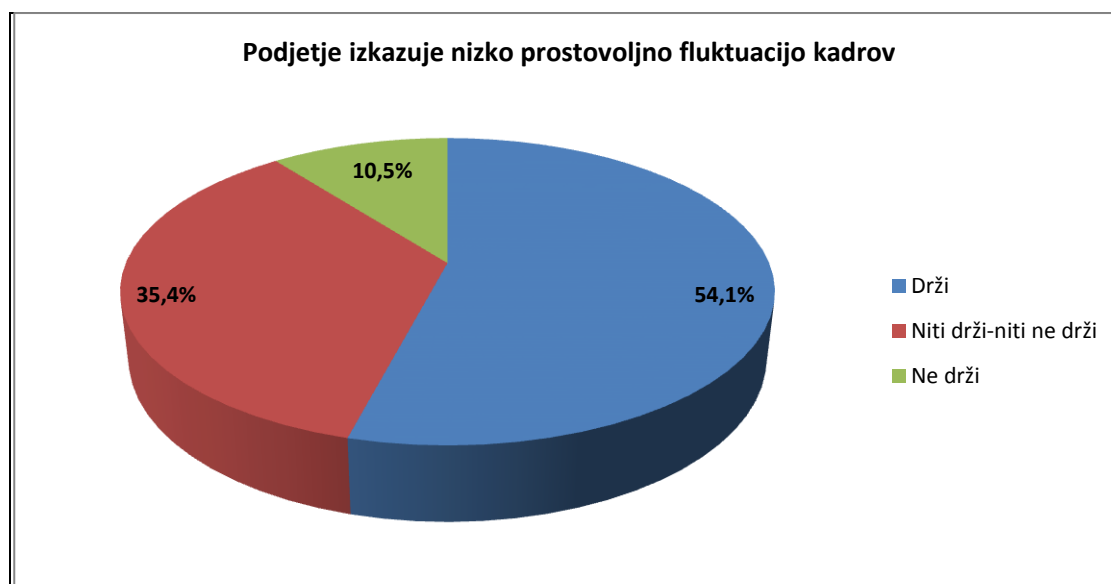
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	98	54,1%	3	294	Visoka
Niti drži-niti ne drži	64	35,4%	2	128	
Ne drži	19	10,5%	1	19	

Skupaj	181	100,0%	/	441
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,436
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,436.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.2).

Slika B.7.2: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov.



54,1% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje izkazuje nizko prostovoljno fluktuacijo kadrov. 35,4% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 10,5% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

c) Vzpostavljena je formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov

V okviru merjenja indikatorja "Vzpostavljena je formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v

slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 182 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.3).

Tabela B.7.3: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju vzpostavljena formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	66	36,3%	3	198	Srednja
Niti drži-niti ne drži	73	40,1%	2	146	
Ne drži	43	23,6%	1	43	
Skupaj	182	100,0%	/	387	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,126	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,126.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.3).

Slika B.7.3: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju vzpostavljena formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov.



36,3% anketiranih podjetij meni, da je v njihovem podjetju vzpostavljena formalna strategija privabljanja, selekcije in zadrževanja top kadrov. 40,1% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 23,6% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

d) Privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov je del poslovne strategije podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov je del poslovne strategije podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 180 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.4).

Tabela B.7.4: Ocena veljavnosti trditve, da je privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov del poslovne strategije podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	89	49,4%	3	267	Srednja
Niti drži-niti ne drži	60	33,3%	2	120	
Ne drži	31	17,2%	1	31	
Skupaj	180	100,0%	/	418	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,322	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,322.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.4).

Slika B.7.4: Ocena veljavnosti trditve, da je privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov del poslovne strategije podjetja.



49,4% anketiranih podjetij meni, da je privabljanje, selekcija in zadrževanje kadrov del poslovne strategije njihovega podjetja. 33,3% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 17,2% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

e) Zaposleni imajo vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov

V okviru merjenja indikatorja "Zaposleni imajo vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 181 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.5).

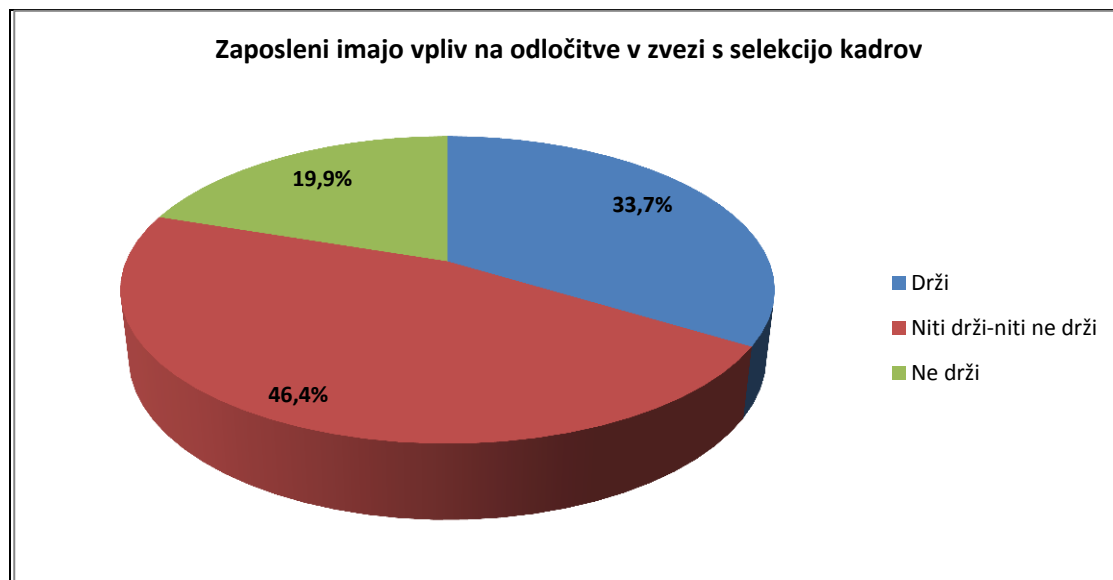
Tabela B.7.5: Ocena veljavnosti trditve, da imajo zaposleni vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	61	33,7%	3	183	<i>Srednja</i>
Niti drži-niti ne drži	84	46,4%	2	168	
Ne drži	36	19,9%	1	36	
Skupaj	181	100,0%	/	387	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,138	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,138.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.5).

Slika B.7.5: Ocena veljavnosti trditve, da imajo zaposleni vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov.



33,7% anketiranih podjetij meni, da imajo v njihovem podjetju zaposleni vpliv na odločitve v zvezi s selekcijo kadrov. 46,4% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 19,9,% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

f) Podjetje ima status zaželenega delodajalca

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje ima status zaželenega delodajalca" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 178 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.6).

Tabela B.7.6: Ocena veljavnosti trditve, da ima podjetje status zaželenega delodajalca.

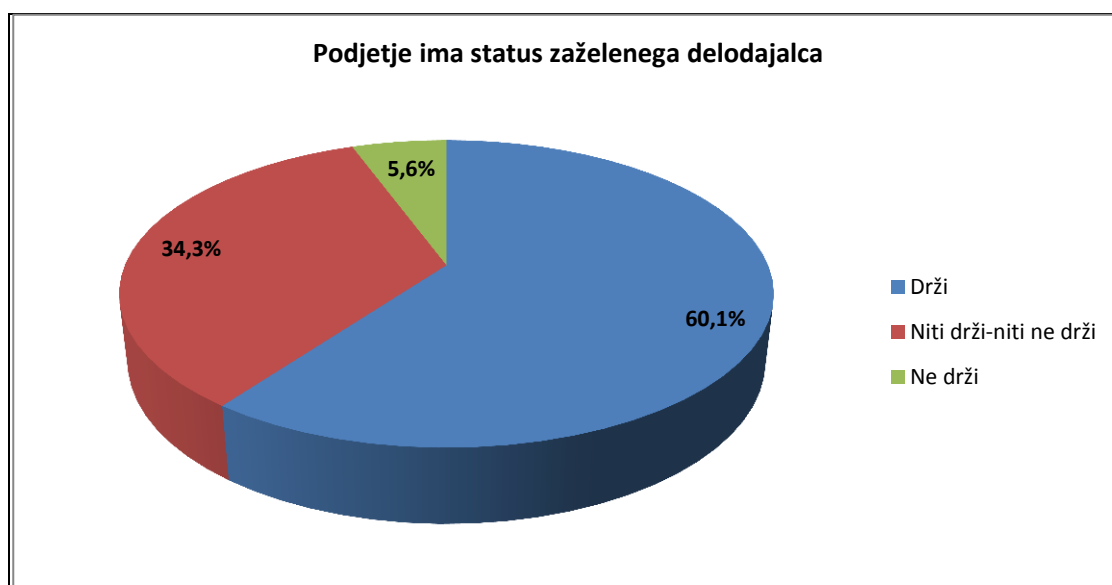
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	107	60,1%	3	321	Visoka
Niti drži-niti ne drži	61	34,3%	2	122	
Ne drži	10	5,6%	1	10	
Skupaj	178	100,0%	/	453	

Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)	2,545	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)		

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,545.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.6).

Slika B.7.6: Ocena veljavnosti trditve, da ima podjetje status zaželenega delodajalca.



60,1% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje ima status zaželenega delodajalca. 34,3% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 5,6% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

g) Vzpostavljen je sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih

V okviru merjenja indikatorja "Vzpostavljen je sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 179 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.7).

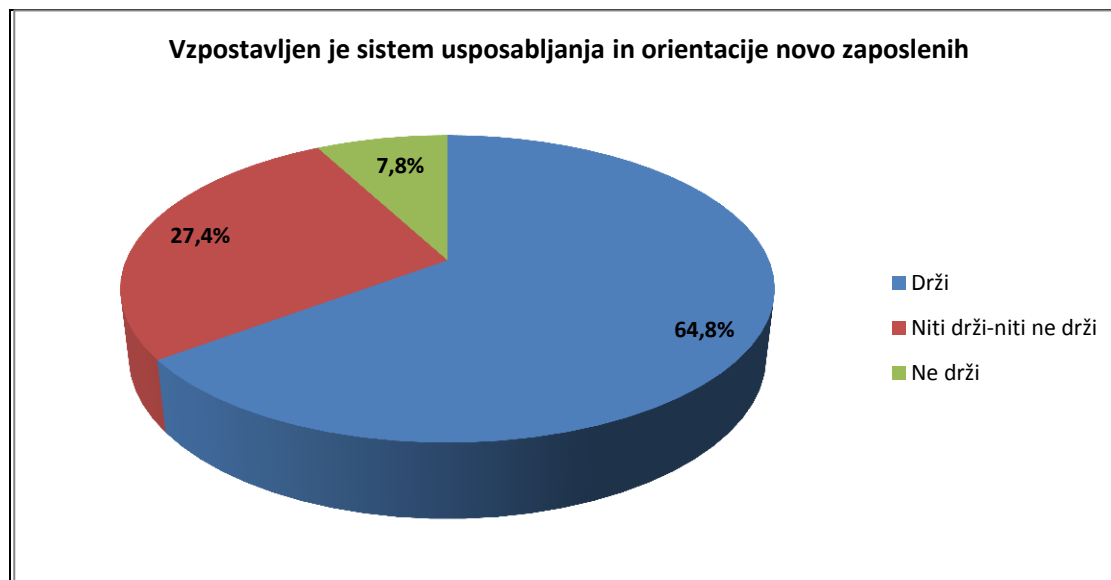
Tabela B.7.7: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju vzpostavljen sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	116	64,8%	3	348	Visoka
Niti drži-niti ne drži	49	27,4%	2	98	
Ne drži	14	7,8%	1	14	
Skupaj	179	100,0%	/	460	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,570	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,570.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.7).

Slika B.7.7: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju vzpostavljen sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih.



64,8% anketiranih podjetij meni, da je v njihovem podjetju vzpostavljen sistem usposabljanja in orientacije novo zaposlenih. 27,4% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 7,8% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

h) Novo zaposleni kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela

V okviru merjenja indikatorja "Novo zaposleni kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 177 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.8).

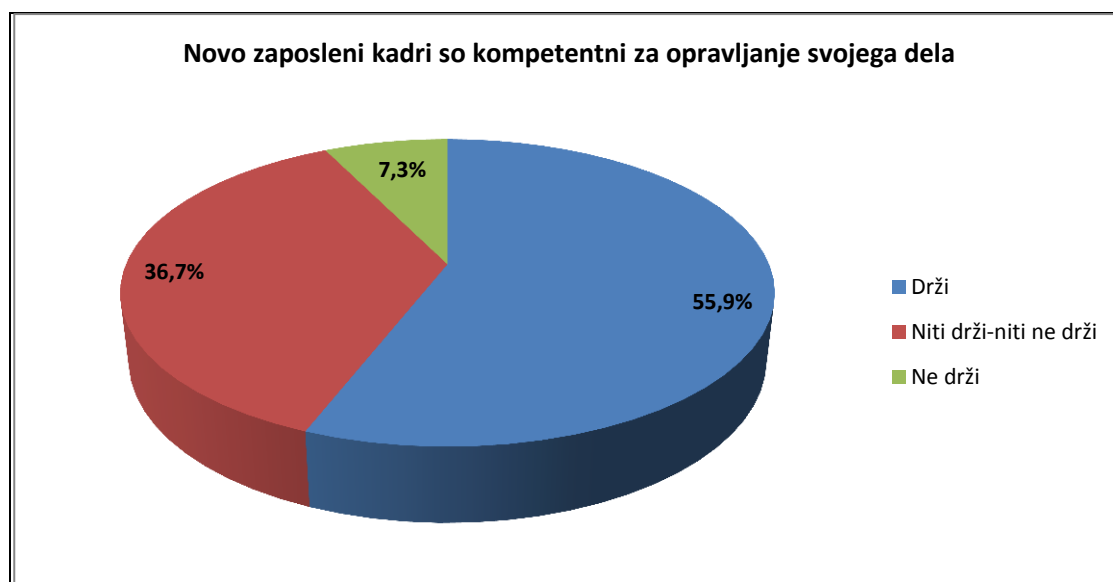
Tabela B.7.8: Ocena veljavnosti trditve, da so v podjetju novo zaposleni kadri kompetentni za opravljanje svojega dela.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	99	55,9%	3	297	Visoka
Niti drži-niti ne drži	65	36,7%	2	130	
Ne drži	13	7,3%	1	13	
Skupaj	177	100,0%	/	440	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,486	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,486.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.8).

Slika B.7.8: Ocena veljavnosti trditve, da so v podjetju novo zaposleni kadri kompetentni za opravljanje svojega dela.



55,9% anketiranih podjetij meni, da so v njihovem podjetju novo zaposleni kadri kompetentni za opravljanje svojega dela. 36,7% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 7,3% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

i) Novo zaposleni top kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela

V okviru merjenja indikatorja "Novo zaposleni top kadri so kompetentni za opravljanje svojega dela" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 177 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.9).

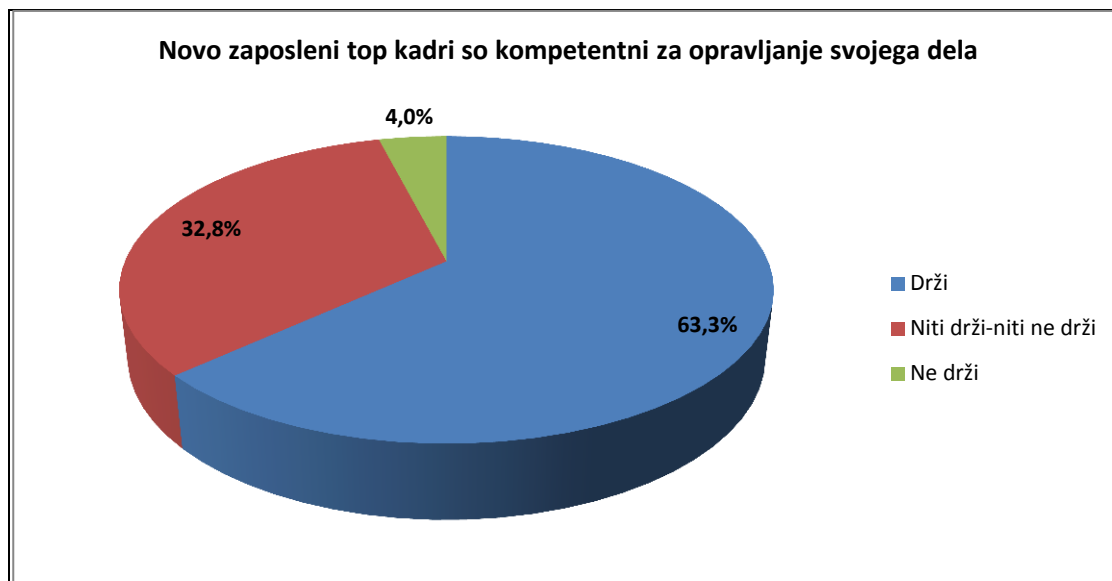
Tabela B.7.9: Ocena veljavnosti trditve, da so v podjetju novo zaposleni top kadri kompetentni za opravljanje svojega dela.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	112	63,3%	3	336	Visoka
Niti drži-niti ne drži	58	32,8%	2	116	
Ne drži	7	4,0%	1	7	
Skupaj	177	100,0%	/	459	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,593	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,593.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.9).

Slika B.7.9: Ocena veljavnosti trditve, da so v podjetju novo zaposleni top kadri kompetentni za opravljanje svojega dela.



63,3% anketiranih podjetij meni, da so v njihovem podjetju novo zaposleni top kadri kompetentni za opravljanje svojega dela. 32,8% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 4,0% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

j) Dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov

V okviru merjenja indikatorja "Dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 178 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.10).

Tabela B.7.10: Ocena veljavnosti trditve, da dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov v podjetju.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	25	14,0%	3	75	<i>Srednja</i>
Niti drži-niti ne drži	78	43,8%	2	156	
Ne drži	75	42,1%	1	75	
Skupaj	178	100,0%	/	306	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				1,719	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,719.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.10).

Slika B.7.10: Ocena veljavnosti trditve, da dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov v podjetju.



14,0% anketiranih podjetij meni, da dodatno zdravstveno/pokojninsko zavarovanje igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov v njihovem podjetju. 43,8% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 42,1 % pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

k) Zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 177 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.11).

Tabela B.7.11: Ocena veljavnosti trditve, da so zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	15	8,5%	3	45	Nizka

Niti drži-niti ne drži	30	16,9%	2	60
Ne drži	132	74,6%	1	132
Skupaj	177	100,0%	/	237
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				1,339
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z nizko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,339.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.11)

Slika B.7.11: Ocena veljavnosti trditve, da so zaposleni so lastniki delniških opcij podjetja.



8,5% anketiranih podjetij trdi, da so njihovi zaposleni lastniki delniških opcij podjetja. 16,9% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 74,6% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

l) Izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov

V okviru merjenja indikatorja "Izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 178 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.12).

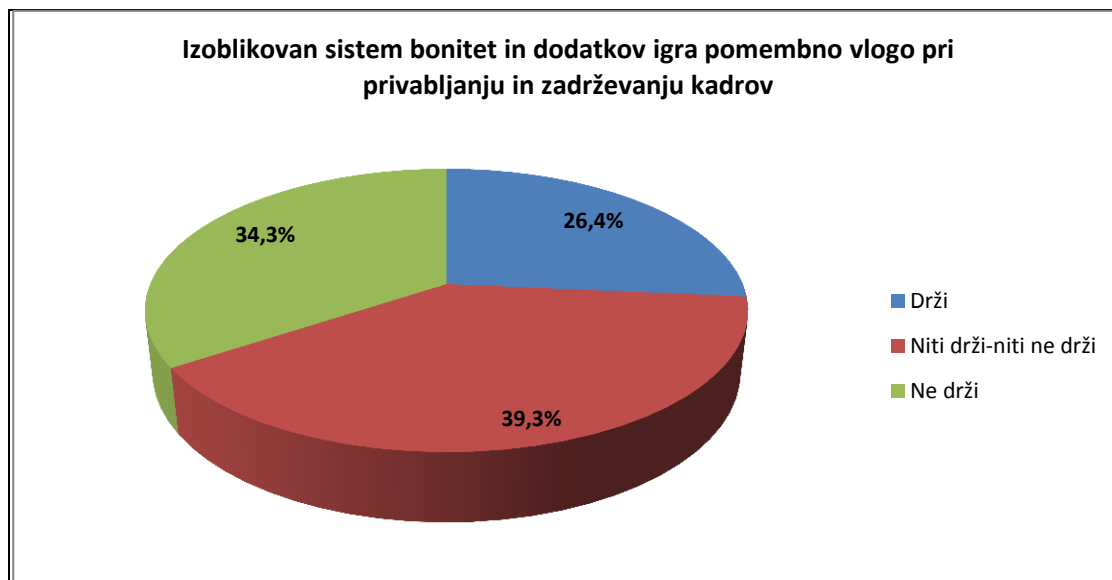
Tabela B.7.12: Ocena veljavnosti trditve, da izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov v podjetju.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	47	26,4%	3	141	Srednja
Niti drži-niti ne drži	70	39,3%	2	140	
Ne drži	61	34,3%	1	61	
Skupaj	178	100,0%	/	342	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				1,921	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,921.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.12)

Slika B.7.12: Ocena veljavnosti trditve, da izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov v podjetju.



26,4% anketiranih podjetij meni, da izoblikovan sistem bonitet in dodatkov igra pomembno vlogo pri privabljanju in zadrževanju kadrov v njihovem podjetju. 39,3% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 34,3% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

m) Vodstvo je lastnik delniških opcij podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Vodstvo je lastnik delniških opcij podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.13).

Tabela B.7.13: Ocena veljavnosti trditve, da je vodstvo lastnik delniških opcij podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	66	37,7%	3	198	Srednja
Niti drži-niti ne drži	27	15,4%	2	54	
Ne drži	82	46,9%	1	82	

Skupaj	175	100,0%	/	334
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				1,909
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,909.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.13).

Slika B.7.13: Ocena veljavnosti trditve, da je vodstvo lastnik delniških opcij podjetja.



37,7% anketiranih podjetij trdi, da je v njihovem podjetju vodstvo lastnih delniških opcij podjetja. 15,4% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 46,9% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

n) Plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.14).

Tabela B.7.14: Ocena veljavnosti trditve, da so plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	77	44,0%	3	231	Srednja
Niti drži-niti ne drži	63	36,0%	2	126	
Ne drži	35	20,0%	1	35	
Skupaj	175	100,0%	/	392	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,240	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,240.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.14).

Slika B.7.14: Ocena veljavnosti trditve, da so plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja.



44,0% anketiranih podjetij trdi, da so v njihovem podjetju plače so povezane s poslovno strategijo in cilji podjetja. 36,0% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 20,0% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

o) Zaposleni so upravičeni do delniških opcij podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Zaposleni so upravičeni do delniških opcij podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 176 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.15).

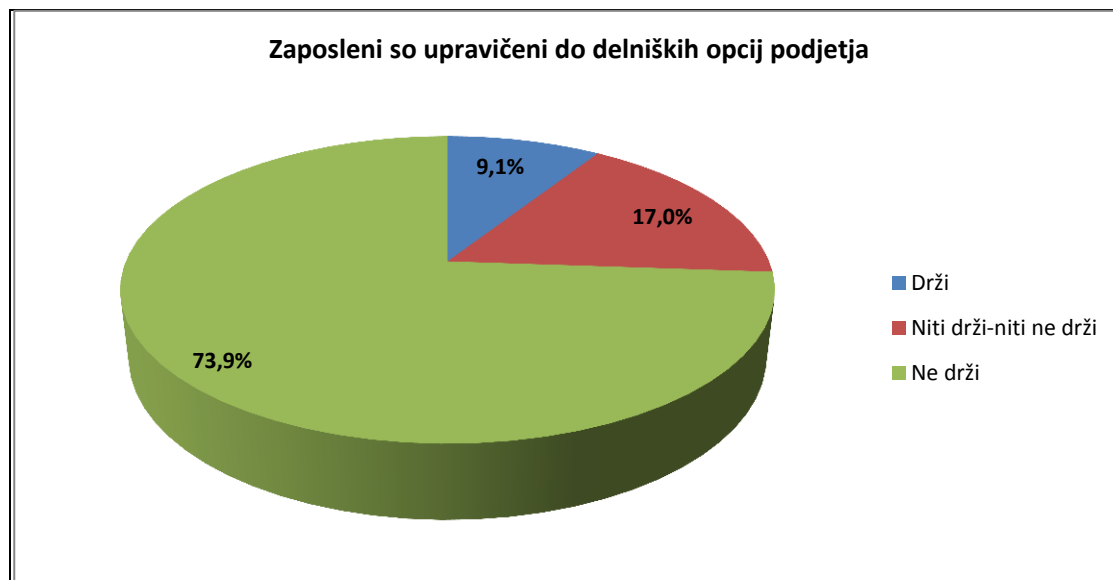
Tabela B.7.15: Ocena veljavnosti trditve, da so zaposleni upravičeni do delniških opcij podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	16	9,1%	3	48	Nizka
Niti drži-niti ne drži	30	17,0%	2	60	
Ne drži	130	73,9%	1	130	
Skupaj	176	100,0%	/	238	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				1,352	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z nizko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,352.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.15).

Slika B.7.15: Ocena veljavnosti trditve, da so zaposleni upravičeni do delniških opcij podjetja.



9,1% anketiranih podjetij trdi, da so v njihovem podjetju zaposleni upravičeni do delniških opcij podjetja. 17,0% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 73,9% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

p) V podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki

V okviru merjenja indikatorja "V podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.16).

Tabela B.7.16: Ocena veljavnosti trditve, da v podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	78	44,6%	3	234	Visoka
Niti drži-niti ne drži	80	45,7%	2	160	
Ne drži	17	9,7%	1	17	

Skupaj	175	100,0%	/	411
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,349
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,349.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.16).

Slika B.7.16: Ocena veljavnosti trditve, da v podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki.



44,6% anketiranih podjetij meni, da v njihovem podjetju napredujejo najbolj kompetentni posamezniki. 45,7% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 9,7% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

r) Zaposleni so udeleženi v sistemu delitve dobička

V okviru merjenja indikatorja "Zaposleni so udeleženi v sistemu delitve dobička" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 177 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.17).

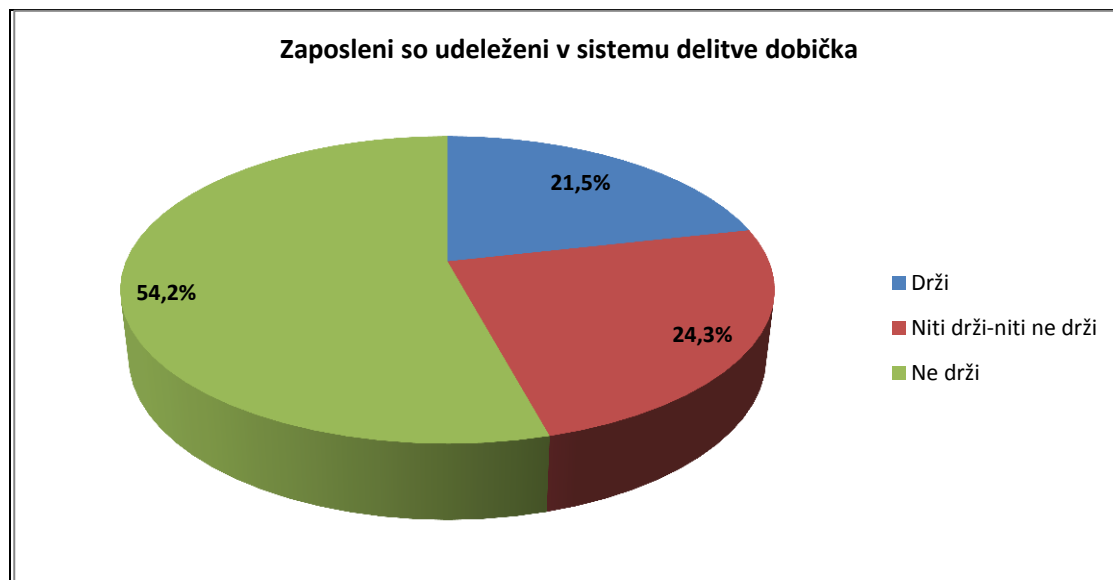
Tabela B.7.17: Ocena veljavnosti trditve, da so zaposleni v podjetju udeleženi v sistemu delitve dobička.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	38	21,5%	3	114	Srednja
Niti drži-niti ne drži	43	24,3%	2	86	
Ne drži	96	54,2%	1	96	
Skupaj	177	100,0%	/	296	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				1,672	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,672.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (Slika B.7.17).

Slika B.7.17: Ocena veljavnosti trditve, da so zaposleni v podjetju udeleženi v sistemu delitve dobička.



21,5% anketiranih podjetij trdi, da so v njihovem podjetju zaposleni udeleženi v sistemu delitve dobička. 24,3% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 54,2% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

s) Zaposleni imajo možnost izbire iz sistema bonitet

V okviru merjenja indikatorja "Zaposleni imajo možnost izbire iz sistema bonitet" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 173 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.18).

Tabela B.7.18: Ocena veljavnosti trditve, da imajo v podjetju zaposleni možnost izbire iz sistema bonitet.

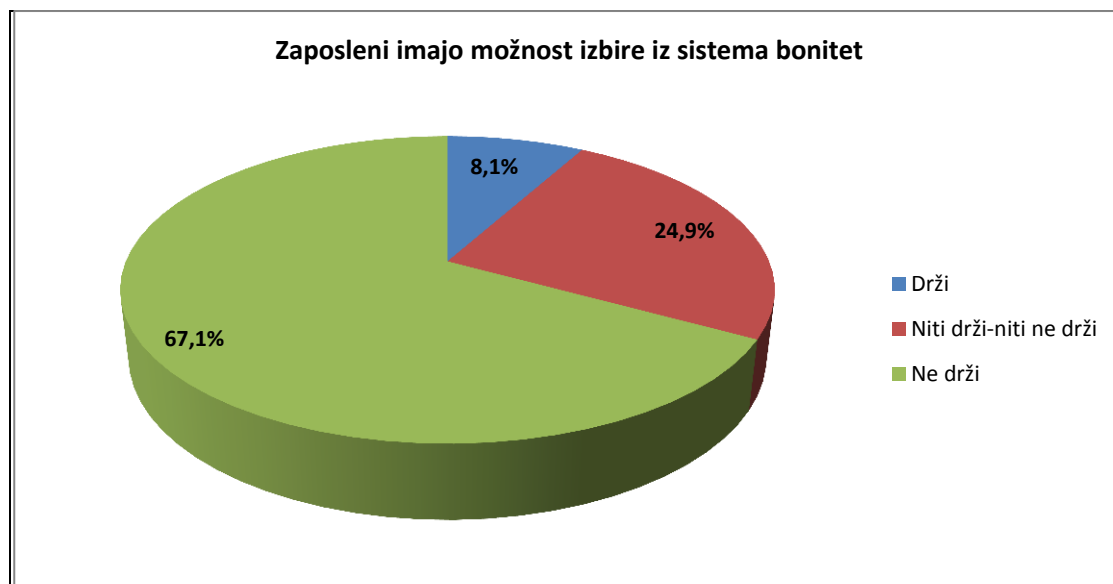
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	14	8,1%	3	42	Nizka
Niti drži-niti ne drži	43	24,9%	2	86	
Ne drži	116	67,1%	1	116	

Skupaj	173	100,0%	/	244
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				1,410
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z nizko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,410.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.18).

Slika B.7.18: Ocena veljavnosti trditve, da imajo v podjetju zaposleni možnost izbire iz sistema bonitet.



8,1% anketiranih podjetij trdi, da imajo v njihovem podjetju zaposleni možnost izbire iz sistema bonitet. 24,9% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 67,1% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

š) Bolj uspešni posamezniki so bolje plačani od povprečnih

V okviru merjenja indikatorja "Bolj uspešni posamezniki so bolje plačani od povprečnih" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.19).

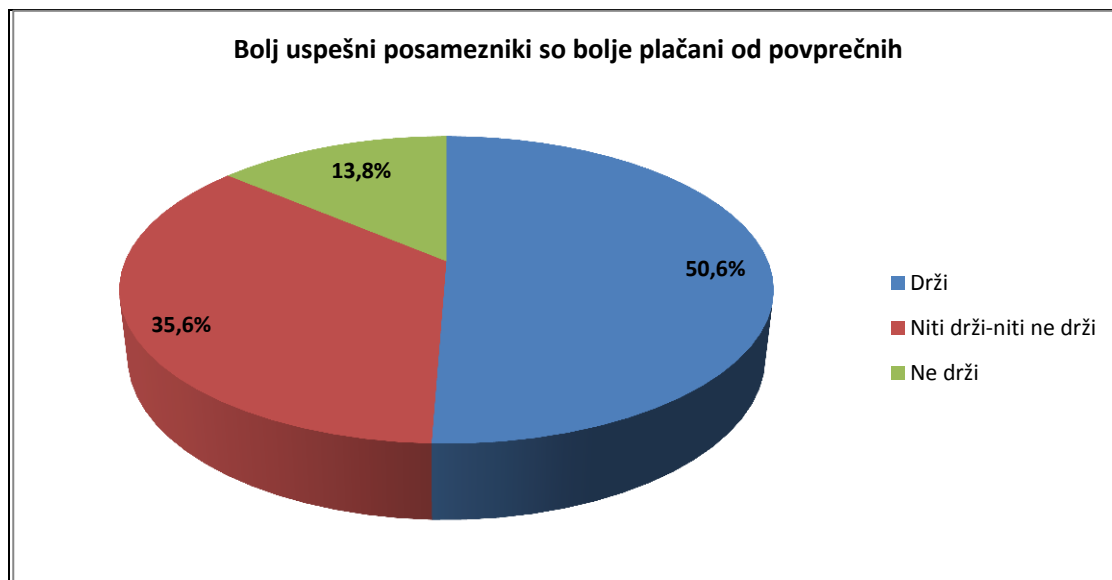
Tabela B.7.19: Ocena veljavnosti trditve, da so v podjetju bolj uspešni posamezniki bolje plačani od povprečnih.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	88	50,6%	3	264	Visoka
Niti drži-niti ne drži	62	35,6%	2	124	
Ne drži	24	13,8%	1	24	
Skupaj	174	100,0%	/	412	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,368	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,368.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.19).

Slika B.7.19: Ocena veljavnosti trditve, da so v podjetju bolj uspešni posamezniki bolje plačani od povprečnih.



50,6% anketiranih podjetij meni, da so v njihovem podjetju bolj uspešni posamezniki bolje plačani od povprečnih. 35,6% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 13,8% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

t) Bonitete in dodatki v podjetju so nad tržnim povprečjem

V okviru merjenja indikatorja "Bonitete in dodatki v podjetju so nad tržnim povprečjem" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.20).

Tabela B.7.20: Ocena veljavnosti trditve, da so v podjetju bonitete in dodatki nad tržnim povprečjem.

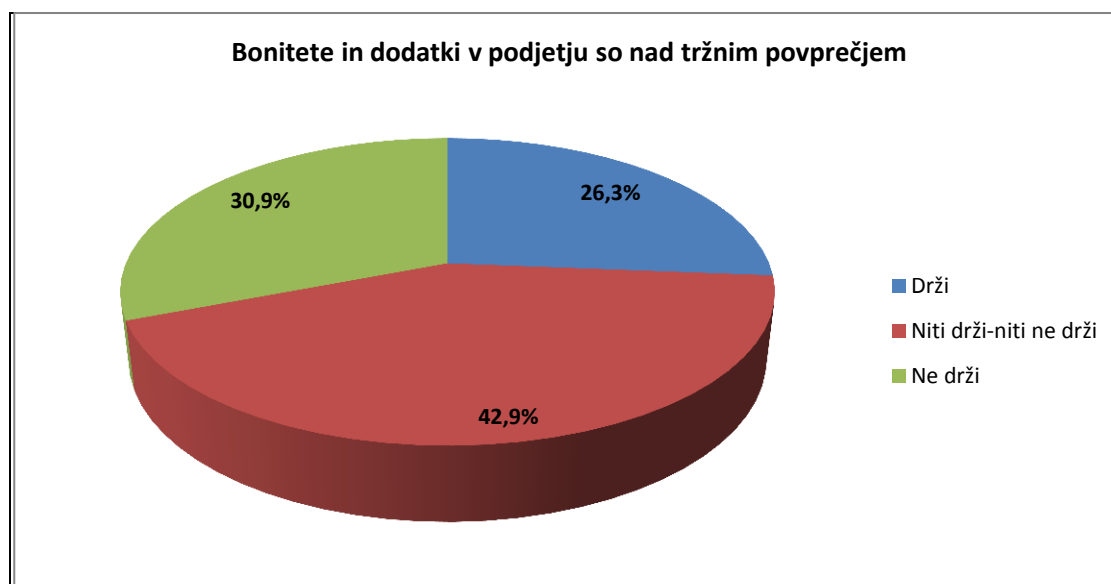
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	46	26,3%	3	138	Srednja
Niti drži-niti ne drži	75	42,9%	2	150	
Ne drži	54	30,9%	1	54	

Skupaj	175	100,0%	/	342
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				1,954
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,954.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.20).

Slika B.7.20: Ocena veljavnosti trditve, da so v podjetju bonitete in dodatki nad tržnim povprečjem.



26,3% anketiranih podjetij meni, da so v njihovem podjetju bonitete in dodatki nad tržnim povprečjem. 42,9% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 30,9% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

u) Podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v

slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.21).

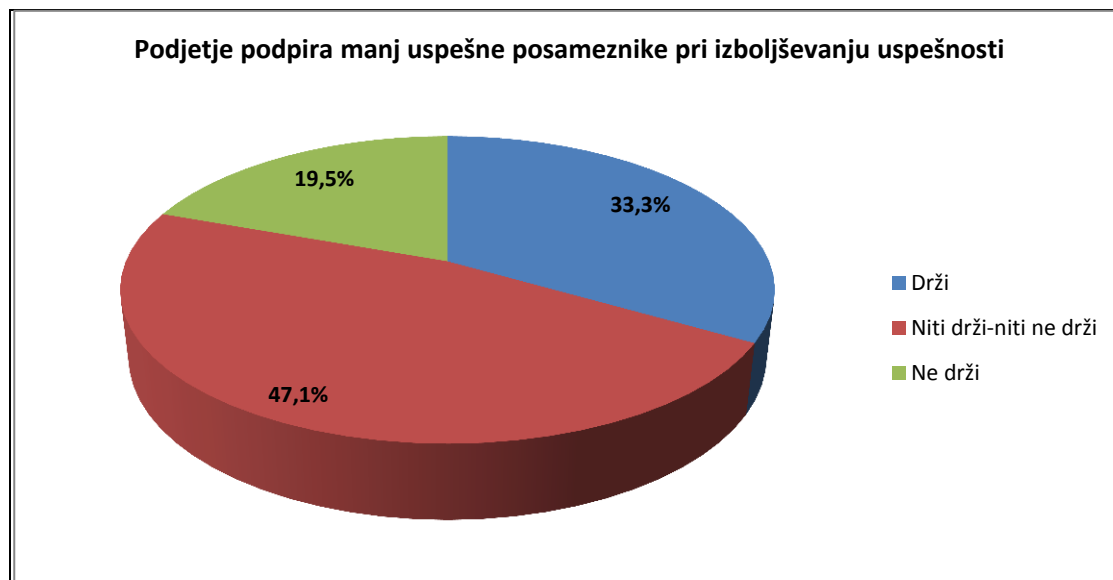
Tabela B.7.21: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	58	33,3%	3	174	Srednja
Niti drži-niti ne drži	82	47,1%	2	164	
Ne drži	34	19,5%	1	34	
Skupaj	174	100,0%	/	372	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,138	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,138.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.21).

Slika B.7.21: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti.



33,3% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje podpira manj uspešne posameznike pri izboljševanju uspešnosti. 47,1% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 19,5% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

v) Plače v podjetju so nad tržnim povprečjem

V okviru merjenja indikatorja "Plače v podjetju so nad tržnim povprečjem" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 176 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.22).

Tabela B.7.22: Ocena veljavnosti trditve, da so plače v podjetju nad tržnim povprečjem

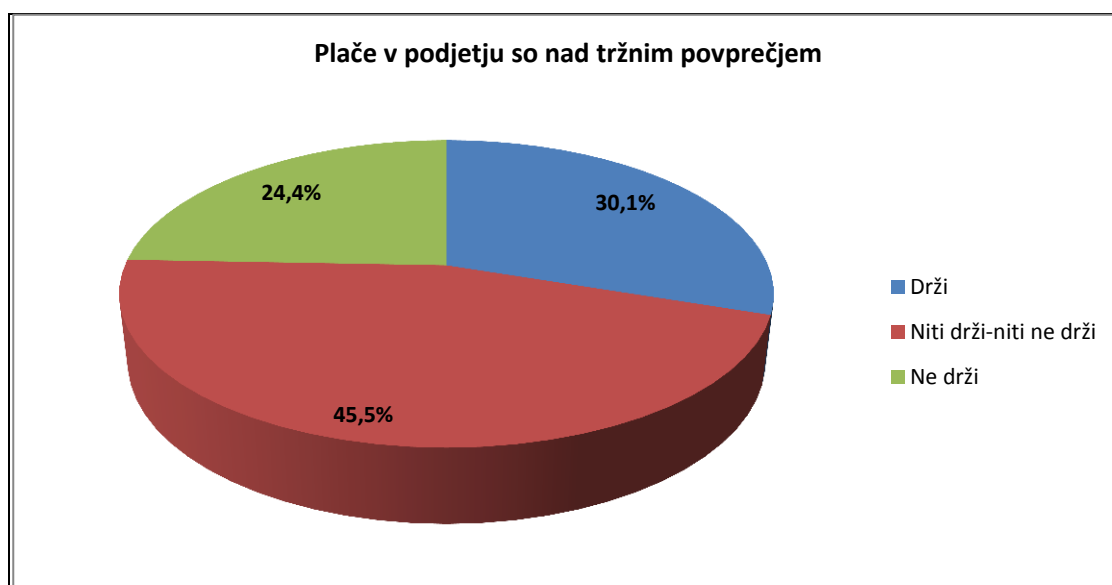
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	53	30,1%	3	159	Srednja
Niti drži-niti ne drži	80	45,5%	2	160	
Ne drži	43	24,4%	1	43	
Skupaj	176	100,0%	/	362	

Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)	2,057	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)		

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,057.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.22).

Slika B.7.22: Ocena veljavnosti trditve, da so plače v podjetju nad tržnim povprečjem



30,1% anketiranih podjetij meni, da so plače v njihovem podjetju nad tržnim povprečjem. 45,5% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 24,4% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

z) Podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 173 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.23).

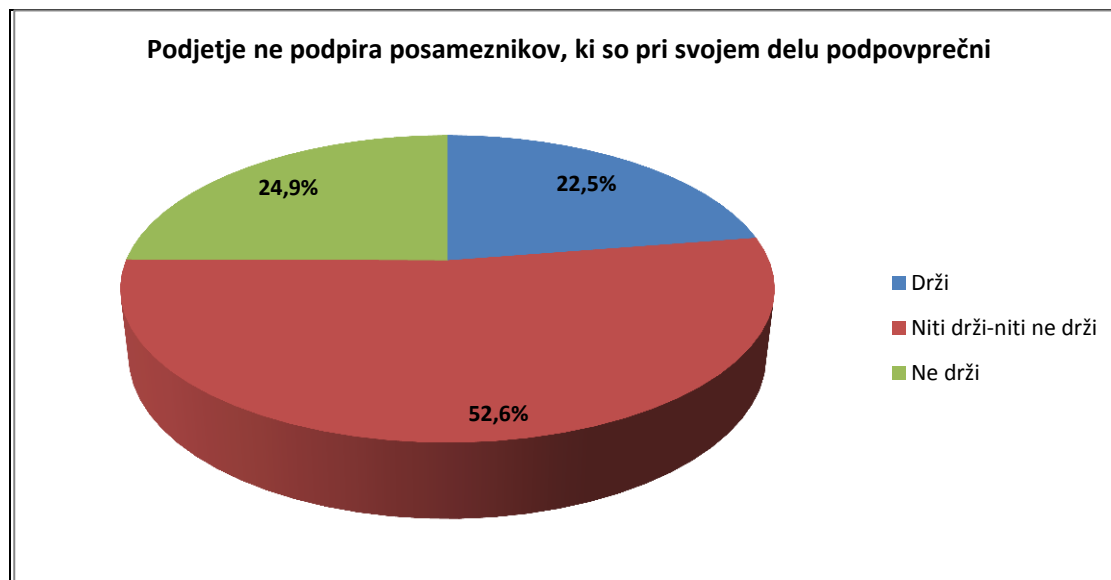
Tabela B.7.23: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	39	22,5%	3	117	Srednja
Niti drži-niti ne drži	91	52,6%	2	182	
Ne drži	43	24,9%	1	43	
Skupaj	173	100,0%	/	342	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				1,977	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,977.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.23).

Slika B.7.23: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpovprečni.



22,5% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje ne podpira posameznikov, ki so pri svojem delu podpopprečni. 52,6% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 24,9% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ž) Podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 173 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.24).

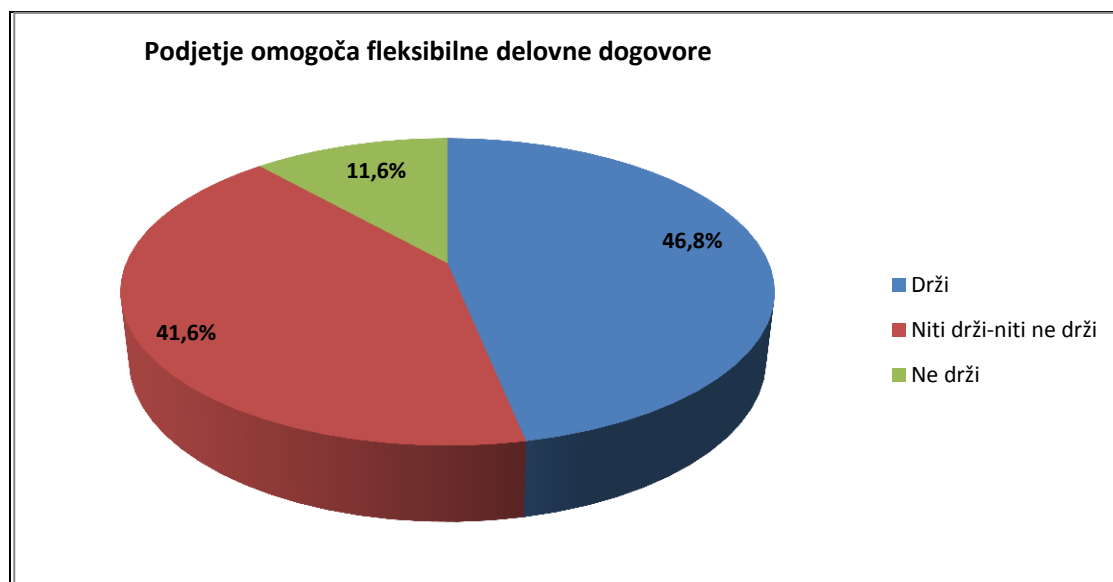
Tabela B.7.24: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	81	46,8%	3	243	Visoka
Niti drži-niti ne drži	72	41,6%	2	144	
Ne drži	20	11,6%	1	20	
Skupaj	173	100,0%	/	407	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,353	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,353.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.24).

Slika B.7.24: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore.



46,8% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje omogoča fleksibilne delovne dogovore. 41,6% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 11,6% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

aa) Podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 173 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.25).

Tabela B.7.25: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve.

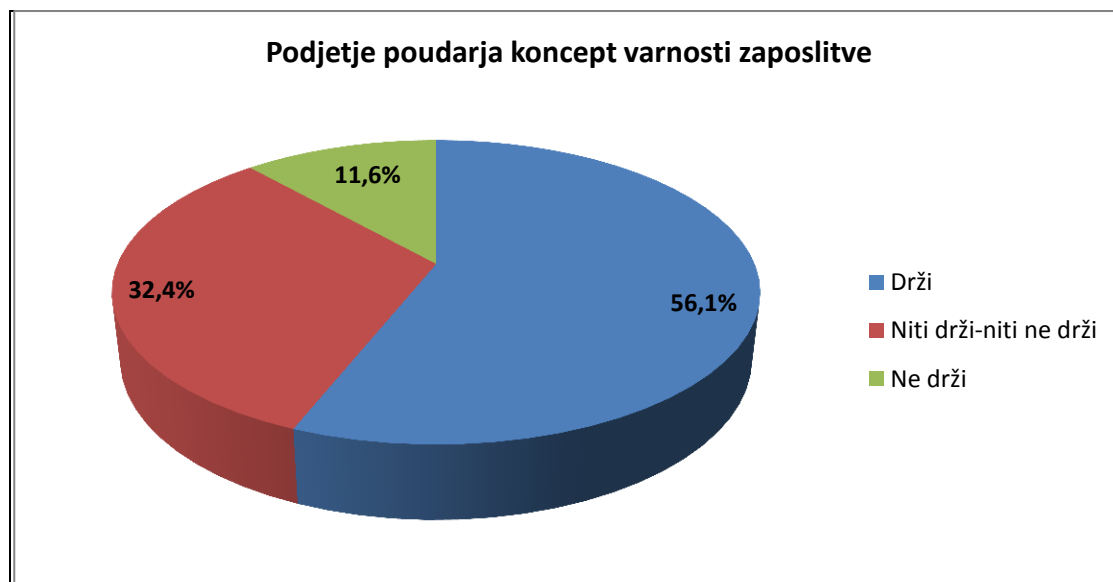
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	97	56,1%	3	291	Visoka
Niti drži-niti ne drži	56	32,4%	2	112	
Ne drži	20	11,6%	1	20	

Skupaj	173	100,0%	/	423
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,445
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,445.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.25).

Slika B.7.25: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve.



56,1% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje poudarja koncept varnosti zaposlitve. 32,4% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 11,6% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ab) V podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima

V okviru merjenja indikatorja "V podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.26).

Tabela B.7.26: Ocena veljavnosti trditve, da v podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	103	58,9%	3	309	Visoka
Niti drži-niti ne drži	59	33,7%	2	118	
Ne drži	13	7,4%	1	13	
Skupaj	175	100,0%	/	440	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,514	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,514.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.26).

Slika B.7.26: Ocena veljavnosti trditve, da v podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima.



58,9% anketiranih podjetij meni, da v njihovem podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima. 33,7% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 7,4% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ac) Podjetje se izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje se izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.27).

Tabela B.7.27: Ocena veljavnosti trditve, da se podjetje izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete.

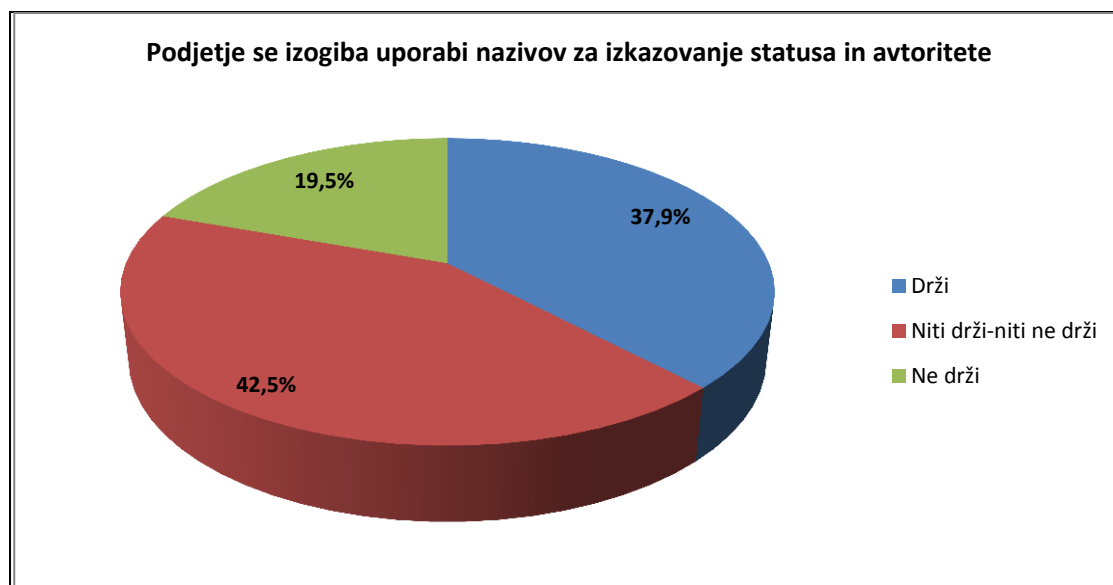
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	66	37,9%	3	198	Srednja

Niti drži-niti ne drži	74	42,5%	2	148
Ne drži	34	19,5%	1	34
Skupaj	174	100,0%	/	380
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,184
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,184.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.27).

Slika B.7.27: Ocena veljavnosti trditve, da se podjetje izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete.



37,9% anketiranih podjetij meni, da se njihovo podjetje izogiba uporabi nazivov za izkazovanje statusa in avtoritete. 42,5% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 19,5% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ad) Podjetje se izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje se izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.28).

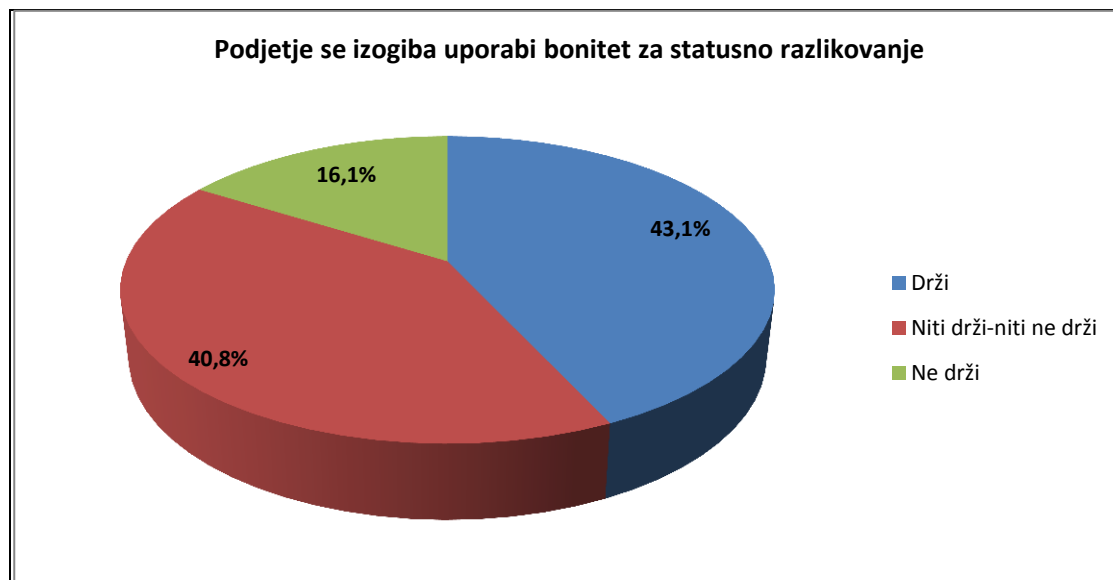
Tabela B.7.28: Ocena veljavnosti trditve, da se podjetje izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	75	43,1%	3	225	Srednja
Niti drži-niti ne drži	71	40,8%	2	142	
Ne drži	28	16,1%	1	28	
Skupaj	174	100,0%	/	395	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,270	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,270.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.28).

Slika B.7.28: Ocena veljavnosti trditve, da se podjetje izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje.



43,1% anketiranih podjetij meni, da se njihovo podjetje izogiba uporabi bonitet za statusno razlikovanje. 40,8% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 16,1% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ae) Podjetje se izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje se izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.29).

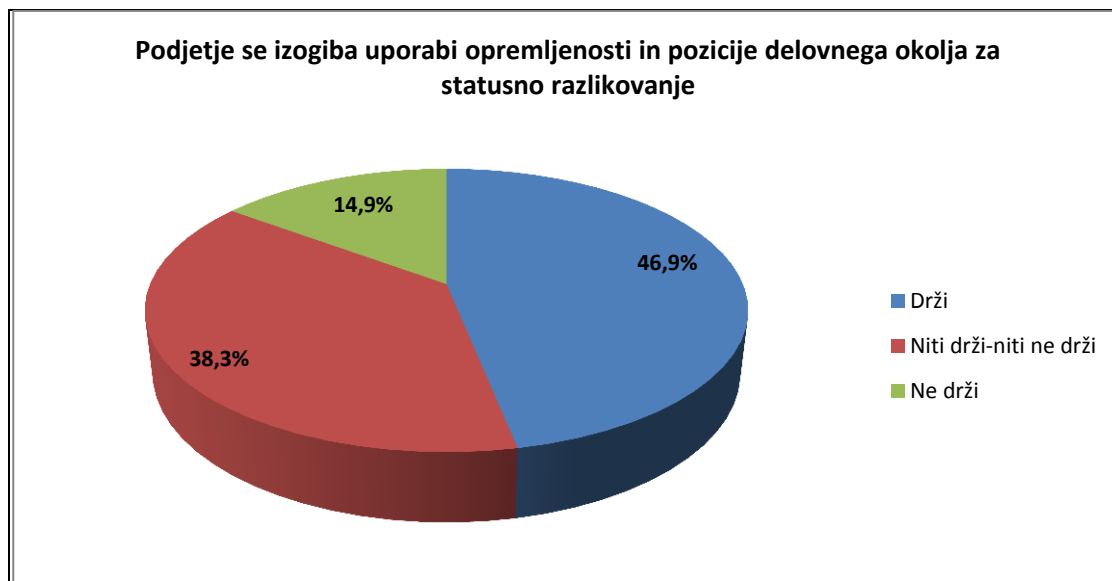
Tabela B.7.29: Ocena veljavnosti trditve, da se podjetje izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	82	46,9%	3	246	Srednja
Niti drži-niti ne drži	67	38,3%	2	134	
Ne drži	26	14,9%	1	26	
Skupaj	175	100,0%	/	406	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,320	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,320.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.29).

Slika B.7.29: Ocena veljavnosti trditve, da se podjetje izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje.



46,9% anketiranih podjetij meni, da se njihovo podjetje izogiba uporabi opremljenosti in pozicije delovnega okolja za statusno razlikovanje. 38,3% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 14,9% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

af) V podjetju je zaupanje v najvišje vodstvo visoko

V okviru merjenja indikatorja "V podjetju je zaupanje v najvišje vodstvo visoko" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.30).

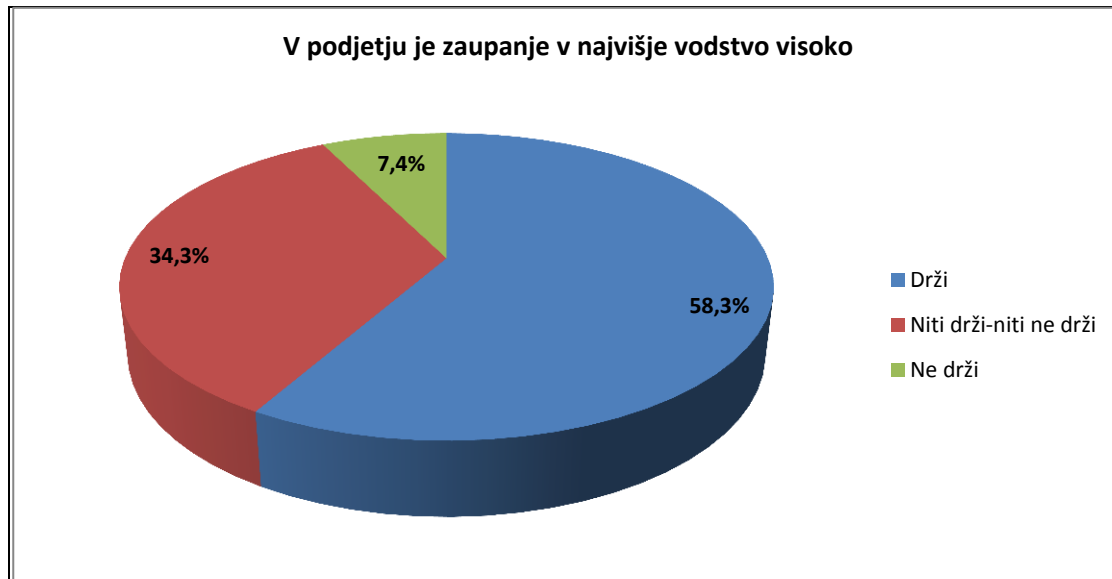
Tabela B.7.30: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju zaupanje v najvišje vodstvo visoko.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	102	58,3%	3	306	Visoka
Niti drži-niti ne drži	60	34,3%	2	120	
Ne drži	13	7,4%	1	13	
Skupaj	175	100,0%	/	439	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,509	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,509

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.30).

Slika B.7.30: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju zaupanje v najvišje vodstvo visoko.



58,3% anketiranih podjetij meni, da je v njihovem podjetju zaupanje v najvišje vodstvo visoko. 34,3% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 7,4% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ag) Vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.31).

Tabela B.7.31: Ocena veljavnosti trditve, da vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja.

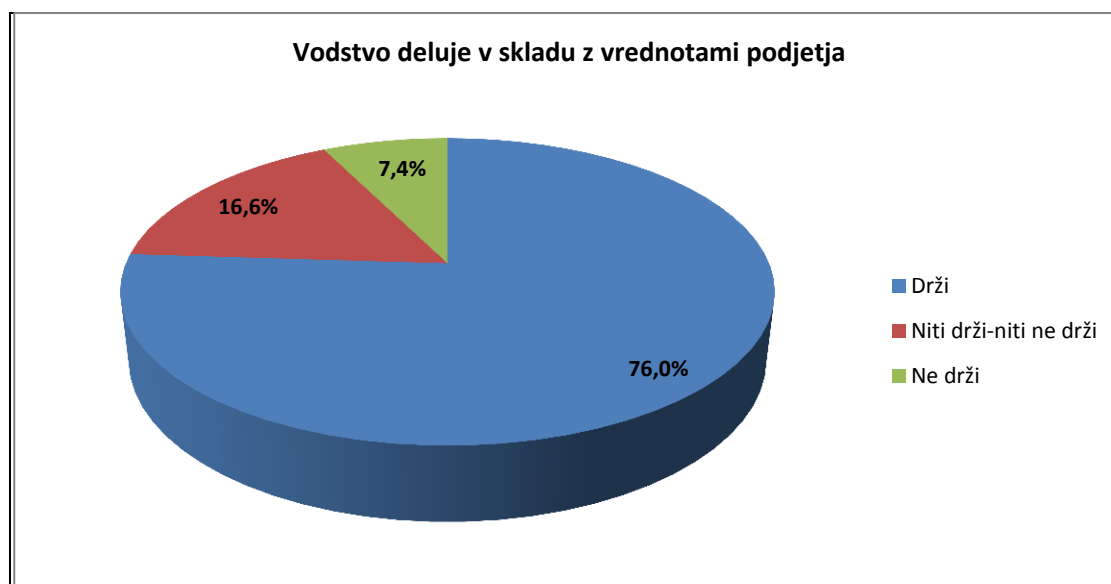
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	133	76,0%	3	399	Visoka
Niti drži-niti ne drži	29	16,6%	2	58	
Ne drži	13	7,4%	1	13	

Skupaj	175	100,0%	/	470
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,686
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,686.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.31).

Slika B.7.31: Ocena veljavnosti trditve, da vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja.



76,0% anketiranih podjetij meni, da njihovem podjetju vodstvo deluje v skladu z vrednotami podjetja. 16,6% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 7,4% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ah) Organizacijska kultura vzpodbuja timsko delo in sodelovanje

V okviru merjenja indikatorja "Organizacijska kultura vzpodbuja timsko delo in sodelovanje" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih

podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.32).

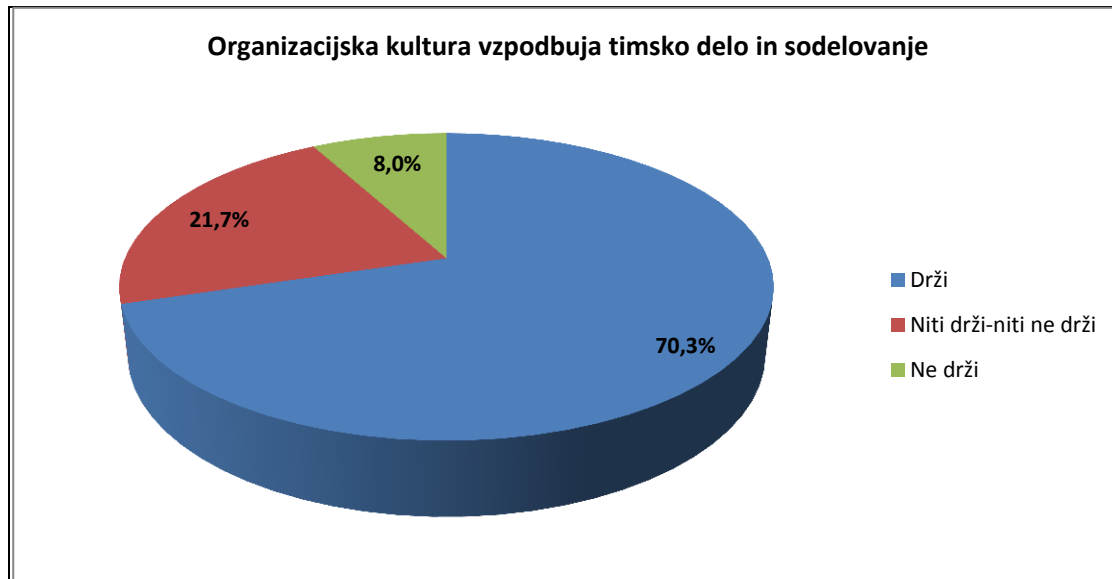
Tabela B.7.32: Ocena veljavnosti trditve, da organizacijska kultura vzpodbuja timsko delo in sodelovanje.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	123	70,3%	3	369	Visoka
Niti drži-niti ne drži	38	21,7%	2	76	
Ne drži	14	8,0%	1	14	
Skupaj	175	100,0%	/	459	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,623	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,623.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.32).

Slika B.7.32: Ocena veljavnosti trditve, da organizacijska kultura vzpodbuja timsko delo in sodelovanje.



70,3% anketiranih podjetij meni, da organizacijska kultura v njihovem podjetju vzpodbuja timsko delo in sodelovanje. 21,7% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 8,0% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ai) Podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.33).

Tabela B.7.33: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije.

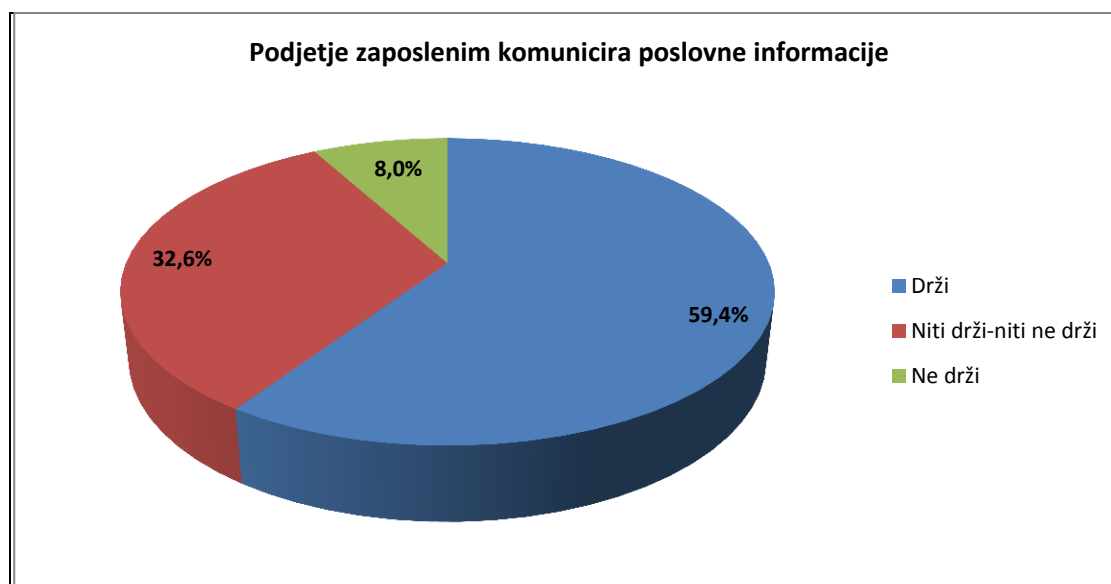
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	104	59,4%	3	312	Visoka
Niti drži-niti ne drži	57	32,6%	2	114	
Ne drži	14	8,0%	1	14	

Skupaj	175	100,0%	/	440
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,514
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,514.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.33).

Slika B.7.33: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije.



59,4% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje zaposlenim komunicira poslovne informacije. 32,6% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 8,0% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

aj) Podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih

podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.34).

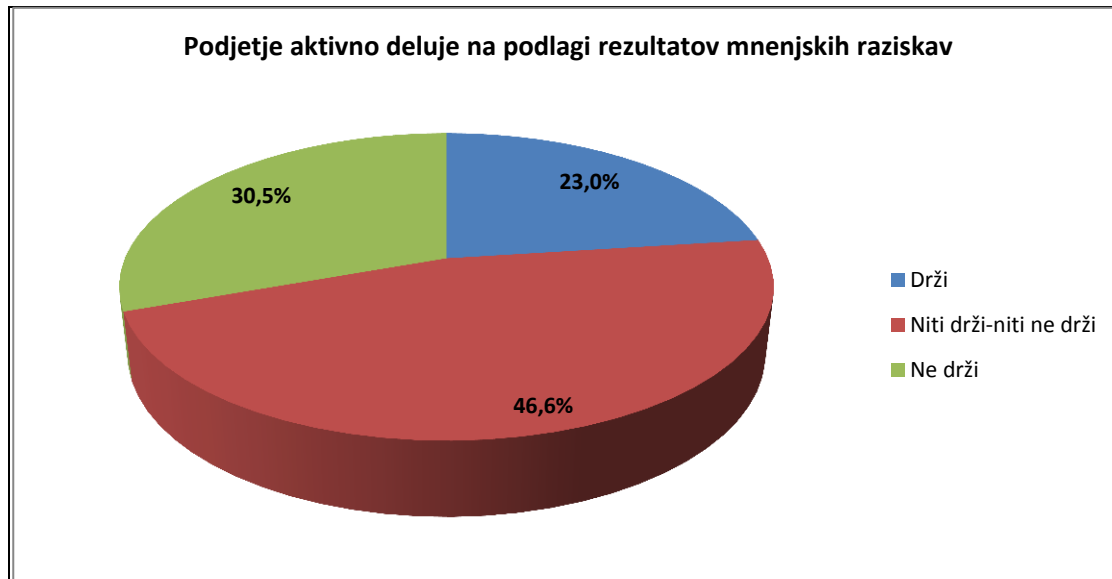
Tabela B.7.34: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	40	23,0%	3	120	Srednja
Niti drži-niti ne drži	81	46,6%	2	162	
Ne drži	53	30,5%	1	53	
Skupaj	174	100,0%	/	335	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				1,925	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 1,925.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.34).

Slika B.7.34: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav.



23,0% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje aktivno deluje na podlagi rezultatov mnenjskih raziskav. 46,6 % anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 30,5% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ak) Podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.35).

Tabela B.7.35: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	102	58,6%	3	306	Visoka

Niti drži-niti ne drži	61	35,1%	2	122
Ne drži	11	6,3%	1	11
Skupaj	174	100,0%	/	439
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,523
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,523.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.35).

Slika B.7.35: Ocena veljavnosti trditve, da podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja.



58,6% anketiranih podjetij meni, da njihovo podjetje zaposlenim komunicira poslovne strategije in cilje podjetja. 35,1% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 6,3% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

al) Zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 173 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.36).

Tabela B.7.36: Ocena veljavnosti trditve, da zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	71	41,0%	3	213	<i>Srednja</i>
Niti drži-niti ne drži	69	39,9%	2	138	
Ne drži	33	19,1%	1	33	
Skupaj	173	100,0%	/	384	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,220	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,220.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.36).

Slika B.7.36: Ocena veljavnosti trditve, da zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah podjetja.



41,0% anketiranih podjetij trdi, da v njihovih podjetjih zaposleni sodelujejo v mnenjskih raziskavah. 39,9 anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 19,1% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

am) Vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih

V okviru merjenja indikatorja "Vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.37).

Tabela B.7.37: Ocena veljavnosti trditve, da vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih.

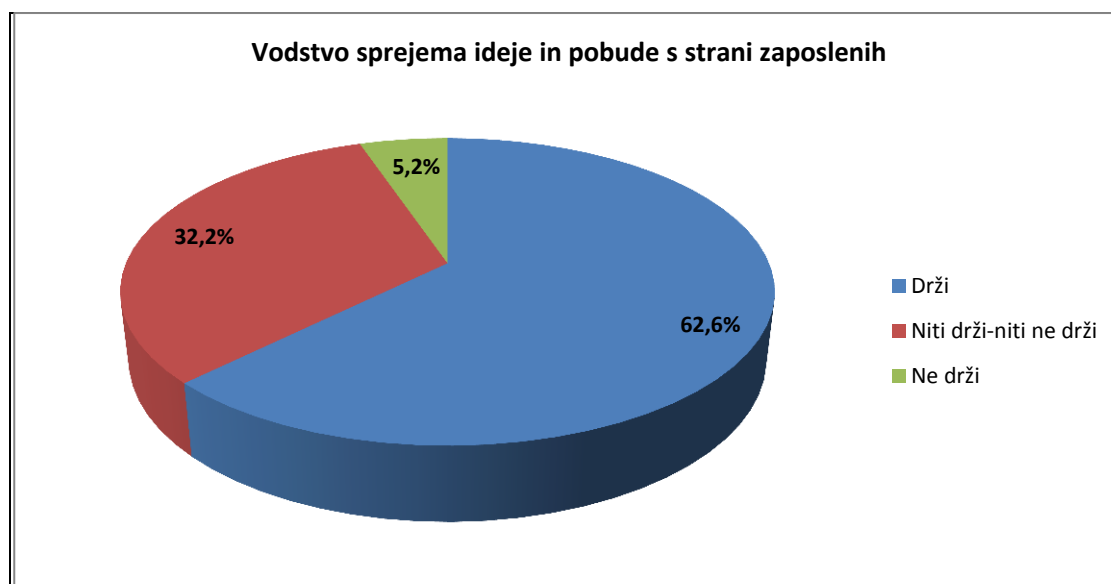
Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	109	62,6%	3	327	Visoka
Niti drži-niti ne drži	56	32,2%	2	112	
Ne drži	9	5,2%	1	9	

Skupaj	174	100,0%	/	448
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,575
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)				

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,575.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.37).

Slika B.7.37: Ocena veljavnosti trditve, da vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih.



62,6% anketiranih podjetij meni, da v njihovih podjetjih vodstvo sprejema ideje in pobude s strani zaposlenih. 32,2% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 5,2% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

an) Zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije

V okviru merjenja indikatorja "Zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih

podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.38).

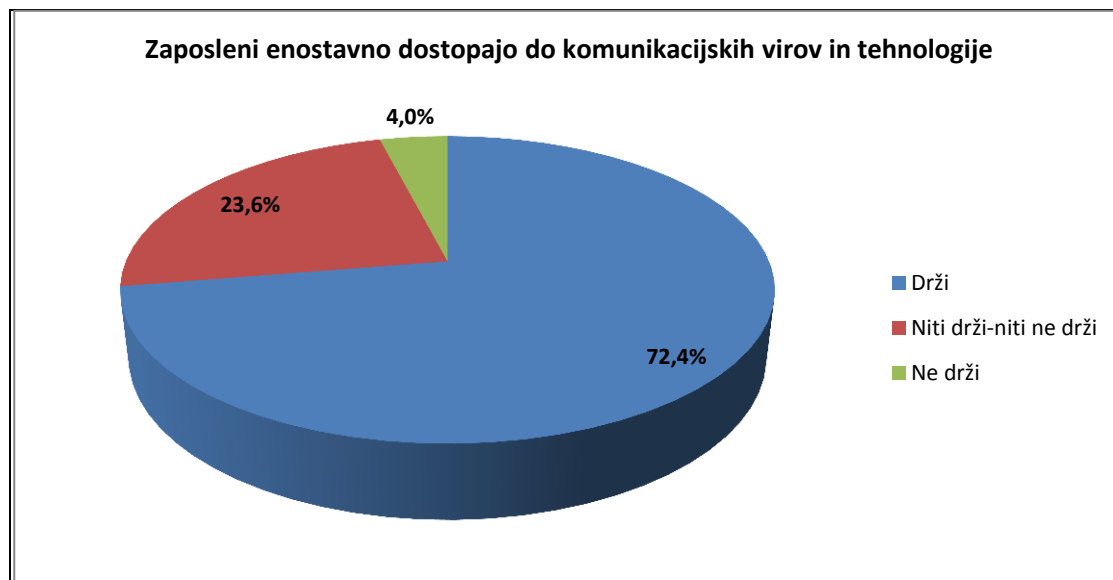
Tabela B.7.38: Ocena veljavnosti trditve, da zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	126	72,4%	3	378	Visoka
Niti drži-niti ne drži	41	23,6%	2	82	
Ne drži	7	4,0%	1	7	
Skupaj	174	100,0%	/	467	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,684	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,684.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.38).

Slika B.7.38: Ocena veljavnosti trditve, da zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije.



72,4% anketiranih podjetij meni, da v njihovem podjetju zaposleni enostavno dostopajo do komunikacijskih virov in tehnologije. 23,6% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 4,0% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ao) Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje kakovostnih kadrovskih storitev

V okviru merjenja indikatorja "Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje kakovostnih kadrovskih storitev" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 173 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.39).

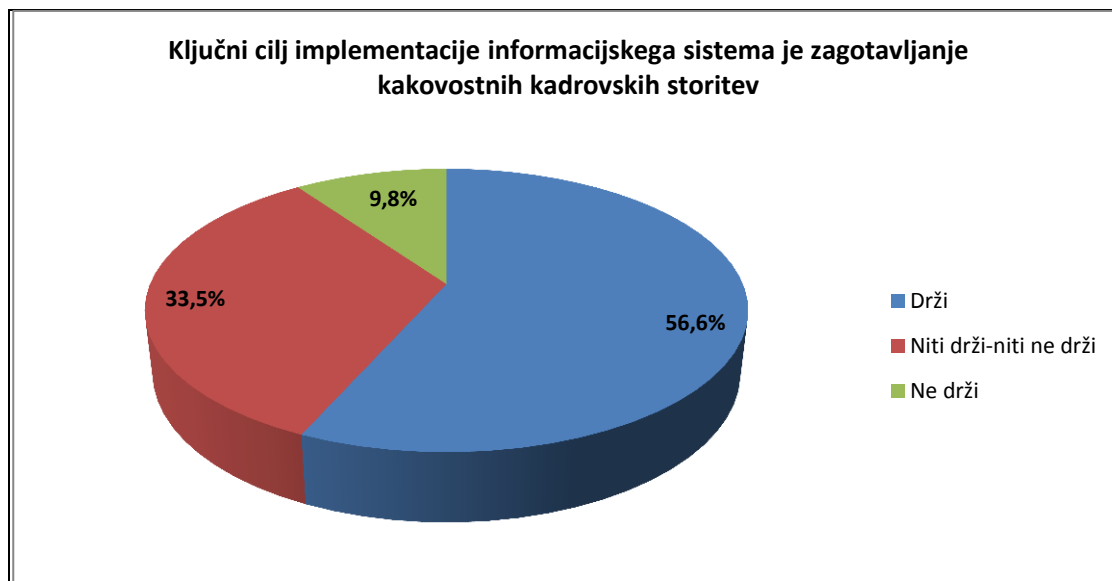
Tabela B.7.39: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema zagotavljanje kakovostnih kadrovskih storitev.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	98	56,6%	3	294	Visoka
Niti drži-niti ne drži	58	33,5%	2	116	
Ne drži	17	9,8%	1	17	
Skupaj	173	100,0%	/	427	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,468	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,468.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Slika B.7.39).

Slika B.7.39: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema zagotavljanje kakovostnih kadrovskih storitev.



56,6% anketiranih podjetij trdi, da je v njihovem podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema zagotavljanje kakovostnih kadrovskih storitev. 33,5% anketiranih

podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 9,8% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ap) Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je optimizacija stroškov

V okviru merjenja indikatorja "Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je optimizacija stroškov" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 175 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.40).

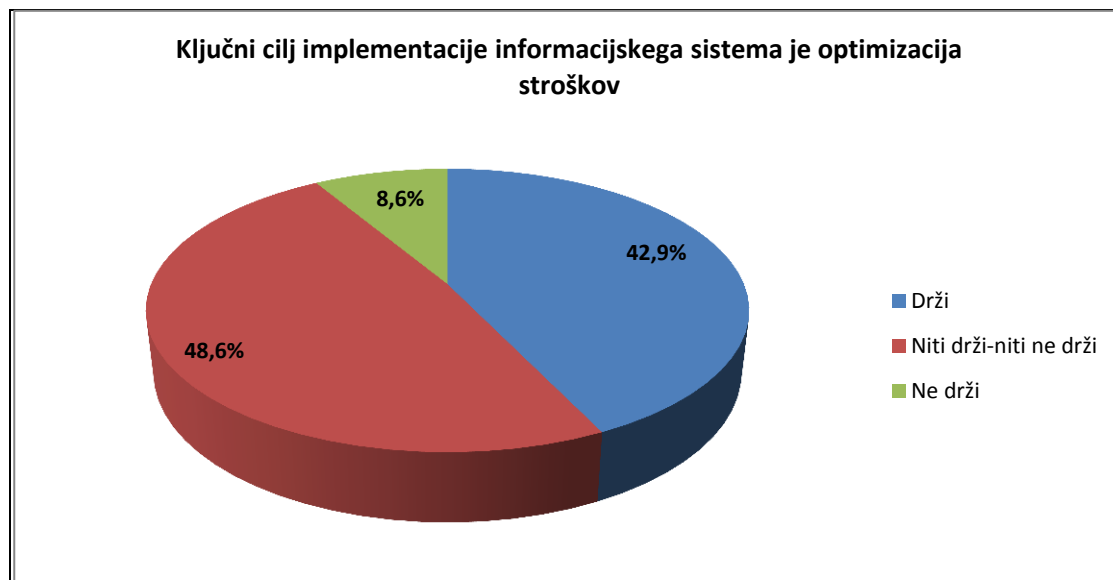
Tabela B.7.40: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema optimizacija stroškov.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	75	42,9%	3	225	Srednja
Niti drži-niti ne drži	85	48,6%	2	170	
Ne drži	15	8,6%	1	15	
Skupaj	175	100,0%	/	410	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,343	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,343.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.40).

Slika B.7.40: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema optimizacija stroškov.



42,9% anketiranih podjetij meni, da je v njihovem podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema optimizacija stroškov. 48,6% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 8,6% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

ar) Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij

V okviru merjenja indikatorja "Ključni cilj implementacije informacijskega sistema je zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskega procesa v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 174 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo B.7.41).

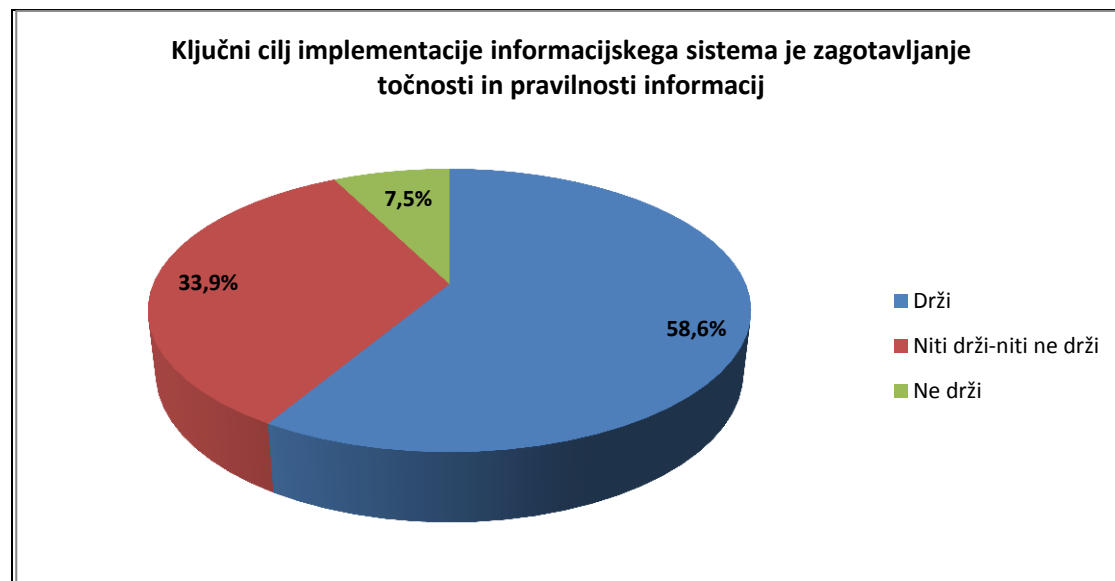
Tabela B.7.41: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	102	58,6%	3	306	Visoka
Niti drži-niti ne drži	59	33,9%	2	118	
Ne drži	13	7,5%	1	13	
Skupaj	174	100,0%	/	437	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,511	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,511.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko B.7.41).

Slika B.7.41: Ocena veljavnosti trditve, da je v podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij.



58,6% anketiranih podjetij meni, da je v njihovem podjetju ključni cilj implementacije informacijskega sistema zagotavljanje točnosti in pravilnosti informacij. 33,9% anketiranih

podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 7,5% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

PRILOGA C: REFERENČNE VREDNOSTI HC INDEKSA - Analiza na skupini podjetij

PRILOGA C.1: Področja, najbolj povezana z uspešnostjo podjetja

Tabela C.1.1: Rezultati

Kadrovska področja	Število odgovorov	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks
Kadri	66	19,3%
Nagrajevanje	54	15,8%
Delovno okolje	115	33,7%
Komunikacija	86	25,2%
Informacijski sistem	20	5,9%
Skupaj	341	100,0%
MAX	115	33,7%
MIN	20	5,9%

Tabela C.1.2: Primerjava slovenskega in mednarodnega HC indeksa

Kadrovska področja	Delež vpliva po kadrovskih področjih - mednarodni HC indeks	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks
Kadri	14,4%	19,3%
Nagrajevanje	32,8%	15,8%
Delovno okolje	23,1%	33,7%
Komunikacija	15,3%	25,2%
Informacijski sistem	14,4%	5,9%
Skupaj	100,0%	100,0%

PRILOGA C.2: Področja, najmanj povezana z uspešnostjo podjetja

Tabela C.2.1: Rezultati

Kadrovska področja	Število odgovorov	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks
Kadri	89	41,6%

Nagrajevanje	17	8,0%
Delovno okolje	13	6,1%
Komunikacija	53	24,8%
Informacijski sistem	42	19,6%
Skupaj	214	100,0%
MAX	89	41,6%
MIN	13	6,1%

Tabela C.2.2: Primerjava slovenskega in mednarodnega HC indeksa

Kadrovska področja	Delež vpliva po kadrovskih področjih - mednarodni HC indeks	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks
Kadri	14,4%	19,6%
Nagrajevanje	32,8%	24,8%
Delovno okolje	23,1%	6,1%
Komunikacija	15,3%	8,0%
Informacijski sistem	14,4%	41,6%
Skupaj	100,0%	100,0%

PRILOGA C.3: Področja, ki bi lahko bila bolj povezana z uspešnostjo podjetja

Tabela C.3.1: Rezultati

Kadrovska področja	Število odgovorov	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks
Kadri	43	17,3%
Nagrajevanje	88	35,3%
Delovno okolje	30	12,1%
Komunikacija	56	22,5%
Informacijski sistem	32	12,8%
Skupaj	249	100,0%
MAX	88	35,3%
MIN	30	12,1%

Tabela C.3.2: Primerjava slovenskega in mednarodnega HC indeksa

Kadrovska področja	Delež vpliva po kadrovskih področjih - mednarodni HC indeks	Delež vpliva po kadrovskih področjih - slovenski HC indeks
Kadri	14,40%	17,3%
Nagrajevanje	32,80%	35,3%
Delovno okolje	23,10%	12,1%
Komunikacija	15,30%	22,5%
Informacijski sistem	14,40%	12,8%

Skupaj	100,0%	100,0%
--------	--------	--------

PRILOGA Č: IDENTIFIKATORJI ULRICHOVEGA INDEKSA - Analiza na skupini podjetij

a) V kadrovskih procesih se razvijajo kompetentni kadrovski strokovnjaki

V okviru merjenja indikatorja "V kadrovskih procesih se razvijajo kompetentni kadrovski strokovnjaki" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 154 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.1).

Tabela Č.1: Ocena veljavnosti trditve, da se v kadrovskih procesih razvijajo kompetentni kadrovski strokovnjaki.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	114	74,0%	3	342	Visoka
Niti drži-niti ne drži	25	16,2%	2	50	
Ne drži	15	9,7%	1	15	
Skupaj	154	100,0%	/	407	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,643	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,643.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.1).

Slika Č.1: Ocena veljavnosti trditve, da se v kadrovskih procesih razvijajo kompetentni kadrovski strokovnjaki.



74,0% anketiranih podjetij meni, da se v njihovem podjetju v kadrovskih procesih razvijajo kompetentni kadrovski strokovnjaki. 16,2% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 9,7 % pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

b) Kadrovske procese upravljajo kadrovski strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge

V okviru merjenja indikatorja "Kadrovske procese upravljajo kadrovski strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 153 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.2).

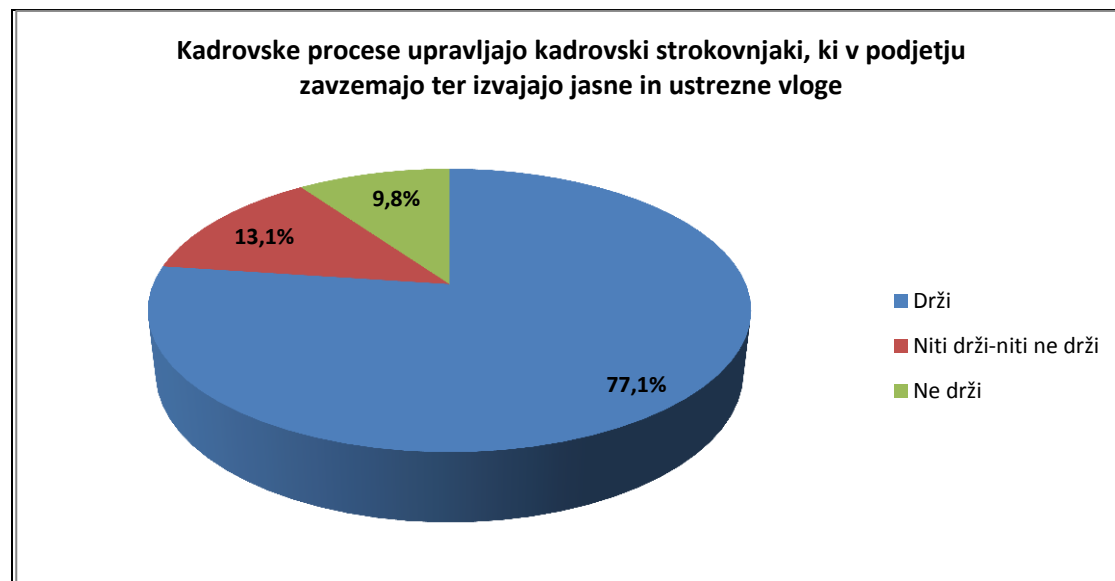
Tabela Č.2: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovske procese upravljajo kadrovski strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	118	77,1%	3	354	Visoka
Niti drži-niti ne drži	20	13,1%	2	40	
Ne drži	15	9,8%	1	15	
Skupaj	153	100,0%	/	409	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,673	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,673.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.2).

Slika Č.2: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovske procese upravljajo kadrovski strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge.



77,1% anketiranih podjetij meni, da v njihovem podjetju kadrovske procese upravljajo kadrovski strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge. 13,1%

anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 9,8% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

c) Kadrovski procesi s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Kadrovski procesi s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 152 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.3).

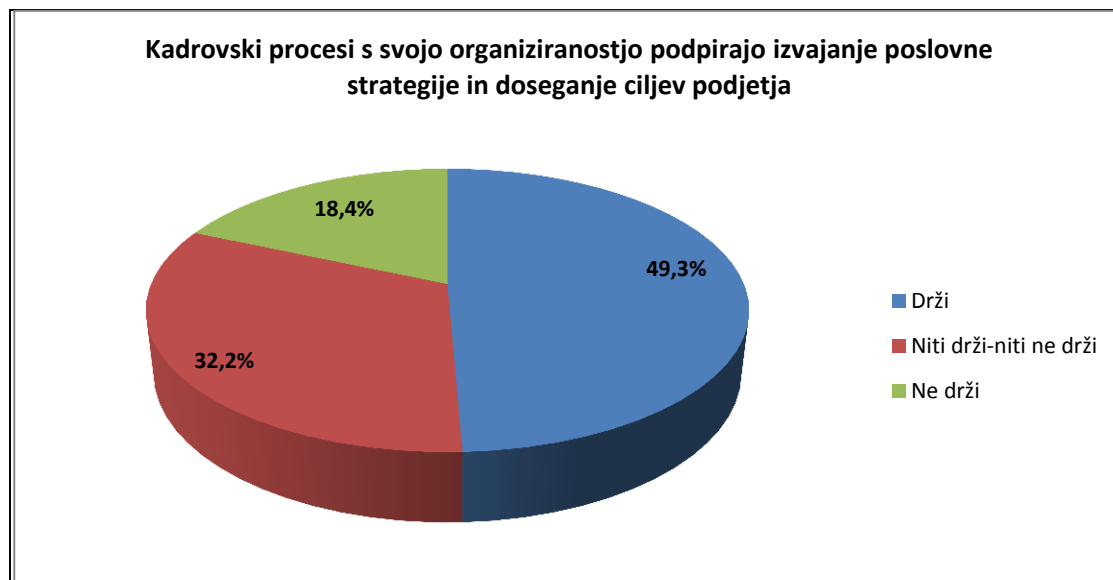
Tabela Č.3: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovski procesi s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	75	49,3%	3	225	Srednja
Niti drži-niti ne drži	49	32,2%	2	98	
Ne drži	28	18,4%	1	28	
Skupaj	152	100,0%	/	351	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,309	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino s srednjo stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,309.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.3).

Slika Č.3: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovski procesi s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.



49,3% anketiranih podjetij meni, da kadrovski procesi s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev njihovega podjetja. 32,2% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 18,4% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

d) Nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovsko strategijo, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovsko strategijo, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 152 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.4).

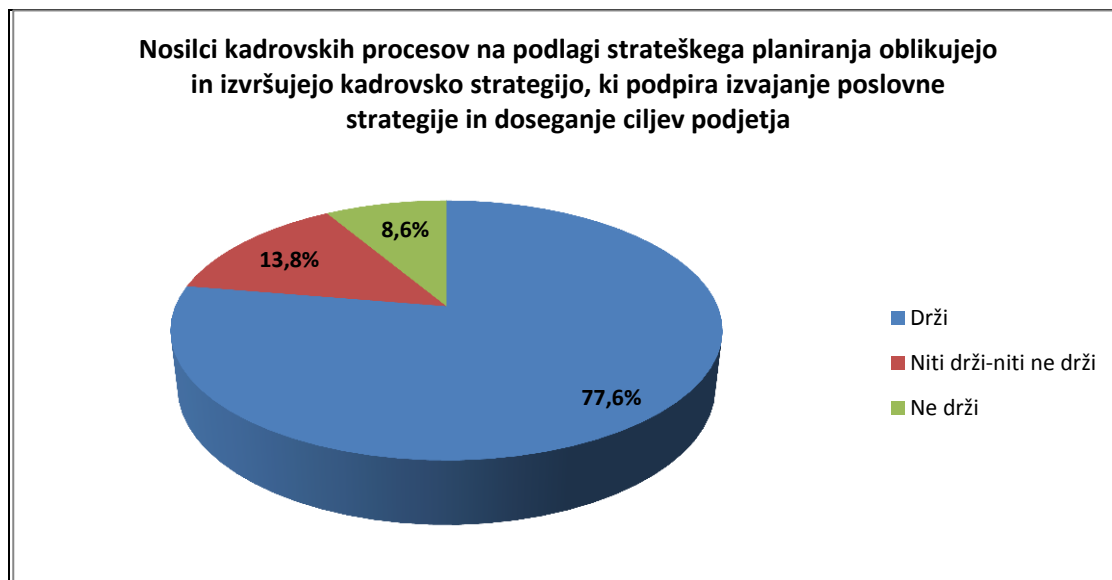
Tabela Č.4: Ocena veljavnosti trditve, da nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovsko strategijo, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	118	77,6%	3	354	Visoka
Niti drži-niti ne drži	21	13,8%	2	42	
Ne drži	13	8,6%	1	13	
Skupaj	152	100,0%	/	409	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,691	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,691.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.4).

Slika Č.4: Ocena veljavnosti trditve, da nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovsko strategijo, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja.



77,6% anketiranih podjetij meni, da nosilci kadrovskih procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovske strategije, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev njihovega podjetja. 13,8% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 8,6% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

e) Kadrovske procese so upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti

V okviru merjenja indikatorja "Kadrovske procese so upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 152 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.5).

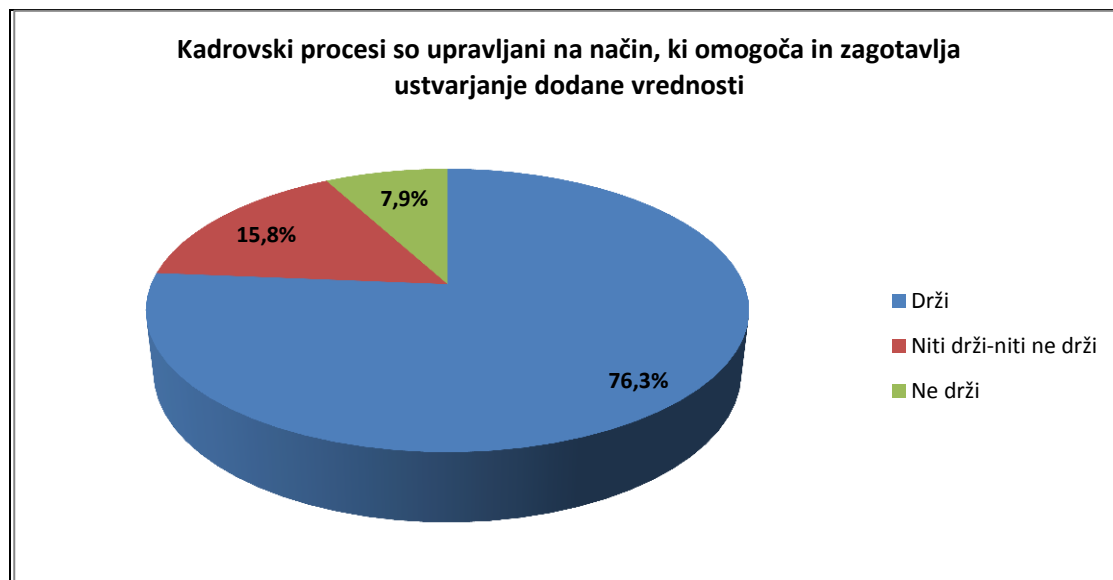
Tabela Č.5: Ocena veljavnosti trditve, da so kadrovske procese upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	116	76,3%	3	348	Visoka
Niti drži-niti ne drži	24	15,8%	2	48	
Ne drži	12	7,9%	1	12	
Skupaj	152	100,0%	/	408	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,684	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,684.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.5).

Slika Č.5: Ocena veljavnosti trditve, da so kadrovske procese upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti.



76,3% anketiranih podjetij meni, da so v njihovem podjetju kadrovske procese upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti. 15,8% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 7,9% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

f) Kadrovske procese vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih

V okviru merjenja indikatorja "Kadrovske procese vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 154 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.6).

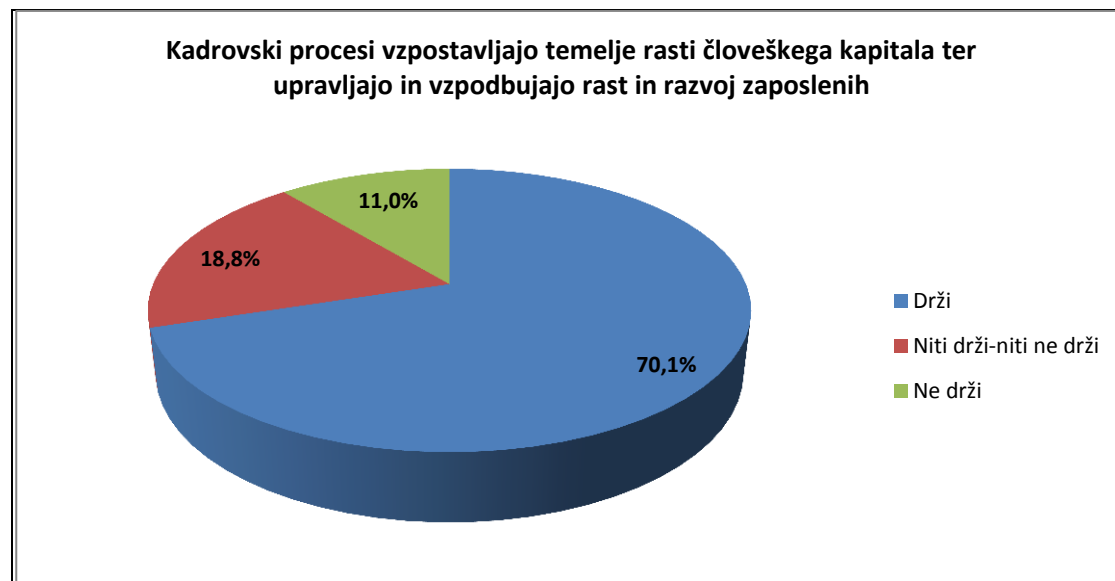
Tabela Č.6: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovski procesi vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	108	70,1%	3	324	Visoka
Niti drži-niti ne drži	29	18,8%	2	58	
Ne drži	17	11,0%	1	17	
Skupaj	154	100,0%	/	399	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,591	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,591.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.6).

Slika Č.6): Ocena veljavnosti trditve, da kadrovski procesi vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih.



70,1% anketiranih podjetij meni, da kadrovski procesi vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih v njihovem

podjetju 18,8% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 11,0% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

g) Kadrovski procesi podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmožnosti

V okviru merjenja indikatorja "Kadrovski procesi podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmožnosti" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 154 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.7).

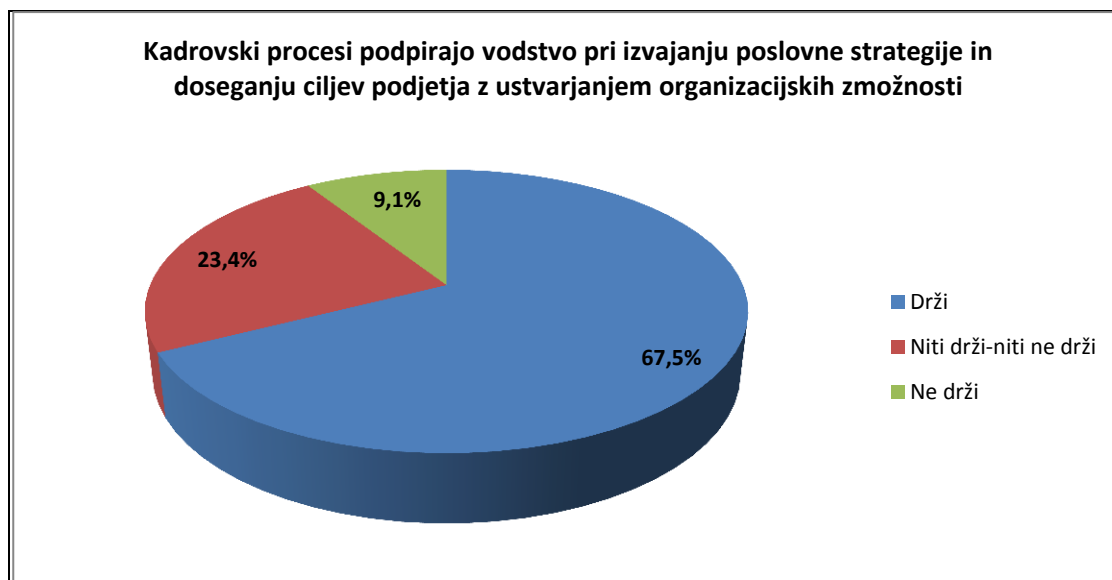
Tabela Č.7: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovski procesi podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmožnosti.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	104	67,5%	3	312	Visoka
Niti drži-niti ne drži	36	23,4%	2	72	
Ne drži	14	9,1%	1	14	
Skupaj	154	100,0%	/	398	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,584	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,584.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.7).

Slika Č.7: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovski procesi podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmožnosti.



67,5% anketiranih podjetij meni, da kadrovski procesi podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev njihovega podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmožnosti. 23,4% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 9,1% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

h) Kadrovski procesi se povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Kadrovski procesi se povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 154 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.8).

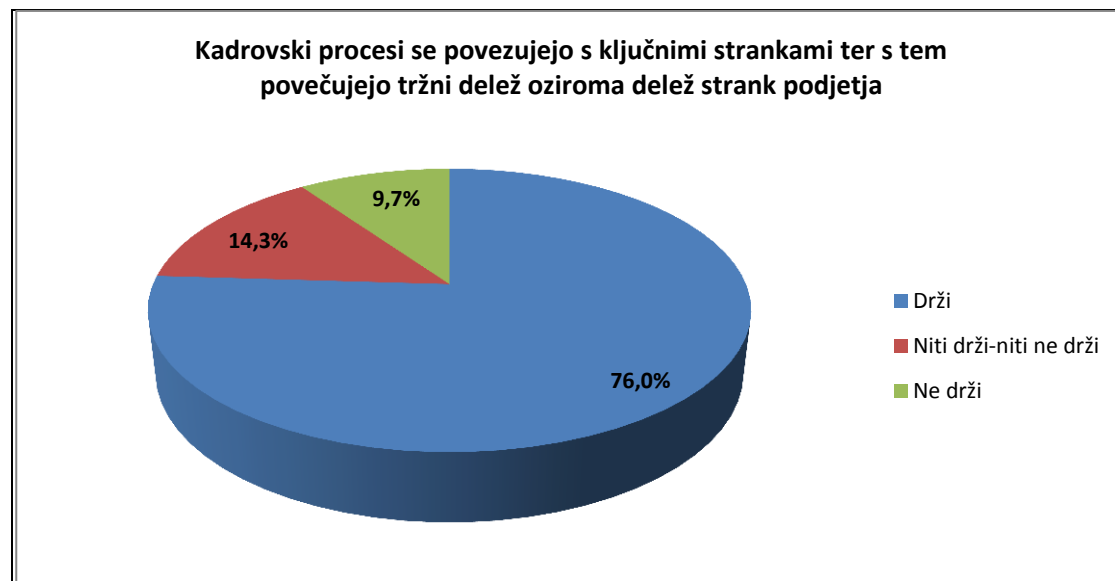
Tabela Č.8: Ocena veljavnosti trditve, da se kadrovski procesi povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	117	76,0%	3	351	Visoka
Niti drži-niti ne drži	22	14,3%	2	44	
Ne drži	15	9,7%	1	15	
Skupaj	154	100,0%	/	410	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,662	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,662.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.8).

Slika Č.8: Ocena veljavnosti trditve, da se kadrovski procesi povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja.



76,0% anketiranih podjetij meni, da se v njihovem podjetju kadrovski procesi povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja. 14,3%

anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 9,7% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

i) Kadrovski procesi povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja

V okviru merjenja indikatorja "Kadrovski procesi povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 153 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.9).

Tabela Č.9: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovski procesi povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	99	64,7%	3	297	Visoka
Niti drži-niti ne drži	35	22,9%	2	70	
Ne drži	19	12,4%	1	19	
Skupaj	153	100,0%	/	386	
<i>Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)</i>				2,523	
<i>Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)</i>					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,523.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.9).

Slika Č.9: Ocena veljavnosti trditve, da kadrovski procesi povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja.



64,7% anketiranih podjetij meni, da v njihovem podjetju kadrovski procesi povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja. 22,9% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 12,4% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

j) Nosilci kadrovskih procesov so strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti

V okviru merjenja indikatorja "Nosilci kadrovskih procesov so strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti" kot pomembnega pokazatelja kakovosti kadrovskih procesov v slovenskih podjetjih, smo podrobneje analizirali strukturo odgovorov 150 podjetij, ki so odgovorila na naš vprašalnik.

Rezultati merjenja indikatorja so predstavljeni v sledeči tabeli (glej Tabelo Č.10).

Tabela Č.10: Ocena veljavnosti trditve, da so nosilci kadrovske procesov strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti.

Odgovori anketiranih podjetij	Število	Odstotek	Točke	Vrednost	Stopnja
Drži	88	58,7%	3	264	Visoka
Niti drži-niti ne drži	37	24,7%	2	74	
Ne drži	25	16,7%	1	25	
Skupaj	150	100,0%	/	363	
Povprečna skupna vrednost (na lestvici od 1 do 3)				2,420	
Merjenje stopnje (na lestvici od 1 do 1,6 - nizka stopnja, od 1,7 do 2,3 - srednja stopnja, od 2,4 do 3 - visoka stopnja)					

Indikator je, glede na oceno veljavnosti trditve, uvrščen v skupino z visoko stopnjo glede na vrednost. Povprečna skupna vrednost za ta indikator znaša 2,420.

Rezultati merjenja indikatorja so grafično predstavljeni na sledeči sliki (glej Sliko Č.10).

Slika Č.10: Ocena veljavnosti trditve, da so nosilci kadrovske procesov strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti.



58,7% anketiranih podjetij meni, da so v njihovih podjetjih nosilci kadrovskega procesov strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti. 24,7% anketiranih podjetij se s trditvijo niti strinja niti se ne strinja, 16,7% pa jih meni, da trditev za njihovo podjetje ne drži.

PRILOGA D: REFERENČNE VREDNOSTI ULRICHOVEGA INDEKSA - Analiza na skupini podjetij

PRILOGA D.1: Deleži zbranih točk po trditvah

Tabela D.1 Deleži zbranih točk po trditvah

DO KATERE MERE PO VAŠEM MNENJU V PODJETJU DRŽIJO NASLEDNJE IZJAVE?	Št. zbranih točk	Delež zbranih točk
Nosilci kadrovskega procesov so strokovnjaki, ki poznajo in razumejo zunanje poslovno okolje podjetja ter na podlagi tega znanja učinkovito razporejajo kadrovske vire in razvijajo učinkovite kadrovske aktivnosti	595	10,2%
Kadrovske procese povečujejo vrednost podjetja in na ta način zadovoljujejo lastnike podjetja	610	10,5%
Kadrovske procese se povezujejo s ključnimi strankami ter s tem povečujejo tržni delež oziroma delež strank podjetja	520	8,9%
Kadrovske procese podpirajo vodstvo pri izvajanju poslovne strategije in doseganju ciljev podjetja z ustvarjanjem organizacijskih zmoglosti	610	10,5%
Kadrovske procese vzpostavljajo temelje rasti človeškega kapitala ter upravljajo in vzpodbujajo rast in razvoj zaposlenih	607	10,4%
Kadrovske procese so upravljani na način, ki omogoča in zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti	590	10,1%
Nosilci kadrovskega procesov na podlagi strateškega planiranja oblikujejo in izvršujejo kadrovske strategije, ki podpira izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja	593	10,2%
Kadrovske procese s svojo organiziranostjo podpirajo izvajanje poslovne strategije in doseganje ciljev podjetja	612	10,5%
Kadrovske procese upravljajo strokovnjaki, ki v podjetju zavzemajo ter izvajajo jasne in ustrezne vloge	566	9,7%
V kadrovskega procesih se razvijajo kompetentni kadrovske strokovnjaki	531	9,1%
Skupaj	5.834	100%

PRILOGA D.2: Izračun slovenskega Ulrichovega indeksa

Tabela D.2: Izračun slovenskega Ulrichovega indeksa

Odgovori anketiranih podjetij	Popolnoma	V večji meri	Niti drži-niti	V večji meri	Popolnoma	Skupaj
-------------------------------	-----------	--------------	----------------	--------------	-----------	--------

	drži	drži	ne drži	ne drži	ne drži	
Skupaj	296,9%	394,5%	195,2%	55,7%	57,7%	1000,0%
Operacionalizacija	/10					
Slovenski Ulrichov indeks	29,7%	39,5%	19,5%	5,6%	5,8%	100,0%

PRILOGA E: KORELACIJE

Tabela E.1: Korelacija: HC indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2008

		HC indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2008
HC indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	,340*
	Signifikanca		,015
	N	55	51
Dodana vrednost na zaposlenega 2008	Pearsonov koeficient korelacije	,340*	1
	Signifikanca	,015	
	N	51	51

*Korelacija je značilna pri 5%

Tabela E.2: Tabela: Korelacija: HC indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2009

		HC indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2009
HC indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	,340*
	Signifikanca		,013
	N	55	53
Dodana vrednost na zaposlenega 2009	Pearsonov koeficient korelacije	,340*	1
	Signifikanca	,013	
	N	53	53

*Korelacija je značilna pri 5%

Tabela E.3: Korelacija: HC indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2010

		HC indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2010
HC indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	,289*
	Signifikanca		,034
	N	55	54
Dodana vrednost na zaposlenega 2010	Pearsonov koeficient korelacije	,289*	1
	Signifikanca	,034	
	N	54	54

*Korelacija je značilna pri 5%

Tabela E.4: Korelacija: HC indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2011

		HC indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2011
HC indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	,221
	Signifikanca		,115
	N	55	52
Dodana vrednost na zaposlenega 2011	Pearsonov koeficient korelacije	,221	1
	Signifikanca	,115	
	N	52	52

Tabela E.5: Korelacija: HC indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2012

		HC indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2012
HC indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	,188
	Signifikanca		,207
	N	55	47

Dodana vrednost na zaposlenega 2012	Pearsonov koeficient korelacije	,188	1
	Signifikanca	,207	
	N	47	47

Tabela E.6:Korelacija: Ulrichov indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2008

		Ulrichov indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2008
Ulrichov indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	-,186
	Signifikanca		,202
	N	53	49
	Pearsonov koeficient korelacije	-,186	1
Dodana vrednost na zaposlenega 2008	Signifikanca	,202	
	N	49	51

Tabela E.7:Korelacija: Ulrichov indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2009

		Ulrichov indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2009
Ulrichov indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	-,172
	Signifikanca		,229
	N	53	51
	Pearsonov koeficient korelacije	-,172	1
Dodana vrednost na zaposlenega 2009	Signifikanca	,229	
	N	51	53

Tabela E.8: Korelacija: Ulrichov indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2010

		Ulrichov indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2010
Ulrichov indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	-,230
	Signifikanca		,101
	N	53	52
Dodana vrednost na zaposlenega 2010	Pearsonov koeficient korelacije	-,230	1
	Signifikanca	,101	
	N	52	54

Tabela E.9: Korelacija: Ulrichov indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2011

		Ulrichov indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2011
Ulrichov indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	-,404**
	Signifikanca		,004
	N	53	50
Dodana vrednost na zaposlenega 2011	Pearsonov koeficient korelacije	-,404**	1
	Signifikanca	,004	
	N	50	52

**Korelacija je značilna pri 1%

Tabela E.10: Korelacija: Ulrichov indeks - dodana vrednost na zaposlenega 2012

		Ulrichov indeks - Vrednost	Dodana vrednost na zaposlenega 2012
Ulrichov indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	-,562**
	Signifikanca		,000
	N	53	47

Dodana vrednost na zaposlenega 2012	Pearsonov koeficient korelacije	-,562**	1
	Signifikanca	,000	
	N	47	47

**Korelacija je značilna pri 1%

Tabela E.11: Korelacija: HC indeks - Ulrichov indeks

		HC indeks - Vrednost	Ulrichov indeks - Vrednost
HC indeks - Vrednost	Pearsonov koeficient korelacije	1	,453**
	Signifikanca		,001
	N	55	53
	Pearsonov koeficient korelacije	,453**	1
Ulrichov indeks - Vrednost	Signifikanca	,001	
	N	53	53

**Korelacija je značilna pri 1%