

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Gruden Marucelj

**Strateško upravljanje
s človeškimi viri v javnem zavodu
(ovire in dejavniki pospeševanja)**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Gruden Marucelj

Mentorica: red. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**Strateško upravljanje
s človeškimi viri v javnem zavodu
(ovire in dejavniki pospeševanja)**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se mentorici, redni profesorici dr. Dani Mesner-Andolšek za vso strokovno pomoč in nasvete, ki mi jih je nudila ob nastajanju magistrskega dela.

Zahvaljujem se mojim najbližjim, ker so verjeli vame in mi dajali podporo ter moč, da sem dokončala magistrsko delo.

Zahvaljujem se tudi vsem sogovornikom, zaposlenim na RTV Slovenija, ki so mi s svojimi pogovori omogočili izvedbo empiričnega dela magistrske naloge.

Strateško upravljanje s človeškimi viri v javnem zavodu (ovire in dejavniki pospeševanja)

Magistrsko delo se začne s predstavitvijo teoretičnih izhodišč na področju ukvarjanja s človeškimi viri in javnega sektorja v Sloveniji. Najprej so na kratko predstavljene zgodovinske stopnje v razvoju kadrovske funkcije od njenih začetkov v času industrijske revolucije do danes. Nato je natančneje opredeljena kadrovska funkcija in njeni nosilci. Podane so razlike in podobnosti med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem s človeškimi viri, ki predstavlja naslednjo stopnjo v razvoju kadrovske funkcije. Opredeljena so področja ukvarjanja in glavne naloge upravljanja s človeškimi viri. Navedeni so cilji področja in na koncu poglavja njegove pomanjkljivosti. Teoretični del se nadaljuje z definiranjem strategije, nato preko opredelitve strateškega menedžmenta preidemo na glavno temo magistrskega dela – strateško upravljanje s človeškimi viri. Osredotoči se na definicije koncepta strateškega upravljanja s človeškimi viri in prikaže Armstrongov (2008, 49) Model strateškega upravljanja s človeškimi viri. Opredeli kaj je strategija upravljanja s človeškimi viri in kaj je potrebno upoštevati pri njenem oblikovanju. Prikaže Model strateškega partnerja, ki ga je razvil David Ulrich (v Armstrong 2008, 73) in v katerem so predstavljene vse štiri vloge, ki jih morajo strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri opravljati v sodobnih organizacijah. Predstavljena je vloga linijskih menedžerjev pri upravljanju s človeškimi viri. Ob opredeljevanju strateške vloge upravljanja s človeškimi viri v organizaciji se nismo mogli izogniti dejavnikom pospeševanja upravljanja s človeškimi viri v organizaciji in oviram, ki se pojavljajo na poti uveljavljena le tega. Predstavitev teoretičnih izhodišč na področju kadrovske funkcije zaključujejo izzivi za prihodnost le te, kot jih vidijo različni raziskovalci s tega področja.

Nato predstavimo področje strateškega upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji, kar storimo na podlagi raziskav Zupanove in Kešeta (2005), Svetlika (v Brewster in drugi 2004) in zadnje raziskave s področja izvedene preko CRANET-a (Kohont 2015). V nadaljevanju je natančneje opredeljen javni sektor v Sloveniji, prikazana je razlika med profitnimi in neprofitnimi organizacijami ter menedžment javnega sektorja. V tem poglavju je predstavljena tudi reforma novega javnega menedžmenta in njene kritike. Nato se dotaknemo teme upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju in poglavje zaključimo s prihodnostjo javnega sektorja v Sloveniji, oblikovano na podlagi Strategije razvoja javne uprave 2015–2020. Teoretični del magistrskega dela zaključuje poglavje v katerem opredelimo vlogo javnih medijev v družbi.

Drugi del magistrskega dela predstavlja študija primera Javnega zavoda RTV Slovenija in upravljanja s človeškimi viri v njem. Na podlagi Zakona o Radioteleviziji Slovenija in njenega Statuta je najprej natančno predstavljena RTV Slovenija, njeni organi in sama notranja organiziranost. Nadalje so predstavljeni statistični podatki o kadrovski strukturi zaposlenih v letih od 2008–2015. Ker nas v tem delu zanima upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija, so natančneje predstavljene službe in posamezniki, ki se s tem področjem ukvarjajo oziroma so se ukvarjali v preučevanem obdobju. V nadaljevanju se posvetimo zbiranju sekundarnih gradiv v letih 2008–2015, ki se nanašajo na preučevano področje znotraj in zunaj RTV Slovenija. Nadaljujemo z navedemo kritične dogodke v obdobju 2008–2015, ki so vplivali na področje upravljanja s človeškimi viri in poglavje zaključimo z analizo intervjujev z zaposlenimi o tej temi. Sledi še končna analiza vseh zbranih podatkov in preverjanje postavljenih hipotez.

Ključne besede: upravljanje s človeškimi viri, strateško upravljanje s človeškimi viri, javni sektor v Sloveniji, vpliv medijev na družbo, Javni zavod RTV Slovenija.

Strategic Human Resource Management in Public Institutions (Obstacles and Factors of Promotion)

The M.A. thesis considers at the outset the theoretical basis of human resource practices and the public sector in Slovenia. I present in brief the historical stages in the development of the HR function from its beginnings in the time of the Industrial Revolution to present day, and define it and its agents. I put forward the differences and similarities between personnel management and HR management, which represents the next stage in the development of the HR function. I specify its areas, main tasks, aims and, finally, shortcomings. Further, I provide a definition of strategy, and then turn to the primary concern of the thesis by way of strategic management – strategic HR management. I consider different definitions of the concept of strategic HR management and delineate Armstrong's model of strategic HR management (2008, 49). I specify what the strategy of HR management is and what its formulation entails. Furthermore, I look at the strategic partner model, which was developed by David Ulrich (in Armstrong 2008, 73) and which comprises all four roles that experts in the field of HR management are required to perform in modern organizations. I examine, in addition, the role of line managers in HR activities. In defining the strategic role of HR management in an organization I could not circumvent factors of promoting HR management in an organization and the obstacles that attend the path towards its implementation. The presentation of the theoretical underpinnings of the HR function concludes with a consideration of the future challenges that it faces, as seen by different researches in this field.

I then present the field of strategic HR management in Slovenia based on the research done by Zupan and Keše (2005), Svetlik (in Brewster et. al. 2004) and the most recent study in the field, conducted through CRANET (Kohont 2015). I examine the public sector in Slovenia in greater detail, as well as the differences between for-profit and not-for-profit organizations and the management of the public sector. This chapter, in addition, presents the new public management reform and its criticism. I touch upon the topic of HR management in the public sector and conclude the chapter with prospects for the future of the public sector in Slovenia, formed on the basis of the Public administration development strategy 2015 – 2020. The theoretical part of the thesis concludes with a chapter considering the role of public media in society. A case study of the Radio-television Slovenia public institution and its HR management constitutes the second part of the thesis. I present Radio-television Slovenia, its bodies and internal organization in detail on the basis of the Radio and Television Corporation of Slovenia Act and its statute. Moreover, I examine the statistical data on the HR structure of the employees in the years 2008–2015. As HR management at Radio-television Slovenia is my primary concern, I look at the services and individuals that are or were engaged in this field in the period under present study. Additionally, I look at secondary materials from the years 2008–2015 that pertain to the study, both within and without Radio-television Slovenia. I consider critical events in the period from 2008 to 2015 which have impacted the field of HR management and bring the chapter to an end with an analysis of interviews conducted with employees on this topic. In conclusion, I provide a final analysis of all the collected data and verify the posited hypotheses.

Keywords: human resource management, strategic human resource management, public sector in Slovenia, effects of media on society, Radio-television Slovenia public institution.

KAZALO

1	Uvod	9
1.1	Znanstvena relevantnost predlagane teme	12
1.2	Namen in cilj magistrskega dela	13
1.3	Metodološki pristop	13
1.4	Opredelitev hipotez	16
1.5	Struktura magistrskega dela	18
2	Teoretična opredelitev pojmov	19
2.1	Kadrovska funkcija	19
2.1.1	Pogled v zgodovino.....	19
2.1.2	Opredelitev kadrovske funkcije.....	25
2.1.3	Nosilci kadrovske funkcije	30
2.2	Upravljanje s človeškimi viri	32
2.2.1	Opredelitev upravljanja s človeškimi viri	34
2.2.2	Nosilci upravljanja s človeškimi viri	39
2.2.3	Vloga upravljanja s človeškimi viri.....	41
2.3	Strateško upravljanje s človeškimi viri.....	47
2.3.1	Opredelitev strateškega upravljanja s človeškimi viri	51
2.3.2	Strategija upravljanja s človeškimi viri	61
2.3.3	Strateška vloga upravljanja s človeškimi viri v organizaciji	64
2.3.4	Dejavniki pospeševanja upravljanja s človeškimi viri v organizaciji.....	69
2.3.5	Ovire na poti uvajanja strateškega upravljanja s človeškimi viri	71
2.3.6	Izzivi za prihodnost	75
2.3.7	Trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri.....	80
2.3.8	Področje strateškega upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji	84
2.4	Javni sektor v Sloveniji	89
2.4.1	Opredelitev javnega sektorja	89
2.4.2	Menedžment javnega sektorja.....	98
2.4.3	Opredelitev elementov upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju	106
2.4.4	Strategija razvoja javnega sektorja v prihodnosti	112
2.4.5	Vloga javnih medijev v družbi	117
3	Empirični del – Upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija	127
3.1	Raziskovalne hipoteze	127
3.2	Metodologija	127
3.3	Predstavitev Javnega zavoda RTV Slovenija in analiza primera	129

3.3.1	Organiziranost JZ RTV Slovenija	130
3.3.2	Predstavitev področja upravljanja s človeškimi viri v JZ RTV Slovenija.....	155
3.3.3	Področje upravljanja s človeškimi viri od leta 2008 do 2015	159
3.3.4	Pridobivanje podatkov	162
3.3.4.1	Analiza gradiv.....	163
3.3.4.2	Opazovanje z udeležbo	180
3.3.4.3	Intervjuji.....	189
3.3.5	Analiza pridobljenih podatkov	217
3.3.6	Ugotovitve	222
4	Zaključek	227
5	Literatura.....	231
	Priloge.....	241
	Priloga A: Analiza gradiv	241
	Priloga B: Analiza ključnih dogodkov	260
	Priloga C: Elektronsko sporočilo za intervjujance	274
	Priloga Č: Okvirna vprašanja za intervju	275
	Priloga D: Intervjuji	277

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Podobnosti in razlike med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem s človeškimi viri	28
Tabela 2.2: Razlike med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem s človeškimi viri	29
Tabela 2.3: Kratkoročno oziroma trajnostno, družbeno odgovorno upravljanje s človeškimi viri	83
Tabela 2.4: Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami	93
Tabela 3.1: Gibanje števila zaposleni v RTV Slovenija	150
Tabela 3.2: Fluktuacija zaposlenih na dan 31. 12. 2015.....	150
Tabela 3.3: Zahtevana stopnja izobrazbe za zasedena delovna mesta na RTV Slovenija.....	151
Tabela 3.4: Dejanske stopnje izobrazbe zaposlenih na RTV Slovenija	152
Tabela 3.5: Gibanje povprečne dejanske stopnje izobrazbe zaposlenih	152
Tabela 3.6: Povprečna dejanska in povprečna zahtevana izobrazba zaposlenih 31. 12. 2015	153
Tabela 3.7: Prikaz povprečne starosti zaposlenih na RTV Slovenija	154
Tabela 3.8: Prikaz povprečne starosti zaposlenih po enotah	154

Tabela 3.9: Starost zaposlenih po razredih na dan 31. 12. 2015	155
Tabela 3.10: Analiza dokumentov	164
Tabela 3.11: Analiza dogodkov.....	181
Tabela 3.12: Analiza opravljenih intervjujev – HIPOTEZA 1	193
Tabela 3.13: Analiza opravljenih intervjujev – HIPOTEZA 2	203
Tabela 3.14: Analiza opravljenih intervjujev – HIPOTEZA 3	211

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Valovi razvoja upravljanja s človeškimi viri	25
Slika 2.2: Odnosi med različnimi vidiki upravljanja z ljudmi	27
Slika 2.3: Poli strateškega menedžmenta.....	50
Slika 2.4: Model ujemanja strateškega upravljanja s človeškimi viri	54
Slika 2.5: Področja znotraj organizacije upravljanja s človeškimi viri	57
Slika 2.6: Model strateškega upravljanja s človeškimi viri	60
Slika 2.7: Strateško načrtovanje delovne sile kot izhodiščna točka za premik organizacije v štirih smereh upravljanja s človeškimi viri	76
Slika 2.8: Tipi arhitekture človeških virov v neprofitnih organizacijah.....	97
Slika 3.1: Logotip RTV Slovenija.....	130
Slika 3.2: Organigram RTV Slovenija.....	140
Slika 3.3: Izsek iz organigrama 2006 – področje upravljanja s človeškimi viri	159
Slika 3.4: Izsek področja upravljanja s človeškimi viri iz organigrama 2012	162

1 UVOD

Živimo v času, ko vse organizacije, ne glede na lastniški delež, organiziranost in dejavnost, smer svojega poslovanja obračajo proti racionalizaciji poslovanja. Zasledujejo predvsem trende, ki jim nudijo pomoč pri doseganju čim višjih ekonomskih donosov. In ravno to, sodobno poslovno okolje, organizacije 21. stoletja sili k vedno večjemu zavedanju o pomenu človeškega dejavnika v njihovem poslovnem uspehu (Wright in McMahan 2011). Organizacije svoje zaposlene tako ne vidijo več samo kot strošek, ampak se zavedajo, da ti predstavljajo potencialno konkurenčno prednost organizacije, seveda ob učinkovitem vodenju (Brewster in drugi 2004; Merkač Skok 2005; Svetlik in Zupan 2009; Buller in McEvoy 2011).

Vendar pa to zavedanje ni nov pojem. Če pogledamo v zgodovino, lahko ugotovimo, da so se prvi začetki organiziranja kadrovske dejavnosti začeli izvajati že z zgodnjo industrijsko dobo, ko so podjetniki začeli del pozornosti namenjati dvigu kakovosti življenja delavcev (Merkač Skok 2005; Torrington in drugi 2008; Svetlik in Zupan 2009). Takrat so kadrovske dejavnosti povezovali zgolj z urejanjem administrativnih zadev, predvsem ob zaposlitvi. S povečevanjem in razvojem organizacij so se znotraj teh oblikovali različni strokovnjaki, ki so delali na enem od kadrovskega področja, na primer kadrovske strokovnjaki za področje zaposlovanja, za področje usposabljanja, za področje oblikovanja organizacije (Merkač Skok 2005; Torrington in drugi 2008). Ker se je število kadrovske strokovnjakov povečalo z enega človeka na več, so se v okviru ene organizacije začeli povezovati v službe. Začnemo lahko govoriti o ustanovitvi kadrovske službe. Njihov namen je bil še vedno izvajanje klasične kadrovske funkcije, katere cilj je bil služiti kot podpora in pomoč pri poslovanju organizacije. Zagotavljale so določene storitve, na primer kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje in podobno (Beer 1997; Možina 1998; Holbeche 2005). Iz nabora nalog takratne kadrovske službe je moč razbrati, da so bile organizacije urejene tako, da so vsi procesi dela temeljili na nenehnem nadzoru zaposlenih preko norm, ki so jih morali doseči in preko vnaprej točno določenih vlog vsakega zaposlenega v organizaciji. Okolje večjih vplivov na delovanje organizacij ni imelo.

Vendar pa se je tudi okolje začelo hitro spreminjati in konec osemdesetih let je privedlo do spreminjanja vloge kadrovske funkcije. Spremembe so se takrat začele pojavljati najprej v

Združenih državah Amerike, nato pa so se ti trendi širili tudi na preostanek sveta (Beer 1997; Boxall in Purcell 2003; Beardwell in drugi 2004; Merkač Skok 2005). Zaposleni so za organizacije postali najpomembnejše premoženje in s pomočjo ustreznega, učinkovitega upravljanja z njimi so organizacije ekonomsko gledano postale uspešnejše (Dessler 2000; McCourt in Ramguttty-Wong 2003; Merkač Skok 2005; Holbeche 2005; Schuler in Jackson 2007; Armstrong 2008; Torrington in drugi 2008; Svetlik in Zupan 2009). Zavedanje o pomembnosti človeških virov je vodilo znanstvenike z različnih področij k preučevanju tega organizacijskega pojava. Z njim so se in se še ukvarjajo psihologi, predvsem jih zanima področje motivacije zaposlenih; sociologi, ki se ukvarjajo z organizacijskimi teorijami; in seveda ekonomisti, ki preučujejo učinkovitost delovne sile. Pojav pa je dobil tudi svoje ime. Zanj so začeli uporabljati angleški termin HRM – human resources management, ki se še danes redno uporablja ne samo na angleškem govornem področju, ampak je mednarodno razširjen. V Sloveniji so ga skušali prevesti, vendar se različni avtorji niso poenotili o načinu prevoda in uporabljajo različne izpeljanke – upravljanje s človeškimi viri, menedžment človeških virov, menedžment kadrovskih virov, ravnanje s človeškimi viri (Merkač Skok 2005). Jaz bom v nadaljevanju za HRM uporabljala termin upravljanje s človeškimi viri. Vloga službe za upravljanje s človeškimi viri je postala ena najpomembnejših služb v okviru organizacije. Kot je navedel Možina, mora nova kadrovska funkcija dejansko prinašati korist pri poslovnem odločanju in ne le zastopati svoje funkcije (1998, 14). Vodilni in vodstveni kadri v organizacijah so se počasi začeli zavedati, da poleg kapitala, ki je izražen v denarju, tehnologiji, nepremičninah in kar je še podobnega organizacijskega premoženja, obstaja tudi kapital, ki izhaja iz zaposlenih – človeški kapital, ki pa je precej občutljiva in nepredvidljiva vrsta kapitala, vendar s pravilnim ravnanjem vodi v konkurenčno prednost organizacije (Bratton in Gold 2000; Schuler in Jackson 2007).

Kot vsa ostala področja življenja se je tudi disciplina, ki se ukvarja z upravljanjem s človeškimi viri v organizaciji, v zadnjih desetletjih soočila z velikimi spremembami. V sodobno organiziranih organizacijah pride do revolucije kadrovske dejavnosti, ko del nalog kadrovskih strokovnjakov preide na linijske vodje (Dessler 2000; Holbeche 2005; Svetlik in Zupan 2009; Petrič 2010), medtem ko morajo kadrovske strokovnjake prevzeti vlogo strateškega partnerja menedžmentu (Brod in Košič 2006). O strateškem upravljanju s človeškimi viri kot o pristopu k razvoju in implementaciji strategij upravljanja s človeškimi viri, ki mora biti integrirana s

poslovno strategijo organizacije in služi kot pomoč pri doseganju organizacijskih ciljev, govori mnogo avtorjev (Bratton in Gold 2000; Boxall in Purcell 2003; Gratton in drugi 2003; Beardwell in drugi 2004; Paauwe 2004; Wright in Nishii 2006; Armstrong 2008; Lengnick-Hall in drugi 2009; Penger in drugi 2009; Strack in drugi 2009; Svetlik in Zupan 2009). Z merjenjem učinka pa malo manj (Rogers in Wright 1998; Way in Johnson 2005; Buller in McEvoy 2011; Ulrich in drugi 2012). V literaturi sem zasledila podatek, da slovenske organizacije pri strateški vlogi upravljanja s človeškimi viri ne zaostajajo veliko od evropskega povprečja, kar gre pripisati daljši tradiciji upravljanja s človeškimi viri in izobraževalnem programu (Brewster in drugi 2004, 364), medtem ko Zupan in Keše ugotavljata, da slovenske organizacije na splošno niso bile zelo uspešne pri transformaciji upravljanja s človeškimi viri v bolj strateško pozicijo (2005, 889). Na tem področju prihaja do razhajanj med različnimi avtorji.

Poleg dviga kadrovske stroke v strateški vrh organizacije pa naraščajoča globalizacija sili organizacije, po Schulerju in Jacksonovi (2007), k še eni transformaciji, saj pravi, da je strateško upravljanje s človeškimi viri disciplina, ki še vedno dobiva svojo obliko ter temelji na priznanju, da je organizacija lahko bolj učinkovita, če so njeni človeški viri upravljeni tako, da nudijo pravo število ljudi, s pravimi načini obnašanja, potrebnimi kompetencami in z najvišjo možno stopnjo motivacije za delo v organizaciji. Vendar pa se avtor ne osredotoča samo na ljudi, ampak pravi, da so hkrati zunanje in notranje komponente iz okolja organizacije (predvsem njeni lastniki) zelo pomembne za izvajanje strateškega upravljanja s človeškimi viri (McCourt in Ramguttly-Wong 2003; Kiessling in Harvey 2005; Schuler in Jackson 2007). Po drugi strani pa se Albrechtova sprašuje, ali naj upravljanje s človeškimi viri sploh preživi in ali ne bi bilo morda bolje, da se to področje manj ukvarja s tem, kako okrepiti svojo moč ter bolj s tem, kako okrepiti organizacijsko (2001, 348). Hkrati pa avtorji v raziskavi o prihodnosti upravljanja s človeškimi viri v Evropi opozarjajo na pet kadrovskih izzivov bližnje prihodnosti, s katerimi se bodo morale spopasti organizacije: upravljanje talentov, upravljanje z demografskimi spremembami, postati učeča se organizacija, usklajevati delo v službi in doma ter upravljati spremembe in kulturne transformacije (Strack in drugi 2015).

Večina omenjenih avtorjev govori predvsem o organiziranosti področja upravljanja s človeškimi viri v gospodarskih organizacijah na zahodu (McCourt in Ramguttly-Wong 2003),

mene pa bo v magistrskem delu zanimal predvsem vidik strateškega upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju. Ta vidik so skušali pojasniti tudi Abbas, Kitchlew, Ahmad, in Rafay v raziskavi o strateškem upravljanju s človeškimi viri v razvijajočih se državah (2011), Ayanda in Abdulkadir v raziskavi o strateškem upravljanju s človeškimi viri in organizacijsko učinkovitostjo v javnem sektorju Nigerije (2010), pa tudi pri The Boston Consulting Group, kjer so med drugim raziskali, kaj pričakujejo vodilni v javnem sektorju (Strack in drugi 2009, 71).

Javni sektor je za našo družbo pomemben, ker predstavlja velikega delodajalca, saj je po podatkih, ki so bili uporabljeni za analizo OECD-ja, delež zaposlenih v javnem sektorju 22,9 % (MMC 2016) vseh zaposlenih, sem so všteti tako neposredni kot tudi posredni proračunski uporabniki, zato je zanimivo, kako se država kot delodajalec obnaša do svojih kadrovskih virov.

1.1 Znanstvena relevantnost predlagane teme

Znanstveno relevantnost predlaganega magistrskega dela bo, kljub temu da je za študijo primera izbrana samo ena enota, predstavljal prispevek k boljši raziskanosti področja strateškega upravljanja s človeškimi viri v delu slovenskega javnega sektorja, natančneje v javnem zavodu, ki se ukvarja z medijsko dejavnostjo in v javnem sektorju nima sebi primerljive organizacije. Ob analizi dostopne literature, ki obravnava tematiko strateškega upravljanja s človeškimi viri, sem ugotovila, da se na predlagan način s to problematiko na znanstvenem nivoju v zadnjem času ni ukvarjalo prav veliko raziskovalcev. Tisti, ki pa so se s tem ukvarjali, so izbrali zgolj en element strateškega upravljanja s človeškimi viri. Izvirni prispevek bo predstavljala že omenjena triangulacija – kombinacija izbranih metod (opazovanje z udeležbo – etnografski pristop), pregled dokumentacije v javnem zavodu in pregled področja ter intervjuji, ki bo s študijo primera javnega zavoda prispevala nove podatke k že obstoječim teorijam raziskovanega področja. Analiza predlaganega magistrskega dela bo evidentirala dogajanja na področju upravljanja s človeškimi viri v obdobju od leta 2008 do konca leta 2015, s čimer bo predlagano magistrsko delo predstavljalo prispevek k raziskanosti strateške vloge upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju.

1.2 Namen in cilj magistrskega dela

Cilj magistrskega dela bo dosežen s pomočjo triangulacije. Metoda bo uporabljena z namenom ugotoviti, v kolikšni meri se pomena strateškega upravljanja s človeškimi viri zavedajo tudi v organizaciji, ki je del širšega javnega sektorja. Katera področja upravljanja s človeškimi viri so razvita tako, kot je to definirano v teoretičnem delu, in katera potrebujejo še določene spodbude. Ali v organizaciji obstajajo pospeševalci strateškega upravljanja s človeškimi viri oziroma kaj so glavne ovire, ki takšen razvoj upravljanja s človeškimi viri zavirajo. Na podlagi empiričnega dela analize primarnih in sekundarnih virov, bo ugotovljeno, kako močno je področje upravljanja s človeškimi viri regulirano s strani države in v kolikšni meri lahko javni zavod sam oblikuje svojo politiko upravljanja s človeškimi viri. Analizo podatkov, pridobljenih s pomočjo opazovanja z udeležbo (etnografske analize) ter pregleda preučevanega področja v obdobju od vstopa v javni sektor leta 2008 do leta 2015, zaključijo ta del. Podatki, zbrani s pomočjo poglobljenih intervjujev z zaposlenimi v javnem zavodu, bodo služili kot ključna informacija o dejanskem stanju preučevanega področja. Dobljeni podatki bodo služili kot smernice za prihodnost, saj bodo ponudili možnost za učinkovitejše strateško upravljanje s človeškimi viri v javnem zavodu.

1.3 Metodološki pristop

Za doseg zastavljenega cilja v magistrskem delu, je metodološki pristop oblikovan tako, da kombinira več različnih tako kvantitativnih kot kvalitativnih metod, ki se med seboj dopolnjujejo – uporabljena je triangulacijo z namenom povečanja veljavnosti dobljenih rezultatov (Lobe 2006, 62) in ker »različne metode dela dajejo različne poglede na proučevano stvar« (Easterby-Smith in drugi 2007, 56).

Magistrsko delo je oblikovano v dveh medsebojno povezanih delih.

Prvi del, predstavlja teoretično opredelitev pojmov in je razdeljen na dva dela. Za oba je uporabljena deskriptivno metodo. S pregledom in študijo domače ter tuje literature, ki je za preučevano področje relevantna, je oblikovan teoretični okvir, ki služi kot podlaga za empirično raziskovanje v nadaljevanju magistrskega dela (Yin 2002, 33). V prvem delu teoretične opredelitve pojmov so opredeljene značilnosti človeških virov v organizaciji. Začne se z zgodovinskim pregledom kadrovske funkcije od njenih administrativnih začetkov in nato preko razvoja področja do opredelitve upravljanje s človeškimi viri. Delo se nadaljuje z natančnejšo opredelitvijo strateškega upravljanja s človeškimi viri, ki predstavlja enega od

pomembnejših teoretičnih področij magistrskega dela. Drugi del teoretične opredelitve pojmov se osredotoča na opredelitev javnega sektorja v Sloveniji. S pomočjo relevantnih zakonov (Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Zakon o uravnoteženju javnih financ, ...) in drugih pravnih aktov so opredeljene meje javnega sektorja glede na ostale organizacije v Sloveniji in vanj umeščeni elemente upravljanja s človeškimi viri. V nadaljevanju je predstavljen vpliv javnih medijev v družbi, s čimer se zaključijo poglavje teoretičnih opredelitev relevantnih pojmov. Sledil mu empirični del magistrskega dela.

Drugi del magistrskega dela predstavlja študija primera. Enoto študije predstavlja Javni zavod RTV Slovenija v času od vstopa v sistem plač v javnem sektorju leta 2008 do konca leta 2015. Izbira metode je temeljila predvsem predvsem na načinu raziskovanja, saj gre pri metodi študije primera za gledanje v globino ene organizacije v nekem časovnem obdobju in hkrati omogoča razumevanje tako konteksta kot tudi zgodovinskega ozadja (Easterby-Smith in drugi 2007, 70). Poleg tega študija primera omogoča izbiro več orodij (dokumenti, intervjuji, opazovanje), s katerimi pridemo do boljših rezultatov raziskovanja (Yin 2002, 8), oziroma hkrati dovoljuje kombiniranje primarnega (gradivo, ki ga dobimo z opazovanjem in spraševanjem) ter sekundarnega (evidenca dokumentov) gradiva (Mesec 1998, 4). Odločitev za izbiro zgolj ene same organizacije za študijo primera, je temeljila na podlagi navodil za oblikovanje študije primera Yina (2002, 40, 54–55), ki pravi, da je v primeru, ko gre za organizacijo, ki je edina in je ni moč primerjati z drugim, najprimerneje izbrati samo eno enoto preučevanja. Javni zavod RTV Slovenija, ki je bil izbran za študijo primera, je edini na svojem področju dela, tako v okviru javnega sektorja kot tudi v okviru organizacij v celotni Sloveniji. Je javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena ter opravlja javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti, ki je določena z Zakonom o Radioteleviziji Slovenija, ki ga je ustanovila Republika Slovenija (Zakon o Radioteleviziji Slovenija 2005). Dobra študija primera temelji tudi na direktnem opazovanju raziskovalnega primera in intervjujih z osebami, ki so vpletene v omenjeno raziskovanje (Yin 2002, 8). Zavedam se, da bom – glede na to, da sem v omenjenem zavodu zaposlena – imela na eni strani prednost, saj imam možnost vsakodnevnega neposrednega opazovanja dogajanja in dostop do gradiv, ki ga zunanji raziskovalci ne bi imeli oziroma bi jih težko dobili (Yin 2002, 94–95; Easterby-Smith in drugi 2007, 140–141). Pri oblikovanju magistrskega dela je natančno ločen poklicni del in del raziskovalca, ki mu zavod predstavlja objekt poglobljenega

raziskovanja, hkrati pa se je potrebno zavedati, da raziskovalec ne more biti neodvisen opazovalec dogajanja, če je v organizacijo, ki jo preučuje, vpleten na kakršen koli način, vendar pa je pomembno navesti tudi, da se družbeni pojavi stalno spreminjajo in niso statični (Easterby-Smith in drugi 2007, 63–64).

Dobljeni rezultati ne bodo mogli biti posplošiti na celoten javni sektor iz zgoraj navedenih razlogov (Mesec 1998, 8; Yin 2002, 38). Bodo pa rezultati ravno zaradi izbire enega samega študijskega primera, predstavljali doprinos k raziskanosti področja preučevanja strateške vloge upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju. Tvorili bodo dobro osnovo za morebitna nova raziskovanja oziroma primerjave.

Študij primera bo zasnovala tako, da bodo za njeno izvedbo uporabljene naslednje metode: opazovanje z udeležbo (etnografski pristop), zbiranje in analize dokumentov (pregled v daljšem časovnem obdobju), ki so relevantni za nadaljnjo raziskavo. Na podlagi pridobljenega gradiva bodo izvedeni globinski intervjuji v javnem zavodu, ki predstavljal enoto študije primera.

Na začetku bo predstavljen Javni zavoda Radiotelevizija Slovenija, njegova zgodovina in današnja vloga v naši družbi. Nadalje bodo podane osnovne informacije o njegovi organiziranosti in o strukturi zaposlenih. Sledila bo predstavitev področja upravljanja s človeškimi viri, ki bo zajela ne samo Kadrovsko službo, pač pa vsa področja, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, kot na primer Izobraževalno središče, del Službe za odnose z javnostjo ipd. Predstavljena bo njihova sestava in delovne obveznosti.

Nadalje bodo predstavljena pisna gradiva, ki bodo zajela dokumente nastale v časovnem obdobju od leta 2008 do 2015 – tako dokumente, ki so bili sprejeti zunaj raziskovane enote, kot tudi dokumente, ki so bili sprejeti znotraj raziskovane enote in so vplivali, posredno ali neposredno, na raziskovalno področje upravljanja s človeškimi viri. Glede na slabe izkušnje kolegov, ki so že poskusili opraviti ankete za svoja diplomska oziroma magistrska dela v Javnem zavodu RTV Slovenija in navkljub večkratnim ponovitvam niso uspeli zagotoviti dovolj velikega reprezentativnega vzorca, sem se odločila, da za magistrsko delo izvedem individualne polstrukturirane intervjuje, ki so sicer usmerjeni, pa vseeno dovolj odprti za nabor čim več podatkov. Ker je študija primera izvedena na eni sami organizaciji, bo v vzorec vključeno več posameznikov, s katerimi bodo opravljeni intervju (Easterby-Smith in drugi 2007, 66). Za potrebe magistrskega dela bodo izvedeni intervjuji s predstavniki vodstva Zavoda, s predstavniki področja upravljanja s človeškimi viri, predstavniki Sveta delavcev,

predstavniki reprezentativnih sindikatov in z vzorcem zaposlenih, katerega velikost bo odvisna od uravnoveženega zajetja tako tehničnega kot tudi administrativnega ter novinarskega profila znotraj Zavoda glede na število zaposlenih po posameznih poklicnih skupinah. S tem bodo pridobljeni podatki o raziskovanem področju, kot ga vidijo zaposleni na različnih organizacijskih nivojih in z različnimi vlogami, ki jih ti imajo v okviru Zavoda. Vprašanja, ki bodo temeljila na podlagi podatkov, pridobljenih z etnografskim pregledom (Atkinson in drugi 2007), bodo oblikovana in zastavljena tako, da bo njihovo medsebojno primerjavo moč potrditi oziroma zavreči predhodno navedene hipoteze, povezane s strateškim upravljanjem s človeškimi viri v javnem zavodu. Če se bo ob tem pokazala potreba po dopolnitvi intervjujev zaradi razjasnjevanja za raziskavo relevantnih podatkov, bodo le ti izvedeni naknadno.

S pomočjo podatkov, zbranih na podlagi opisanih metodoloških pristopov, bo na koncu magistrskega dela podan sklep, v katerem bo navedeno, v kakšni obliki se pojavlja, če se sploh, strateško upravljanje s človeškimi viri v Javnem zavodu RTV Slovenija in kaj so tisti glavni dejavniki, ki ga pri tem spodbujajo, ter s katerimi ovirami se na poti uvajanja strateškega upravljanja s človeškimi viri srečuje.

1.4 Opredelitev hipotez

Hipoteze so oblikovane glede na področje preučevanja v magistrskem delu. Raziskovalno vprašanje magistrskega dela je: **kateri so dejavniki pospeševanja in kateri dejavniki zavirajo strateško vlogo upravljanja s človeškimi viri v javnem zavodu**. Za pridobitev ustreznega odgovora, bodo preverjane naslednje tri hipoteze.

Hipoteza 1:

Javni zavod ima uveljavljene metode strateškega upravljanja s človeškimi viri.

Strateška usmeritev ima vpliv na spremembe v odnosih med HR-specialisti in linijskimi menedžerji. Od specialistov se pričakuje, da bodo oblikovali sistem HR, ki se bo ujema (bo izhajal) iz strateških ciljev organizacije, medtem ko morajo linijski vodje ta sistem izvajati (Khadiija in Mc Court 2004, 980). Gre za devolucijo kadrovske dejavnosti oziroma prenos nalog kadrovske strokovnjakov na linijske vodje, na primer pridobivanje in selekcija kadrov, usposabljanje, ocenjevanje in podobno (Svetlik in Kohont v Svetlik in Zupan 2009, 157). Strateško upravljanje s človeškimi viri pa se mora v organizaciji pojavljati tudi kot sestavni del

splošne strategije organizacije, saj zajema poslanstvo in vizijo, vrednote, kulturo in stil vodenja ter organizacijsko filozofijo in način upravljanja s človeškimi viri (Bratton in Gold 2000).

Hipoteza 2:

Moč vpliva zunanjih dejavnikov okolja na možnost strateškega upravljanja s človeškimi viri v javnem zavodu je večja kot je moč notranjih dejavnikov v okviru javnega zavoda

Možina navaja, da mora nova kadrovska funkcija dejansko prinašati korist pri poslovnem odločanju in ne le zastopati svoje funkcije (1998, 14). Poleg tega pa se mora organizacija zavedati, da lahko z drugimi organizacijami enakopravno tekmujejo na trgu samo z nenehno skrbjo za človeške vire (Svetlik in Zupan 2009, 157). Pri preverjanju hipoteze bom ugotavljala moč vplivanja zunanjih dejavnikov iz okolja, ki vplivajo na možnosti strateškega upravljanja s človeškimi viri. Ti dejavniki so: programski in nadzorni svet javnega zavoda (njuna vloga je tako zunanja, saj večina predstavnikov prihaja izven javnega zavoda, kot tudi notranja, saj nadzirajo in s svojim soglasjem usmerjajo delovanje javnega zavoda), zakoni in drugi podzakonski akti, ki vplivajo na področje delovanja javnega zavoda, vpliv ministrstva za javno upravo in ministrstva za kulturo, ki je resorno ministrstvo za javni zavod, vpliv sindikatov ter ne nazadnje tudi vpliv konkurence na kakovost dela, čeprav ta ni uvrščena v javni sektor. Med notranje dejavnike, ki vplivajo na možnost strateškega upravljanja s človeškimi viri, prištevamo notranje reprezentativne sindikate, svet delavcev in vodilne ter vodstvene zaposlene v javnem zavodu, vlogo in delovanje kadrovske službe ter razvitost tehnologije oziroma ožje kadrovskega informacijskega sistema.

Hipoteza 3:

V javnem zavodu je več dejavnikov, ki pospešujejo strateško vlogo kadrovske funkcije, kot njenih zaviralcev.

Med pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije v organizaciji med drugim uvrščamo: razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih združenj in organizacij, razvitost svetovalne dejavnosti, dostopnost informacij, programe države za pomoč pri razvoju upravljanja s človeškimi viri in podobno (Možina in Zupan v Svetlik in Zupan 2009, 110). Poleg pospeševalcev pa se v organizacijah pojavljajo tudi zaviralci strateške vloge kadrovske funkcije. Ti bi lahko bili: usmerjenost organizacije v kratkoročne cilje, pomanjkanje znanja in

omejena sredstva za področje upravljanja s človeškimi viri, slaba organiziranost dela, odpor do sprememb, menedžerska znanja, konkurenčne organizacije, fleksibilnost trga dela, zakonodaja, ki spodbuja zaposlovanje po pogodbi za določen čas in samostojno podjetništvo, ipd. S pomočjo študije primera javnega zavoda bom skušala potrditi hipotezo, da je v javnem zavodu več tistih dejavnikov, ki pospešujejo strateško vlogo kadrovske funkcije.

1.5 Struktura magistrskega dela

Delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Nadalje je teoretični del razdeljen na štiri poglavja. V prvem je predstavljena kadrovska funkcija, njena zgodovina, pomen in nosilci. Drugo poglavje natančneje opredeli področje upravljanja s človeškimi viri, njegovo vlogo in nosilce v organizaciji. Tretje poglavje podrobneje predstavi področja strateškega upravljanja s človeškimi viri, v okviru katerega je na kratko predstavljen tudi pojem strategije in strateškega menedžmenta. Poleg definicij in vloge strateškega upravljanja s človeškimi viri so v okviru tega poglavja predstavljeni tudi dejavniki pospeševanja strateškega upravljanja s človeškimi viri in ovire, s katerimi se organizacije srečujejo pri njegovem uvajanju v svojo organizacijsko delovanje. Poglavje zaključuje izzivi na področju strateškega upravljanja s človeškimi viri, ki se nakazujejo v prihodnosti. Pred četrtem poglavjem je na kratko predstavljeno še področje upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji. Četrto teoretično poglavje se osredotoča na javni sektor, njegovo opredelitev, menedžment javnega sektorja in opredelitev elementov strateškega upravljanja s človeškimi viri v njem. Nadaljuje se s predstavitev Strategije razvoja javnega sektorja 2015–2020 in zaključuje s prikazom vloge javnih medijev v družbi.

Empirični del predstavlja študija primera Javnega zavoda RTV Slovenija, kjer je na začetku predstavljena organizacija, njena organiziranost in osnovni kadrovske podatki. Nadalje je opisano področje upravljanja s človeškimi viri. Empirični del se nadaljuje s prikazom za področje upravljanja s človeškimi viri relevantnih podatkov za obdobje 2008–2015. Temu pa sledi analiza podatkov, pridobljenih na podlagi izvedenih intervjujev, in potrditev oziroma zavrnitev hipotez ter odgovor na glavno raziskovalno vprašanje.

2 TEORETIČNA OPREDELITEV POJMOV

2.1 Kadrovska funkcija

V sodobnem organizacijskem okolju se prav vsaka organizacija, dejavna v gospodarstvu ali v negospodarstvu, oblikovana kot delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo, javni zavod ali pa kot katera koli druga oblika izvajanja dejavnosti, srečuje z velikimi izzivi. Eden večjih je prav gotovo ta, kako biti najbolj konkurenčen na trgu, saj si s tem zagotovi večji poslovni uspeh. Za organizacije je postalo zelo pomembno, da se zavedajo vrednosti vseh svojih virov, tako materialnih kot tudi nematerialnih. In prav nematerialni so tisti viri, ki s pravim upravljanjem lahko vodijo organizacijo v korak pred konkurenco.

2.1.1 Pogled v zgodovino

Že na samem začetku obstoja človeštva se srečamo z neko vrsto upravljanja z ljudmi – delovno silo. V obdobju plemenskih skupnosti je način življenja od ljudi zahteval delitev dela med spoloma. Moški so odhajali na lov, ženske pa so bile doma in skrbele za dom. Poleg omenjene delitve dela glede na spol pa v tem obdobju lahko prepoznamo tudi prve zametke tako imenovanega mentorstva in nasledstvenih načrtov, saj so starejši člani plemena svoje znanje ter spretnosti prenašali na mlajše člane skupnosti. Vse te značilnosti je moč opazovati še danes pri plemenskih skupnostih v oddaljenih delih sveta, ki so predmet preučevanja antropologov. Njihovi izsledki nam dajejo neprecenljiva dejstva o tem, kako se je razvijala človeška družba.

Največji doprinos k razumevanju zgodovine pa imajo arheologi. Njihova raziskovanja so odkrila dokaze, na podlagi katerih lahko trdimo, da segajo začetki ukvarjanja z delovno silo že v antično obdobje (Merkač Skok 2005, 45). V tem času so se začele pojavljati prve oblike organiziranega dela. To lahko razberemo iz navedb v starodavnih zapisih, ki so nastali pred več kot tisoč leti pred našim štetjem in vsebujejo dejstva o tako imenovani kadrovski politiki minulih civilizacij, na primer o vodenju deset tisoč in več delavcev pri graditvi egipčanskih piramid ali pa pri graditvi Kitajskega zidu, o katerem obstajajo zapisi o testih za izbiro ustreznih delavcev (Svetlik in Zupan 2009, 23; Kaufman 2014, 196). V starogrški in babilonski civilizaciji so bili znani pojavi vajeništva kot oblike usposabljanja (Svetlik in Zupan 2009, 23). Z razvojem človeške družbe so se v različnih obdobjih pojavljali tudi posamezni elementi upravljanja z delovno silo, vendar pa o organizirani dejavnosti, ki bi se ukvarjala z delovno

silo, v tistem času še ne moremo govoriti. Zapisov o zametkih kadrovske dejavnosti bi s pomočjo arheoloških dejstev lahko našli še kar nekaj, vendar pa je za potrebe tega magistrskega dela dovolj, da jih omenimo nekaj in se v nadaljevanju posvetimo raziskovanju razvoja kadrovske funkcije, ki zajema načrtno ter sistematično delo z zaposlenimi v posamezni organizaciji.

Preden se lotimo natančne opredelitve razvoja kadrovske funkcije, je na mestu, da poudarimo dejstvo, da je časovni prikaz razvoja kadrovske funkcije odvisen od okolja oziroma od države, ki jo posamezni avtor preučuje, njene kulture in tradicije. Vsi ti dejavniki skupaj s še drugimi vplivajo na različno hiter razvoj tega področja. Ni pa zanemarljivo tudi, da vsak avtor faze razvoja definira malo drugače. Razvoj kadrovske funkcije v Sloveniji je zaradi drugačne državne ureditve pred osamosvojitvijo potekal malo drugače, kot je to značilno za druge zahodnoevropske države in Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA). Nekatere faze v razvoju področja so bile daljše, druge krajše. Zaradi te specifik je po poglavju o izzivih strateškega upravljanja s človeškimi viri v prihodnosti kratko predstavljen razvoj področja v Sloveniji.

V Evropi, prelomni trenutek na področju dela z zaposlenimi predstavlja pojav industrijske revolucije konec 19. stoletja (Svetlik in Zupan 2009, 23; Torrington in drugi 2008). Industrijska revolucija je s seboj prinesla velike spremembe v dotedanje načine opravljanja dela. Tako se je delo, ki je temeljilo na kmetijstvu oziroma agrokulturi, s pojavom prvih strojev začelo spreminjati. Temeljilo je na industrijski pridelavi in predelavi blaga, ki sta lahko zagotovili večje količine ustreznih dobrin. Začele so se odpirati tovarne, ki so zaposlovale veliko ljudi. Vendar pa so ti lastniki tovarn zaposlene obravnavani zgolj in predvsem samo kot strošek, ki jim manjša dobiček, in se na njihove potrebe niso kaj dosti ozirali. Delo je bilo organizirano tako, da so bili pomembni rezultati, medtem ko je bilo izkoriščanje delovne sile, ki je svoje delo opravljala v izjemno težkih pogojih, za velike industrialce zanemarljivo. Izjemno težke razmere, v katerih so delavci opravljali težka dela, na primer zelo dolgi delovni urniki (od 70 do 90 ur tedensko) in izjemno slabi delovni pogoji ter nizko plačilo za delo in skoraj suženjski odnos lastnikov oziroma nadzornikov do delavcev, so izkoriščane delavce vodile k oblikovanju sindikalnih gibanj, ki so se trudila, da bi zagotovila oblikovanje nekih pravil, ki bi urejala področje dela (Svetlik in Zupan 2009, 23). To obdobje Torrington in drugi

(2008, 11) imenujejo **socialna pravičnost** (ang. social justice). Avtorji navajajo, da sta Lord Shaftersbury in Robert Owen, imenovana tudi socialna reformatorja, kritizirala svobodni podjetniški sistem in izkoriščanje delavcev, ki so živeli v težkih razmerah (Torrington in drugi 2008, 11–12). Ti podjetniki, ki so bili socialni reformatorji, so začeli namenjati pozornost dvigu kakovosti življenja delavcev in so zaposlili delavce, ki jim Torrington in drugi (2008, 12) pravijo personalni menedžerji (ang. personnel managers). Svetlik in Zupan (2009, 24) navajata, da so podjetniki tistega časa »zaposlili pomočnike za personalne zadeve in uradnike za blaginjo«. Prvi so se ukvarjali predvsem z administrativnimi zadevami, ki so bile povezane z zaposlitvijo, medtem ko so se drugi ukvarjali z nudenjem finančne pomoči delavcem pri izboljševanju stanovanjskih in zdravstvenih razmer delavcev. Ti so svoje delovanje usmerjali v boj za oblikovanje delovnega prava, ki naj bi ščitilo delavca pred prevelikim izkoriščanjem s strani delodajalca (Svetlik in Zupan 2009, 24).

Nadaljevanje razvoja kadrovske funkcije je vodilo v drugo obdobje v razvoju kadrovske funkcije, imenovano **človeška birokracija** (ang. human bureaucracy) (Torrington in drugi 2008, 12). Zanj je bil značilen premik ne samo k zagotavljanju blagostanja delavcev, ampak so se personalni menedžerji začeli ukvarjati tudi s področjem zagotavljanja kadrov v organizaciji, njihovega usposabljanja in z oblikovanjem same organizacije (Torrington in drugi 2008, 12). Pod vplivom znanstvenikov, na primer F. W. Taylorja (1856–1915) in H. Fayola (1841–1925), so na upravljanje organizacije in administrativne procese, ki v njej potekajo, začeli gledati bolj analitično. Ugotoviti so želeli, kako oblikovati organizacijsko strukturo in razporediti delovno silo tako, da bo učinkovitost organizacije najboljša (Torrington in drugi 2008, 12). Avtorji tudi navajajo, da je na to stopnjo razvoja kadrovske funkcije vplivala Šola človeških odnosov (ang. Human Relations School). Beridge (v Svetlik in Zupan 2009, 25) to obdobje v zgodnjem dvajsetem stoletju imenuje »obdobje kadrovske administracije«.

Konec 19. in v začetku 20. stoletja so nekateri večji, paternalistično usmerjeni delodajalci, svojim uradnikom za blaginjo določili, da se morajo ukvarjati z novimi pobudami, ki bi delavcem olajšale življenje (Torrington in drugi 2008, 12). To so bile na primer »sheme za primer brezposelnosti, plačana bolniška odsotnost in subvencionirana stanovanja« (Torrington in drugi 2008, 12). Vse to je pripomoglo k izboljšanju ugleda takega podjetnika, kar se je odražalo v izboljšanju zavzetosti že zaposlenih delavcev in je vodilo k večji

produktivnosti in daljšemu času opravljanja dela (gledano v letih opravljanja dela) ter k privabljanju novih dobrih potencialnih delavcev, ki so medsebojno primerjali podjetnike in se odločali za zaposlitev tudi na podlagi tega (Torrington in drugi 2008, 12).

Ob zgodovinskih spremembah, ki so nastale zaradi prve svetovne vojne, so se tudi na področju razvoja kadrovske funkcije začele spremembe v smeri razvoja personalnega menedžmenta, saj je bilo potrebno aktivirati tudi žensko delovno silo, ki v veliki večini tedaj ni bila zaposlena in je bila nekvalificirana. To je za seboj potegnilo razvijanje hitrih metod množičnega kadrovanja in usposabljanja (Svetlik in Zupan 2009, 25).

Naslednja sprememba je bila »institucionalizacija države blaginje v tridesetih letih, ki se je kazala v oblikovanju zakonsko predpisanih programov varstva za primer brezposelnosti, varstva pri delu, zdravstvenega, invalidskega in pokojninskega varstva. Hkrati je bil sindikat legitimiziran kot eden od partnerjev delodajalca« (Svetlik in Zupan 2009, 25). Včasih je na to področje kot tretji partner posegla država.

V naslednjem obdobju so kadrovski menedžerji razvili večšine pogajanja, zato to obdobje imenujejo tudi **pogajalsko soglasje** (ang. negotiated consent) (Torrington in drugi 2008, 12). Gre za čas po drugi svetovni vojni, ko brezposelnosti pravzaprav ni bilo in ko je bila človeška sila dragocen vir. To je vodilo k rasti članstva sindikatov, kar je Allan Flanders, ki je bil vodilni analitik industrijskih odnosov v šestdesetih letih, imenoval spremembe od spodaj (Torrington in drugi 2008, 12). Kadrovski specialisti so začeli ustanavljati nove kolektivne institucije, na primer skupne proizvodne odbore, skupne odbore posvetovanja. V organizacijah, ki so bile nacionalizirane v štiridesetih, so bili delodajalci postavljeni pred novo nalogo – pogajati so se morali s sindikati, ki so zastopali zaposlene (Torrington in drugi 2008, 12). Vlada je za zagotovitev pravih znanj kadrovskim profesionalcem v Veliki Britaniji na ministrstvu za delo oblikovala svetovalno službo in vplivala na oblikovanje specialnih tečajev s tega področja na univerzah (Torrington in drugi 2008, 12).

V poznih šestdesetih letih se je zgodil obrat v gledišču kadrovskih specialistov, saj so se ti začeli ukvarjati tudi z menedžmentom in z integracijo v njihove aktivnosti in ne več samo z zaposlenimi (Torrington in drugi 2008, 13). Avtorji navajajo, da se je v fazi, ki so jo poimenovali **organizacija**, začel razvoj poklicnih poti ter možnosti osebne rasti zaposlenih

znotraj organizacije. Te naloge so še sedaj v rokah kadrovskih menedžerjev, ki jim še vedno posvečajo veliko časa. Poleg tega so kadrovski strokovnjaki začeli načrtovati delovno silo, potrebno za opravljanje dela (Torrington in drugi 2008, 13).

Peto stopnjo v razvoju kadrovske funkcije Torrington in drugi (2008, 13) imenujejo **upravljanje s človeškimi viri**, šesto pa **novi človeški viri** (ang. new HR). Obe omenjeni fazi sta natančneje predstavljeni v naslednjih poglavjih.

Področje upravljanja s človeškimi viri v ZDA se je razvijalo malo drugače kot opisana praksa v Evropi. Kaufman (2014) je v svoji raziskavi zajel celoten prikaz razvoja ameriške zgodovine na področju upravljanja s človeškimi viri. S prikazom je začel ob koncu 19. stoletja, kar predstavlja začetek razvoja področja človeških virov v ZDA in nadaljeval z analizo področja vse do danes – do 21. stoletja. Za boljše razumevanje in predstavljanje faz razvoja, je na začetku svoje raziskave oblikoval družinsko drevo upravljanja s človeškimi viri, v katerem je navedel tudi posamezne značilnosti vsake faze (2014, 196–197). Posebnost je v tem, da v grafičnem prikazu združi tako prakse upravljanja s človeškimi viri, kot tudi industrijske odnose in njune medsebojne odnose. Glavno vprašanje, ki si ga je Kaufman zastavil ob raziskovanju področja je bilo: 'Kaj je upravljanje s človeškimi viri?' Na podlagi analize raziskav in teoretičnih izhodišč različnih avtorjev je razdelil upravljanje s človeškimi viri na dva dela, in sicer na tradicionalnega in modernega (Kaufman 2014, 198). Tradicionalno upravljanje s človeškimi viri je bilo, po Kaufmanovi razdelitvi, prisotno v ZDA od leta 1880 pa do prve svetovne vojne. Njegova značilnost je, da znotraj organizacije ni posebnega organiziranega oddelka za upravljanja s človeškimi viri. S področjem so se povečini ukvarjali kar lastniki ali nadzorni delavci v okviru svojih ostalih dnevni obveznostih (Kaufman 2014, 198). V času tradicionalnega upravljanja s človeškimi viri se je na delavce gledalo kot na dobrino na trgu, ki jo je potrebno kupiti čim ceneje, jo gnati čim bolj, da doseže čim boljše rezultate navkljub zelo napornem delu, kar so si zagotavljali z grožnjami in strogo disciplino, ko pa delavci niso bili več zmožni dosegati pričakovanih rezultatov, so jih enostavno odpustili (Kaufman 2014, 198). Proti koncu prve svetovne vojne je tradicionalni model upravljanja s človeškimi viri v večjih organizacijah počasi zamenjeval moderni model upravljanja s človeškimi viri, medtem ko je v manjših in tistih ne tako naprednih organizacijah še vedno vztrajal tradicionalni (Kaufman 2014, 198). Moderno upravljanje s človeškimi viri, po Kaufmanu, ne pomeni, da

imajo organizacije v svojem okviru organizirane službe, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, oziroma formaliziran sistem kadrovskega postopkov, niti da so posvojile določen model upravljanja s človeškimi viri, pač pa ta pojem pomeni, da so poslovni menedžerji začeli razmišljati o implementaciji upravljanja z zaposlenimi na način, da je potrebno to področje sistematično voditi in podpreti z ustreznimi politikami ter praksami (Kaufman 2014, 198).

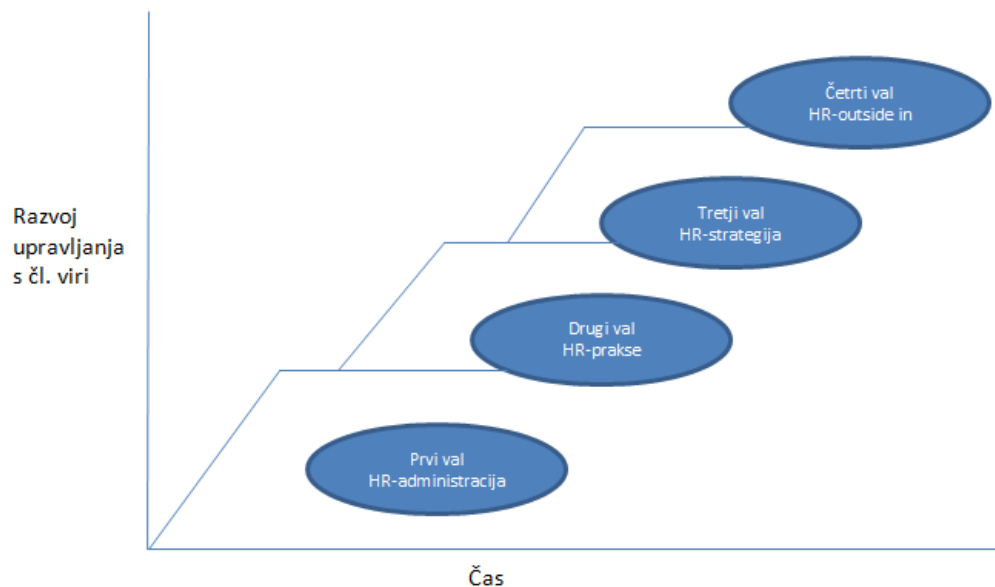
Prehod oziroma transformacijo med zadnjimi tremi fazami na področju ukvarjanja z zaposlenimi opredelita Schuler in Jacksonova (2007, XII). Prvo transformacijo po njenem predstavlja prehod s področja kadrovskega (personalnega) menedžmenta na področje upravljanja s človeškimi viri, drugo pa prehod iz upravljanja s človeškimi viri k strateškemu upravljanju s človeškimi viri. Pri prvi transformaciji gre za zavedanje, da so zaposleni pomemben organizacijski vir, s katerim se lahko sistematično upravlja v smeri, ki si jo organizacija želi (Schuler in Jackson 2007, XII). V te fazi razvoja področja je v središču zanimanja posameznik (zaposleni). Pri drugi transformaciji pa se središče zanimanja premakne in funkcija upravljanja s človeškimi viri se ne osredotoča več zgolj na posameznika, ampak se začne osredotočati ter spremljati organizacijo kot celoto – povezanost dejanj in strategije organizacije (Schuler in Jackson 2007, XIII). V nadaljevanju avtorja razvijeta tudi tretjo transformacijo, ki jo sproži globalizacija, ki zaznamuje drugačen pogled na področje.

Zgodovinski prikaz kadrovske funkcije zaključuje slika 2.1, ki je povzeta po Ulrichu in drugih (2012, 19) in prikazuje valove upravljanja s človeškimi viri, kot jih vidijo avtorji. Od že zapisanih avtorjev, ki v svojih delih prikazujejo faze v razvoju kadrovske funkcije, se razlikuje v tem, da prikazuje evolucijo upravljanja s človeškimi viri v valovih. Avtorji (Ulrich in drugi 2012, 19) prepoznajo štiri valove, ki so pomembni pri njenem razvoju.

Prvi val poudarja administrativno vlogo kadrovske funkcije; drugi val poudarja oblikovanje inovativnih praks upravljanja s človeškimi viri pri iskanju, izbiri, nagrajevanju, učenju in podobno; tretji val se osredotoča na individualno ter integrirano upravljanje s človeškimi viri v povezavi s poslovnim uspehom preko strategij upravljanja s človeškimi viri; četrti val uporablja prakse upravljanja s človeškimi viri za izpeljavo in odziv na zunanje pogoje poslovanja, s katerimi se sooča organizacija – zato avtorji ta val imenujejo »HR from the outside in« (Ulrich in drugi 2012, 18–20, 203). Upravljanje s človeškimi viri od zunaj noter (ang. outside in HR) se izvaja preko strategije tako, da področje upravljanja s človeškimi viri

svoje delo uskladi tako z organizacijskim kontekstom in hkrati tudi z lastniki, kar zahteva širši pogled na stvari, kot so ga bili izvajalci funkcije upravljanja s človeškimi viri vajeni do sedaj (Ulrich in drugi 2012, 20). Naučiti se morajo, da je potrebno znati gledati na organizacijo tudi od zunaj, čeprav si znotraj (Ulrich in drugi 2012, 20).

Slika 2.1: Valovi razvoja upravljanja s človeškimi viri



Vir: Ulrich in drugi (2012, 19).

2.1.2 Opredelitev kadrovske funkcije

Izhajajoč iz dejstev, navedenih v prejšnjem poglavju, lahko trdimo, da vsaka sodobna organizacija za svoje nemoteno delovanje potrebuje način, preko katerega se izvajajo kadrovske naloge oziroma naloge, povezane z zaposlenimi.

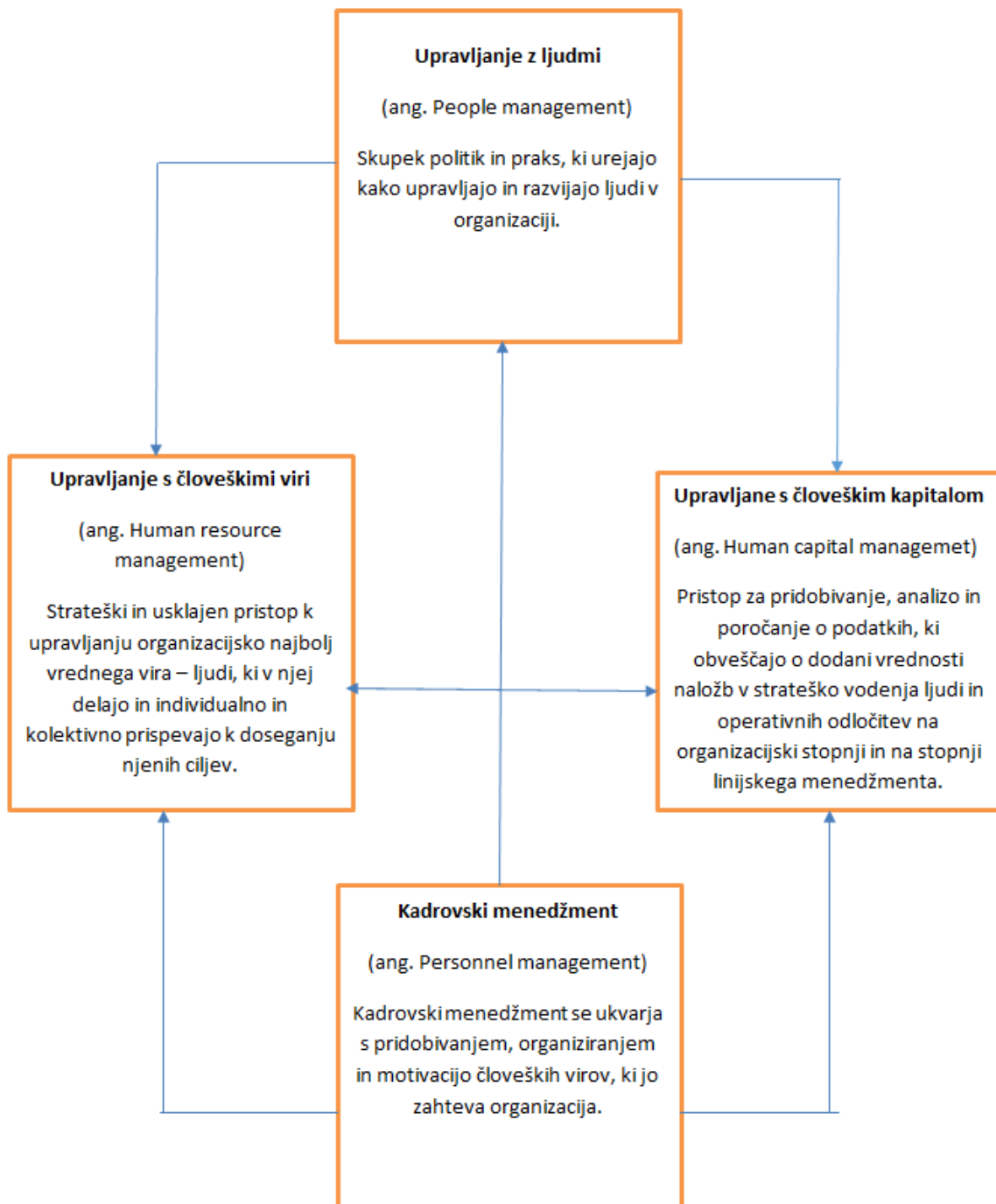
V organizaciji poleg kadrovske obstajajo tudi druge funkcije. Ločijo se na poslovne in organizacijske, ki jim pravijo tudi funkcije menedžmenta. Poslovne funkcije so tiste, pri katerih organizacije ustvarjajo proizvode in storitve oziroma pridobivajo uporabno vrednost ter so skupen rezultat vseh poslovnih funkcij. Organizacijske funkcije, na primer finance, logistika in podobno, pa ne ustvarjajo proizvodov oziroma storitev neposredno, ampak vzpostavljajo in vzdržujejo ustrezna razmerja znotraj organizacije, kar zagotavlja nemoteno poslovanje organizacije ter pripomore k doseganju njenih ciljev (Rozman 1998, 7).

Stopnje razvoja kadrovske funkcije, omenjene že na začetku, se v različnih organizacijah med seboj razlikujejo. Njihova razvitost je odvisna od načina organiziranja dela v organizaciji, avtoritete, hierarhije in reda, ki veljajo v organizaciji – predstavljajo jih natančno predpisana organizacijska struktura, sistemi odločanja in vodenja ter načini komuniciranja (Petrič 2010, 12). V številnih organizacijah kadrovska funkcija predstavlja zgolj njihovo podporno funkcijo, saj še vedno samo zgolj dosledno izvaja delovnopravno zakonodajo, na primer postopke pri zaposlovanju novih delavcev, pri prenehanju delavnega razmerja in podobno. Ime podpora funkcija se uporablja, ker takšne funkcije s svojim delovanjem zagotavljajo ustrezne mehanizme, preko katerih druge poslovne funkcije v organizaciji vodijo in upravljajo organizacijo. Holbeche (2005, 266) takšen način definira kot izvajalski human resource (ang. človeški viri) in ga opredeli kot administracijo, pri čemer ta pojem zajema vse kar je povezano z delovnopravnim področjem, plačami in drugimi ugodnostmi, selekcijo kadra ter z okrepitevami zaposlenih. Podobno kadrovsko funkcijo opredeli tudi Možina (1998, 14): »Namen klasične kadrovske funkcije je, da v podporo poslovanju zagotavlja določene storitve (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje ...), ki bodo pomagale pri zaposlovanju ljudi, ki jih organizacije potrebujejo«. Svetlik in Zupanova (2009, 21) definicijo kadrovske funkcije približata upravljanju s človeškimi viri, saj pravita: »Kadrovsko funkcijo v organizacijah izvajamo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli zastavljene cilje«. Tudi Florjančič (1982, 53) vidi kadrovsko funkcijo kot zelo pomembno v organizaciji, saj naj bi predstavljala eno izmed osnovnih organizacijskih funkcij, ki povezuje vse ostale organizacijske funkcije in je sestavljena iz kadrovske politike, kadrovske tehnologije ter vseh nosilcev kadrovske funkcije.

Osnovni elementi kadrovskega procesa so, glede na Merkač Skokovo (2005, 18), kadrovanje, razvoj, vrednotenje in nagrajevanje, vzdrževanje učinkovitih odnosov, planiranje kadrov. Vse te elemente avtorica prikaže kot sklenjen krog s petimi elementi, ki so medsebojno povezani in soodvisni.

Ko govorimo o zaposlenih v organizaciji, je zanimiv način predstavitve različnih vidikov upravljanja z ljudmi v organizaciji prikazal Armstrong (2008, 2), zato je njegov model povzet v sliki 2.2. V modelu prikaže medsebojne povezave med upravljanjem z ljudmi in kadrovskim menedžmentom, ki predstavljata osnovi za upravljanje s človeškimi viri in upravljanje s človeškim kapitalom (ang. human capital management; kratica HCM).

Slika 2.2: Odnosi med različnimi vidiki upravljanja z ljudmi



Vir: Armstrong (2008, 2).

Poleg prikaza različnih načinov upravljanja s človeškimi viri v organizaciji Armstrong (2008, 18) v svojem delu pravi, da razprave o razlikah med upravljanjem s človeškimi viri (ang. human resource management; kratica HRM) in kadrovskim menedžmentom (ang. personnel management) že nekaj časa niso več aktualne. Kljub tej trditvi pa ugotavlja, da razumevanje

tradicionalni pristopov na področju kadrovskega menedžmenta vodi k razumevanju praks pri upravljanju s človeškimi viri. Da bi podkrepil to svojo trditev, je oblikoval tabelo, v kateri je želel prikazati tako podobnosti kot tudi razlike med obema fazama razvoja. Povzete v tabeli 2.1 (Armstrong 2008, 19).

Tabela 2.1: Podobnosti in razlike med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem s človeškimi viri

Podobnosti	Razlike
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategije kadrovskega menedžmenta, na primer HRM-strategije, izvirajo iz poslovnih strategij. 2. Kadrovski menedžment, tako kot upravljanje s človeškimi viri, prepozna linijske menedžerje za odgovorne pri upravljanju ljudi. Kadrovska funkcija zagotavlja nujne nasvete in pomoč, da menedžerji lahko izvajajo svoje odgovornosti. 3. Vrednost kadrovskega menedžmenta in »mehke« verzije upravljanja s človeškimi viri je identična, saj obe upoštevata posameznika, uravnovešata organizacijske in individualne potrebe ter skrbita za razvoj ljudi, da bi dosegli najvišjo raven usposobljenosti tako za lastno zadovoljstvo kot tudi za lažje doseganje organizacijskih ciljev. 4. Tako kadrovski menedžment kot tudi upravljanje s človeškimi viri prepoznata kot eno svojih najpomembnejših funkcij zagotavljanje ujemanja zaposlenih z nenehno spreminjajočimi se organizacijskimi spremembami – nastavljanje in razvoj pravih ljudi za pravo delo. 5. Obe uporabljata isto paleto tehnik izbire, analize kompetenc, upravljanja uspešnosti, usposabljanja, razvoja vodenja in tehnik nagrajevanja. 6. Kadrovski menedžment in »mehka« oblika upravljanja s človeškimi viri poudarjata pomembnost komunikacije in participacije zaposlenih znotraj organizacije. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upravljanje s človeškimi viri bolj poudarja strateško prileganje in integracijo. 2. Upravljanje s človeškimi viri temelji na filozofiji, ki je usmerjena na menedžment in posel. 3. Upravljanje s človeškimi viri pripisuje večji pomen upravljanju kulture in doseganju vzajemnih obveznosti. 4. Upravljanje s človeškimi viri bolj poudarja vlogo linijskih vodij, kot implementatorjev politik upravljanja s človeškimi viri. 5. Upravljanje s človeškimi viri zahteva celovit pristop k skupnim interesom poslovanja organizacije. 6. Od specialistov človeških virov se pričakuje, da bodo bolj poslovni partnerji kot kadrovski administratorji. 7. Upravljanje s človeškimi viri obravnava zaposlene kot vir in ne kot strošek.

Vir: Armstrong (2008, 19).

Za razliko od Armstrongovega prikaza razlik in podobnosti med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem s človeškimi viri so Torrington in drugi (2008, 11) na podlagi študij različnih avtorjev razlike in podobnosti razdelili na sedem večjih področij, kot je to prikazano v tabeli

2.2. Kadrovski menedžment zaznamujejo kratki roki in ad hoc odločitve, načrtovanje je obrobno in reaktivno, organizacijska struktura je centralizirana, podvržena birokraciji ter formalnemu definiranju delovnih vlog posameznikov, kar vodi k zunanji kontroli zaposlenih, ki se z organizacijo ne identificirajo in imajo vanjo nizko zaupanje. Upravljanje s človeškimi viri pa na drugi strani poudarja strateško načrtovanje, skuša organizacijski sistem urediti tako, da je odgovornost prenesena ter se ne nahaja zgolj na vrhu in vključuje linijski menedžment tudi v naloge upravljanja s človeškimi viri, pomembno pa je tudi, da skuša pri svojih zaposlenih doseči čim večjo zavzetost.

Tabela 2.2: Razlike med kadrovskim menedžmentom in upravljanjem s človeškimi viri

	Kadrovski menedžment	Upravljanje s človeškimi viri
Načrtovanje	Kratki roki, ad hoc odločitve, reaktivno, obrobno	Dolgi roki, proaktivnost, strateškost, integracija
Psihološka pogodba	Skladnost	Zavzetost
Sistem kontrole	Zunanja kontrola	Samokontrola
Odnos zaposlenih	Pluralistično, kolektivno, nizko zaupanje	Unitarist, posameznik, visoko zaupanje
Strukture/sistemi	Birokracija, centralizacija, formalno definirane vloge	Organska, prenesena, fleksibilne vloge
Vloge	Specialisti/profesionalci	Široko integrirani v linijski menedžment
Merila za ocenjevanje	Znižanje stroškov	Maksimalna uporaba (človeških virov)

Vir: Torrington in drugi (2008, 11).

Podobno je razliko med tradicionalnim ravnanjem z zaposlenimi in strateškim upravljanjem s človeškimi viri prikazal Mello (2002, 102), ki je navedel, da imajo v tradicionalni kadrovski funkciji odgovornost za kadrovanje kadrovniki, medtem ko pri strateškem upravljanju to odgovornost prevzamejo linijski vodje. Avtor nadalje navaja, da se tradicionalna kadrovska funkcija osredotoča na odnose med zaposlenimi, medtem ko v strateškem upravljanju s človeškimi viri prevzame osrednjo vlogo partnerstvo med notranjimi in zunanjimi strankami. Pri vlogi kadrovske funkcije v tradicionalnem pogledu ta sledi spremembam in se nanje odziva, medtem ko v strateškem upravljanju s človeškimi viri sama vodi in proizvaja spremembe. Če navedem zgolj še eno Mellovo (2002, 102) razliko med tradicionalnim in strateškim upravljanjem s človeškimi viri je ključno vprašanje: kam vlagati kapital. V času, ko je bila kadrovska funkcija v organizaciji organizirana na tradicionalen način, se ga je vlagalo v

produkte in kapital, v strateškem načinu upravljanja s človeškimi viri pa se vlaga v ljudi ter znanje.

Upravljanje s človeškimi viri in kadrovske funkcije je potrebno razlikovati predvsem v dveh točkah, pravi Možina (1998). Prva je, da je pojem upravljanje s človeškimi viri širši pojem, ker zajema več nosilcev kadrovske funkcije ne samo kadrovske službe, saj se z upravljanjem s človeškimi viri ukvarjajo tudi drugi subjekti v organizaciji. Druga pa je v tem, da mora upravljanje s človeškimi viri predstavljati premik k strateškemu vidiku dela s človeškimi viri v okviru organizacije.

2.1.3 Nosilci kadrovske funkcije

Zelo pomembna značilnost kadrovske funkcije v organizaciji je njeno delovanje, ki je pomembno na vseh področjih in nivojih delovanja organizacije. Naloge same kadrovske funkcije se od organizacije do organizacije razlikujejo, vendar jih različni avtorji skušajo strniti v določene skupine.

Noe in drugi (1994, 32), ki so kadrovske funkcije preučevali iz vidika konkurenčnosti organizacije, so njene naloge strnili v pet večjih področij:

- upravljanje dejavnikov notranjega in zunanjega okolja podjetja, kamor prištevajo strateške cilje, etična načela in organizacijsko kulturo podjetja;
- ocenjevanje zaposlenih in rezultatov dela, kar naj bi vodilo v smer doseganja maksimalne produktivnosti;
- pridobivanje ustreznega števila usposobljenih zaposlenih, kar vodi v organizacijsko uspešnost na trgu,
- razvoj zaposlenih, kamor sodi izobraževanje zaposlenih v skladu z zahtevami njihovih delovnih mest,
- nagrajevanje in motiviranje zaposlenih, ki izvira iz sistema obračunavanja in izplačevanja plač, saj organizacije zaposlene za dobro delo finančno nagradijo in s tem še dodatno motivirajo za boljše opravljanje dela. Vendar pa organizacije skrbijo tudi za nematerialno nagrajevanje, na primer dodatni prosti dnevi, darila ob posebnih priložnostih, kulturne in športne prireditve in podobno.

Armstrong (v Svetlik in Zupan 2009, 22) je na naloge kadrovske funkcije gledal celovito in jih oblikoval v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti;
- planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih;
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti;
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj menedžerjev, menedžment karier;
- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade;
- sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi;
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu ter družbenega standarda;
- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovske informacijske sisteme, formaliziranje politik in programov.

Poudariti je potrebno, da niso navedene prav vse naloge kadrovske funkcije, saj se te od organizacije do organizacije spreminjajo, odvisno od situacije oziroma okolja, tako notranjega kot tudi zunanjega, v katerem se posamezna organizacija trenutno nahaja in od stopnje organizacijskega razvoja.

Za izvajanje kadrovskih nalog so v okviru organizacij zadolženi različni nosilci. Lahko bi jih strnili v tri skupine:

- kadrovske strokovnjake, ki izvajajo največ kadrovskih nalog iz zgornjega nabora;
- vodje na različnih organizacijskih nivojih, ki so pogosto odgovorni za izvajanje kadrovskih vprašanj oddelka oziroma službe, ki jo vodijo;
- zaposleni, ki izvajajo predvsem naloge, povezane z institutom mentorstva, uvajanja v delo, dajanje pobud za svoj razvoj in podobno (Svetlik in Zupan 2009, 22).

Ne smemo pozabiti, da pri izvajanju kadrovskih nalog v organizacijah zelo pogosto sodelujejo tudi predstavniki sindikatov, če so ti v organizaciji reprezentativni za področje, na katerem deluje organizacija (socialni partnerji) in drugi organi, ki sodelujejo pri soupravljanju (na primer delavski sveti organizacij).

Kadrovska funkcija se je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja začela postopno pomikati proti naslednji razvojni fazi. Vstopila je v obdobje, ki mu na angleškem govornem področju pravijo human resource management, pri nas pa imamo za ta pojem več prevodov. V magistrskem delu je uporabljen termin upravljanje s človeškimi viri.

Osnovni razlogi za prehod iz ene v drugo obliko opravljanja kadrovske funkcije so »konkurenca, globalizacija in nenehne spremembe na trgu ter v tehnologiji« (Beer 1997, 49).

2.2 Upravljanje s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri svojo doktrino črpa iz različnih ved. Znanja črpa s področja psihologije, na primer področje motivacije zaposlenih, iz sociologije, na primer iz organizacijskih teorij, in s področja ekonomije, ki preučuje učinkovitost delovne sile. Tako kot se med seboj razlikujejo področja preučevanja človeških virov, se med seboj razlikujejo tudi definicije upravljanja s človeškimi viri, saj ima skoraj vsak avtor svoj zorni kot gledanja na pojav. Avtorji so si skoraj edini, da se je upravljanje s človeškimi viri začelo v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. To predvsem velja za ZDA in Veliko Britanijo, ki sta po pogosto ključna primera raziskovanja preučevalcev omenjenega področja.

Storey (2007, 5) je navedel, da ko se je ob koncu osemdesetih let pojavilo upravljanje s človeškimi viri, je bilo kot krhka rastlina, ki mu je mnogo avtorjev napovedovalo, da ne bo preživel. To se seveda ni zgodilo in ta krhka rastlina se je od tedaj močno okrepila ter še dodatno zrasla.

Ob pojavu upravljanja s človeškimi viri so se nekateri avtorji spraševali, na primer Noon (v Storey 2007, 6), ali je upravljanje s človeškimi viri zemljevid, model ali teorija. Navedel je, da ima upravljanje s človeškimi viri resne pomanjkljivosti v teoriji, saj je zgrajeno iz konceptov in predpostavk, vendar pa povezane spremenljivke in hipoteze niso jasno definirane. Če se upravljanje s človeškimi viri označi kot teorija, se hkrati povečajo tudi pričakovanja o njegovi zmožnosti opisa in napovedi pojava (Armstrong 2008, 17).

Razprave o tem, kaj upravljanje s človeškimi viri je in kaj je njegov pravi pomen, potekajo vse od takrat, ko se je začel uporabljati izraz HRM (ang. human resource management) v

osemdesetih letih prejšnjega stoletja ter postal »najpopularnejši« termin v angleško govorečih državah in se nanaša na aktivnosti menedžmenta v odnosih z zaposlenimi (Boxall in Purcell 2003, 1).

Boxall in drugi (v Lengnick-Hall in drugi 2009, 64) razlikujejo med tremi glavnimi področji upravljanja s človeškimi viri: mikro upravljanje s človeškimi viri, strateško upravljanje s človeškimi viri in mednarodno upravljanje s človeškimi viri. Mikro upravljanje s človeškimi viri, glede na avtorje, zajema prakse in politike človeških virov ter vsebuje dve glavni kategoriji – upravljanje posameznikov in majhnih skupin (selekcija, izbira, uvajanje, razvoj ...) ter upravljanje dela organizacije in socialnega partnerstva (ang. employee voice system) (Lengnick-Hall in drugi 2009, 64). Strateško upravljanje s človeškimi viri pokriva vse strategije upravljanja s človeškimi viri, ki so sprejete v organizaciji, in merjenje njihovih učinkov (Lengnick-Hall in drugi 2009, 64). Mednarodno upravljanje s človeškimi viri pa se ukvarja z upravljanjem s človeškimi viri v organizacijah, ki delujejo preko državnih meja (Lengnick-Hall in drugi 2009, 64).

Upravljanje s človeškimi viri dodaja vrednost uspešnosti organizacije in ima glavno vlogo pri izboljševanju organizacijskega statusa quo – zagotoviti mora, da imajo zaposleni ustrezne veščine in delovne pogoje, da dajo vse od sebe in da so za to ustrezno nagrajeni (Holbeche 2005, 266).

Upravljanje s človeškimi viri predstavlja osnovo za vse menedžerske aktivnosti, ne pa tudi za vse poslovne aktivnosti, saj je posel odvisen od tega, kakšen izdelek ali storitev organizacija proizvaja oziroma ponuja. Osnove menedžmenta pa so vedno enake: pripraviti mora zaposlene, da bodo svoje delo naredili tako, da bo organizacija čim bolj produktivna, s čimer bodo tako posel kot vsi zaposleni prosperirali (Torrington in drugi 1998, 4). Spremembe na področju upravljanja s človeškimi viri vodijo v nove oblike praks upravljanja s človeškimi viri, nalogami, povezanimi s poslovnimi menedžerji in upravljanjem individualnih zahtev posameznega delovnega mesta. To daje močan vpliv področju, vendar pa se je kljub temu potrebno zavedati, da je upravljanje s človeškimi viri v organizaciji zelo pomembno, a kljub vsemu le podpora poslu organizacije (Ulrich in drugi 2012, 7). Mora pa ustvariti in doprinesti svojo vrednost k poslovanju organizacije (Ulrich in drugi 2012, 9). Posel organizacije se

nahaja zunaj nje, in sicer s tem avtorji razumejo kontekst in okolje, v katerem organizacija posluje, pričakovanja glavnih lastnikov organizacije in strategije, ki organizaciji dajejo konkurenčno prednost in edinstvenost (Ulrich in drugi 2012, 7).

»Raziskave kažejo, da večina organizacij propade zaradi neuspešnega vodenja ljudi in ne zaradi pomanjkanja kapitala« (Merkač Skok 2005, 21).

2.2.1 Opredelitev upravljanja s človeškimi viri

Spremembe v načinu dela z zaposlenimi v organizaciji narekujejo različni dejavniki. Nanje močno vplivajo nove tehnologije, demografske spremembe, raznolikost človeških virov in globalizacija.

Kot je bilo že omenjeno, je definicij upravljanja s človeškimi viri precej, skoraj toliko kot je raziskovalcev, ki se s tem področjem ukvarjajo. V nadaljevanju so navedene nekatere, predvsem tiste, ki nudijo čim bolj jasen pogled na proučevano področje.

Pri opredelitvi upravljanja s človeškimi viri Boxall in Purcell (2003, 2–6) opredelita pet področij s katerimi se ukvarjajo strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri:

- Upravljanje z vsemi delovnimi skupinami v organizaciji; kljub temu da dokazi kažejo, da se menedžerje na splošno obravnava drugače kot ostale zaposlene. Peter Drucker v svojem delu *The Practice of Management* (1968) pravi, da so menedžerji osnovni vir organizacije in hkrati njen najsvetlejši vir (v Boxall in Purcell 2003, 2).
- Vanj so vpeti tudi linijski menedžerji (ang. line managers) in specialni menedžerji (ang. specialist managers), saj upravljanje s človeškimi viri ni last specialistov s področja upravljanja s človeškimi viri, pač pa je le ena od menedžerskih nalog. Specialisti s področja upravljanja s človeškimi viri morajo delati skupaj z ostalimi člani menedžmenta v organizaciji, saj le tako lahko dosežejo želene rezultate (Boxall in Purcell 2003, 2).
- Zajema različne menedžerske stile, ki jih organizacija oziroma menedžment sprejme kot načine za pristop k zaposlenim. Oblikujejo en pristop za menedžment, drugega za redno zaposlene, tretjega začasne sodelavce in podobno, kar kaže na to, da ne obstajajo razlike na področju upravljanja s človeškimi viri samo med organizacijami, ampak se kažejo razlike tudi znotraj organizacije. Definicija upravljanja s človeškimi viri dovoljuje širok razpon različnih menedžerskih stilov (Boxall in Purcell 2003, 3).

– Ukvarja se z vodenjem dela ljudi tako na kolektivni kot tudi na individualni ravni. S tem se avtorja približata definiciji, ki jo uporablja Gospel (v Boxall in Purcell 2003, 4) in v svoji študiji o upravljanju s človeškimi viri v Veliki Britaniji navede tri glavna področja, s katerimi se ukvarja. Ta so delovni odnosi (način, kako je delo organizirano, in način razvoja zaposlenih glede na tehnologije ter produkcijske procese), odnosi z zaposlenimi (procesi zaposlovanja, usposabljanja, profesionalnega dela in nagrajevanja zaposlenih) ter industrijski odnosi (sistem odnosov med sindikati in menedžmentom, ki je vzpostavljen znotraj organizacije).

Gospelovemu modelu avtorja dodata še četrto dimenzijo, in sicer ukvarjanje s posameznikom, ko raziskujeta, kako so posamezniki vezani in vodeni s strani njihove organizacije.

– Vpetost tako v organizacijo kot tudi v družbo, saj so predvsem tisti, ki se ukvarjajo s preučevanjem industrijskih odnosov (na primer Strauss v Boxall in Purcell 2003, 5), kritizirali področje, da se preveč ukvarja s preučevanjem organizacije same in njenih notranjih procesov, pozabljajo pa na širši koncept trgov, gospodarstev in družb, v katerih se organizacije nahajajo.

Holbeche (2005, 266–267) na drugačen način definira tri glavna področja, za katera je odgovorno upravljanje s človeškimi viri:

- »transakcionalno« upravljanje s človeškimi viri (administracija, zakoni za zaposlovanje, plače, ugodnosti, posebno svetovanje, izbira ...);
- vprašanja, povezana z razvojem zmogljivosti in upravljanjem talentov (razvoj menedžmenta in voditeljstva, izobraževanje, upravljanje uspešnosti, strateško planiranje);
- vprašanja, povezana z organizacijskim razvojem in uspešnostjo (kulturne spremembe, upravljanje znanja, inovacije, industrijski odnosi, komunikacije, pobude za zmanjšanje stroškov).

Dessler (2000, 2) pravi, da se upravljanje s človeškimi viri nanaša na prakse in politike, ki jih morajo menedžerji izvajati z zaposlenimi ter vključujejo: izvajanje analiz dela, načrtovanje potreb po delavcih, izbira primernih kandidatov za delo, vodenje in usposabljanje novih

zaposlenih, upravljanje s plačami, zagotavljanje nagrad ter koristi, ocenjevanje učinkovitosti, komuniciranje, izobraževanje in razvoj ter izgradnja zavzetosti zaposlenih.

Armstrong (2008, 5) definira upravljanje človeških virov kot strateški in povezan pristop k upravljanju organizacijsko najpomembnejšega vira – zaposlenih, ki kot posamezniki in kot skupina prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev.

Po Storeyu (2007, 3) ima upravljanje s človeškimi viri dve pojavnosti. Prva obstaja v akademskih krogih in je stvar akademskih razprav in dejavnosti – pojavlja se na konferencah, v revijah in knjigah, na tečajih in v poslovnih šolah. Druga oblika pa obstaja v praksi v organizacijah, zaposluje ljudi in ima oblikovana delovna razmerja. Obe obliki se včasih med seboj križata ter vzpostavljata medsebojni kompromis, včasih pa sta med seboj neodvisni, odvisno od lastnih interesov, prioritet, predpostavk in logike.

Ob ukvarjanju z definicijo upravljanja s človeškimi viri je Storey (2007, 7) prišel do ugotovitve, kaj upravljanje s človeškimi viri prav gotovo ni. Pravi, da ob pojavu upravljanja s človeškimi viri ne moremo za vse organizacijske spremembe po letu 1979 trditi, da so šle v tej smeri, in izpostavlja priložnostne delavce. Ugotavlja tudi, da vsi zaposleni, ki so izpostavljeni politikam upravljanja s človeškimi viri, ne postanejo nujno takoj zavzeti. Zadnja stvar, ki je bila izpostavljena pa je, da vsi postopki pri zaposlovanju delavcev niso vedno na mestu in da se pogosto najdejo luknje v postopkih, ki lahko pomenijo težave za organizacijo. Vendar pa kljub vsemu napisanemu Storey še vedno meni, da noben naveden razlog ni dovolj velik, da bi prenehali govoriti o upravljanju s človeškimi viri.

Storey (v Armstrong 2008, 5) v drugem delu upravljanje s človeškimi viri definira kot skupek med seboj povezanih politik, ki so ideološko in psihološko podkrepljene. Predlaga štiri vidike, ki predstavljajo najbolj smiselno upravljanje s človeškimi viri, in sicer: natančna konstrukcija prepričanj in predpostavk, strateško zaupanje v odločitve o upravljanju s človeškimi viri, sodelovanje linijskih menedžerjev in zanašanje na pravilen izbor vzvodov za oblikovanje delovnega razmerja.

Paauwe (2004, 3) se pri definiciji malo oddalji od gledišč do sedaj omenjenih avtorjev in izpostavi, da so človeškimi viri nekaj več kot zgolj viri, saj je vsak zase individuum s svojimi izkušnjami, ponotranjenimi vrednotami in normami, za katere ni nujno, da se ujemajo s tistimi, ki veljajo v organizaciji. Ravno tako je v svojem vsakdanjem življenju, ob službi, vpet še v druge skupine, ki tudi močno vplivajo nanj. Upravljanje s človeškimi viri se mora osredotočiti na odnos izmenjave med organizacijo in zaposlenim, ki pa ne sme biti zgolj izmenjava dela, denarja in časa, ampak tudi kompetenc, znanja, informacij, učenja, glasu (participacija) in dobrega počutja (Paauwe 2004, 3).

Albrecht (2001, xv) upravljanje s človeškimi viri predstavlja kot zelo težek izziv za vse organizacije, saj medtem ko se tehnologija nenehno dograjuje in spreminja v smeri izboljšav in nenehnih sprememb v okolju, se zaposleni ne spreminjajo. Ta definicija je v nasprotju z definicijo Paauwea, ki je navedena v prejšnjem odstavku, saj se vsi ljudje nenehno spreminjamo.

Upravljanje s človeškimi viri kot širši okvir, ki zajema naslednja tri področja: delovne odnose (kako je delo organizirano, razdelitev dela, razvoj zaposlenih, produkcijske procese ...), delovna razmerja (izbor kadrov, usposabljanje, napredovanje, nagrajevanje) in industrijske odnose, opredelita Kiessling in Harvey (2005, 23).

Ulrich in Brockband (2005, 9) oblikujeta model, v katerem navedeta pet osnovnih elementov, ki so med seboj povezani in oblikujejo vrednost upravljanja s človeškimi viri v organizaciji. Ti elementi so:

- poznavanje zunanjega poslovnega okolja – tehnologija, gospodarstvo, globalizacija, demografski podatki;
- upoštevanje notranjih in zunanjih deležnikov oziroma lastnikov – stranke, investitorji, menedžerji in zaposleni;
- obdelovanje praks upravljanja s človeškimi viri – ljudje, uspešnost, informacije in delo;
- izgradnja človeških virov – strategija upravljanja s človeškimi viri in organizacije;
- zagotavljanje profesionalnosti upravljanja s človeškimi viri – vloge upravljanja s človeškimi viri, kompetence in razvoj.

Zunanje okolje in interesi lastnikov določajo, zakaj je upravljanje s človeškimi viri za organizacijo pomembno in zakaj se mora upravljanje s človeškimi viri osredotočiti na to, kaj ustvari in ne na to, kaj dela, medtem ko so prakse upravljanja s človeškimi viri, človeški viri in profesionalci, ki se s človeškimi viri ukvarjajo, elementi, ki predstavljajo funkcijo upravljanja s človeškimi viri znotraj organizacije (Ulrich in Brockband 2005, 9).

Oprelitev upravljanja s človeškimi viri zaključuje definicija, ki sta jo kot sintezo vseh različnih definicij s tega področja navedla Svetlik in Zupanova:

Upravljanje s človeškimi viri je strateško usmerjena dejavnost nosilcev upravljanja s človeškimi viri (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev ter interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Svetlik in Zupan 2009, 28).

Ob opredelitvah upravljanja s človeškimi viri ne moremo mimo dveh modelov razvoja upravljanja s človeškimi viri, in sicer modela ujemanja in harvardskega modela (Armstrong 2008, 6–8), ki sta s svojima doktrinama vplivala na razvoj človeških virov, predvsem v ZDA.

Koncept upravljanja s človeškimi viri se je prvič pojavil z Modelom ujemanja (ang. the matching model of HRM), ki so ga razvili strokovnjaki (Fombrun in drugi v Armstrong 2008, 6) v Michiganski šoli. Menili so, da morata biti tako sistem upravljanja s človeškimi viri kot organizacijska struktura upravljana tako, da se ujemata z organizacijsko strategijo (od tod tudi ime modela – model ujemanja). V nadaljevanju pojasnjujejo, da gre za cikel upravljanja s človeškimi viri, ki vsebuje štiri splošne procese oziroma funkcije, ki se izvajajo v vseh organizacijah:

- izbor (izbiranje pravih kandidatov za opravljanje dela);
- ocenjevanje (uspešnost upravljanja);
- nagrade (sistem nagrajevanja je eden od najslabše izkoriščenih menedžerskih orodij za dvig organizacijske uspešnosti. Nagrajevati bi bilo potrebno tako kratkoročne kot tudi dolgoročne dosežke in se ob tem zavedati, da je potrebno dobro delati sedaj, da bi bili lahko uspešni v prihodnje);

– razvoj (razvijanje visoko kvalitetnih zaposlenih).

Drugi model upravljanja s človeškimi viri so razvili strokovnjaki Harvardske šole, kjer so Beer in ostali (v Armstrong 2008, 6–7; Paauwe 2004, 25) oblikovali tako imenovani harvardski okvir (ang. Harvard framework). Ta temelji na prepričanjih, da so problemi, ki se pojavljajo v zgodovini kadrovskega menedžmenta, lahko rešljivi. Pomembno je, da imajo organizacije centralno filozofijo oziroma strateško vizijo, ki jo lahko izvaja samo vrhni menedžment. Brez tega je upravljanje s človeškimi viri le nabor nepovezanih aktivnosti, od katerih se vsaka razvija glede na njeno lastno tradicijo. Beer in ostali avtorji so prepričani, da mnogi današnji pritiski zahtevajo širše, celovitejše in bolj strateško gledanje na človeške vire, ki se v organizaciji nahajajo. Ti pritiski so vzrok za oblikovanje dolgoročnejših načinov upravljanja z zaposlenimi in večje upoštevanje človeških potencialov. Ta šola je bila prva, ki je poudarila vlogo linijskih menedžerjev pri ukvarjanju s človeškim potencialom, saj njihov model upravljanja s človeškimi viri predlaga dvoje: linijski menedžerji morajo sprejeti odgovornost za usklajevanje med konkurenčnimi strategijami in kadrovskimi politikami, hkrati pa ima kadrovska stroka nalogo, da določa politiko, ki ureja, kako se kadrovska dejavnost razvija in kako se njene dejavnosti izvajajo na način, ki zagotavlja njeno krepitev. Harvardski model je imel močan vpliv na teorijo in prakso upravljanja s človeškimi viri, zlasti pri poudarjanju dejstva, da je upravljanje človeških virov bolj splošna skrb menedžmenta kot skrb kadrovske funkcije.

Kiessling in Harvey (2005, 24) pravita, da je naslednji korak v evoluciji upravljanja s človeškimi viri mednarodno upravljanje s človeškimi viri (ang. international human resource management – IHRM), ki zaradi globalizacije postaja naraščajoče in kompleksno, ker se pojavljajo nove oblike zaposlenih in njihovih individualnih atributov. To področje zajema: izseljence, državljane države gostiteljice, državljane tretjih držav in zaposlene v multinacionalkah. Mednarodno upravljanje s človeškimi viri je za potrebe tega magistrskega dela na tem mestu zgolj omenjeno.

2.2.2 Nosilci upravljanja s človeškimi viri

Funkcija upravljanja s človeškimi viri mora imeti jasno predstavo o tem, kaj mora storiti in kaj doseči, da se lahko premakne na naslednjo stopnjo razvoja, kljub temu da včasih ni čisto

zadovoljna s svojim lastnim delovanjem (Becker in Huselid 1999, 299). Prvi izziv pri tem prehodu je razvoj pravilne strukture organizacije, znotraj katere mora funkcija upravljanja s človeškimi viri pripraviti ustrezno kombinacijo odgovornosti in virov, saj je tradicija v mnogih organizacijskih enotah operativna in nove zahteve po tem, da pridobijo vlogo poslovnega partnerja, po navadi pokažejo, da ni dovolj zahtevanih virov (časa in kompetenc) (Becker in Huselid 1999, 299).

Nosilci upravljanja s človeškimi viri se bistveno ne razlikujejo od nosilcev kadrovske funkcije, ki so opisani v poglavju 2.1.3 Nosilci kadrovske funkcije. Svetlik in Kohont (v Svetlik in Zupan 2009, 147) nosilce razdelita na tri skupine:

- linijski vodje,
- delavski predstavniki,
- kadrovski menedžerji in strokovni kadrovski delavci.

Poudarita, da je delitev del in nalog med omenjene tri skupine nosilcev kadrovske funkcije odvisna od različnih dejavnikov. Najpomembnejše naštejeta (Svetlik in Zupan 2009, 148):

- velikost organizacije – manjše organizacije nimajo zaposlenih ljudi, ki bi se ukvarjali zgolj z izvajanjem kadrovskih nalog, zato morajo te naloge prevzeti drugi v organizaciji, na primer linijski vodje;
- struktura zaposlenih – odvisno od tega, kateri izobrazbeni profil človeških virov je v organizaciji zaposlen oziroma kateri profil prevladuje;
- kakovost kadrovskih agencij – če so te kvalitetne in finančno dostopne, se organizacije odločijo za angažiranje kadrovskih agencij, ki zanje opravljajo kadrovske naloge;
- strateška vloga upravljanja s človeškimi viri; tradicija organizacije; stil vodenja in podobno.

Pomembno pri razpravi o nosilcih upravljanja s človeškimi viri se zdi poudariti, da upravljanje s človeškimi viri deluje preko sistema človeških virov (ang. human resource systems), ki po Armstrongu (2008, 8 – 9) združuje:

- filozofije človeških virov, ki opisujejo splošne vrednote in temeljna načela, ki so sprejeta pri upravljanju z ljudmi;

- strategije človeških virov, ki določajo smer, v katero naj bi upravljanje s človeškimi viri šlo;
- politike človeških virov, ki predstavljajo smernice, ki določajo, kako vrednote, načela in strategije uporabljati in vključiti v posamezna področja upravljanja s človeškimi viri;
- procesi človeških virov, ki so sestavljeni iz formalnih postopkov in metod, uporabljenih za postavitve učinkovitih strateških planov in politik človeških virov;
- prakse človeških virov, ki vključujejo neformalne pristope, ki se uporabljajo pri upravljanju z ljudmi;
- programi človeških virov, ki omogočajo strategijam človeških virov, politikam in praksam, da se izvajajo v skladu s sprejetimi načrti.

Pri upravljanju s človeškimi viri je pomembno navesti, da upravljanja s človeškimi viri ne smemo povezovati s katero koli ideologijo oziroma s katerim koli stilom vodenja (Boxall in Purcell 2003, 48).

2.2.3 Vloga upravljanja s človeškimi viri

Glavni namen upravljanja s človeškimi viri v organizaciji je zagotavljanje, da je organizacija sposobna dosegati poslovne uspehe preko svojih zaposlenih (Armstrong 2008, 9). Posplošeno bi rekli, da je cilj upravljanja s človeškimi viri najti prave zaposlene za prava delovna mesta. Boxall in Purcell (2003, 6) pravita, da nikoli ni bilo lahko določiti ciljev upravljanja z zaposlenimi v organizaciji.

Poiskati prave ljudi in jih uspešno namestiti na prava delovna mesta je cilj, ki ga vsaka organizacija s svojo notranjo ureditvijo, ni vedno sposobna zagotoviti. Za uspešno realizacijo tega cilja med drugim potrebujejo uspešno organizirano delo na področju upravljanja s človeškimi viri. Upravljanje s človeškimi viri se lahko razdeli na naslednja področja (Armstrong 2008, 10–12):

– *organizacijska učinkovitost*

To področje je za sodobno organizacijo ključnega pomena, vendar predstavlja zelo težko nalogo. Področje upravljanja s človeškimi viri mora oblikovati takšne politike na različnih področjih (na primer menedžment znanja, menedžment talentov), da bodo v organizaciji zagotovljeni »dobra mesta za delo« (ang. a great place to work).

– upravljanje človeškega kapitala

Človeški kapital organizacije predstavljajo njeni zaposleni, na katerih sloni poslovni uspeh. Organizacija mora skrbeti za zagotavljanje in ohranjanje kvalificiranih, zavzetih in dobro motiviranih zaposlenih, ki jih za nemoteno delovanje potrebuje. Razlika med upravljanjem s človeškimi viri in upravljanjem človeškega kapitala je po Armstrongu (2008, 11) v tem, da je pri upravljanju človeškega kapitala večji poudarek na uporabi meritev (meritve človeških virov in uspešnosti zaposlenih) kot na zagotavljanju smernic pri politikah in praksah upravljanja s človeškimi viri v organizaciji.

– menedžment znanja

Področje zajema procese in prakse ustvarjanja, pridobivanja, zajemanja, delitve in uporabe znanja kjer koli v organizaciji ter pomaga k izboljšanju učenja in učinkovitosti v organizacijah (Scarborough in drugi v Armstrong 2008, 11). Organizacija mora podpirati razvoj svojega posebnega znanja in veščin, ki so nastale kot posledica organizacijskih učnih procesov skozi čas.

– menedžment nagrajevanja

Z uvedbo nagrajevanja na osnovi dosežkov zaposlenih in usposobljenosti za delo, ki so jih zaposleni dosegli, želi organizacija povečati motivacijo in zavzetost za delo.

– odnosi z zaposlenimi

Cilj je ustvariti takšno organizacijsko klimo, v kateri bodo obstajali produktivni in složni odnosi med zaposlenimi, menedžmentom in sindikati.

– izpolnjevanje različnih potreb

Cilj je razviti in izvajati takšne politike upravljanja s človeškimi viri, ki bodo nudile ravnotežje in se bodo prilagodile potrebam lastnikov ter zagotovile menedžmentu, da bo lahko pri vodenju zaposlenih upošteval individualne in skupinske razlike v zaposlovanju, osebnih potrebah, načinu dela ter željah, vse z namenom zagotavljanja enakih možnosti za vse.

– zapolnitev vrzeli med retoriko in realnostjo

Raziskave so pokazale, da obstaja velika razlika med retoriko, uporabljeno v teoriji, in med tisto, ki se uporablja v realnosti. Menedžment ima lahko dobre namene, da bo teoretična izhodišča realiziral v organizaciji, vendar se pogosto izkaže, da je teorijo težko udejanjiti. Vzroki za to so lahko različni, od poslovnih prioritet organizacij, kratkoročnih omejitev, omejene podpore linijskih menedžerjev, neustrezne

infrastrukture podpornih procesov, pomanjkanja virov, odpora do sprememb do pomanjkanja zaupanja vanje. Najpomembnejši cilj upravljanja s človeškimi viri je v tem, da skuša poiskati rešitve za premostitev vseh teh zadržkov. Za menedžerje je zelo pomembno, da si zapomnijo, da je relativno lahko priti do novih inovativnih politik in praks s področja upravljanja s človeškimi viri, vendar je pravi izziv v tem, da jih uspejo implementirati v organizacijo na način, da te uspešno delujejo.

V organizaciji morajo biti procesi, politike in prakse s področja upravljanja s človeškimi viri medsebojno usklajeni v tolikšni meri, da omogočijo učinkovito delo tako z zaposlenimi kot tudi z menedžerji znotraj organizacije.

Caldwell (v Armstrong 2008, 10) je na podlagi zbranih različnih definicij upravljanja s človeškimi viri, cilji področja, ki so bili že navedeni, ter modeli upravljanja s človeškimi viri oblikoval dvanajst ciljev, ki jih želijo doseči politike upravljanja s človeškimi viri v uspešnih organizacijah:

1. Upravljanje z zaposlenimi kot z viri je osnova za doseganje konkurenčne prednosti organizacije.
2. Uskladitev politik upravljanja s človeškimi viri s poslovno politiko in strategijo organizacije.
3. Razvoj tesno prilegajočih se odnosov med kadrovskimi politikami, postopki in sistemi.
4. Ustvarjanje bolj sproščene in fleksibilne organizacije, ki se je sposobna hitreje odzvati na spremembe.
5. Spodbujanje timskega dela in medsebojnega sodelovanja znotraj organizacije.
6. Ustvarjanje filozofije prve močne stranke (ang. a strong customer-first) v celotni organizaciji.
7. Zaposlenim omogočiti, da sami upravljajo s svojim samorazvojem in učenjem.
8. Razvoj strategij nagrajevanja v smeri podpiranja izvedbene kulture.
9. Izboljšanje vključevanja zaposlenih v organizacijo preko boljše notranje komunikacije.
10. Izgradnja večje zavzetosti zaposlenih v organizaciji.
11. Povečana odgovornost linijskih vodij pri izvajanju kadrovskih nalog v delovnem procesu.
12. Razvoj pospeševalne vloge menedžerjev.

Zanimivo primerjavo ciljev upravljanja s človeškimi viri ponudita Boxall in Purcell (2003, 13), ki navedeta, da je definiranje natančnih ciljev upravljanja s človeškimi viri, kot bi imeli pred seboj rusko babuško – odkriješ cilj, ki naj bi bil izveden, a ko ga natančno analiziraš in pobližje pogledaš (odpreš), ugotoviš, da se v notranjosti skriva še en nov cilj, in tako naprej.

Pfeiffer (v Becker in Huselid 1999, 297; v Darwish 2013, 7) je na podlagi raziskav izločil sedem tako imenovanih najboljših praks, ki organizacijo vodijo k vrhunski gospodarski uspešnosti, če jih le ta sprejme. Te prakse so:

- varnost zaposlitve;
- selektivno angažiranje novih zaposlenih;
- timi, ki se sami vodijo, in decentralizirano odločanje kot osnovna oblika organizacije;
- visoka plača v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami;
- obsežno usposabljanje;
- znižanje razlik in ovir med nivoji zaposlenih (obleke, jezik, ureditev pisarn) in
- obsežna izmenjava informacij o finančnih zadevah in zadevah uspešnega poslovanja organizacije.

Darwish (2013, 7) na tem mestu izpostavi, da ob pregledu različnih študij o tej temi redko najdemo dve, ki uporabita enake prakse upravljanja s človeškimi viri, če pa se to že zgodi, je osnovni pomen posamezne prakse popolnoma drugačen. Avtor tu vidi veliko potrebo po oblikovanju specifične teorije upravljanja s človeškimi viri.

Ulrich in drugi (2012, 11) so zbrali splošne trende, ki po mnenju strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri, vplivajo na področje. Združili so jih in oblikovali šest kategorij:

- Družba – sprememba načina življenja (družine, urbanizacija, etika, religije in pričakovanje dobrega počutja).
- Tehnologija – nove naprave in tehnologije vnašajo drugačne odnose na področje dela, saj lahko prejšnja tehnologija popolnoma uničijo in prinesejo svojo doktrino.
- Gospodarstvo – ekonomske cikle oblikuje tako povpraševanje kot tudi zakonodaja, se pa z globalizacijo zadeve spreminjajo.

- Politika – spremembe v pričakovanju menedžmenta v podjetju in zasebnem življenju, saj politična nestabilnost vodi v slabo zaupanje vladnim institucijam.
- Okolje – družbena odgovornost do omejenih virov v naravi vodi k spremembi obnašanja ljudi.
- Demografija – spremembe pri rojstvih, izobrazbi in prihodkih vplivajo na zaposlene in na obnašanje potrošnikov.

Strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri se morajo, zato pri svojem delu zavedati vseh naštetih dejavnikov, saj je od njih odvisna uspešnost področja in celote organizacije.

Beardwell in drugi (2004, 9) na podlagi opravljenih analiz podatkov, ki prikazujejo pogled na upravljanje s človeškimi viri, le te strne v štiri vidike:

- Upravljanje s človeškimi viri ni nič drugega kot preimenovanje kadrovske funkcije, ki naredi zelo malo stvari drugače kot to naredi tradicionalna kadrovska funkcija.
- Upravljanje s človeškimi viri predstavlja zgolj združitev kadrovskega menedžmenta in industrijskih odnosov.
- Upravljanje s človeškimi viri predstavlja koncept, temelječ na virih in vključuje razvojne vloge za posameznika in nekatere elemente zmanjševanja stroškov.
- Upravljanje s človeškimi viri lahko gledamo kot strateško funkcijo upravljanja pri razvoju poslovne politike organizacije.

Vsaka organizacija se sama odloči, v katero smer bo vodila svoje področje upravljanja s človeškimi viri.

Do sedaj prikazani pristopi na področju upravljanja s človeškimi viri le tega predstavljajo večinoma s pozitivno konotacijo. S pomočjo pravilno uporabljenih tehnik in metod ter s pravilno zastavljenimi cilji s področja naj bi organizacija dosegla svojo konkurenčno prednost pred konkurenco. Vendar pa je potrebno ob koncu pregleda navesti, da obstaja nekaj raziskovalcev, ki so ob natančnem preučevanju področja upravljanja s človeškimi viri ugotovili pomanjkljivosti tega. Pomanjkljivosti oziroma zadržke s tega področja je povzel Armstrong (2008, 17–20) in jih razdelil v tri večje sklope:

- *Upravljanje s človeškimi viri obljublja več, kot lahko naredi*

Že omenjeni Noon (v Armstrong 2008, 17) pravi, da je teorija upravljanja s človeškimi viri zgrajena na predpostavkah in konceptih, ki pa ne slonijo na natančnih hipotezah

in variablah, kar pomeni, da je bila teorija upravljanja s človeškimi viri zgrajena zgolj na njeni zmožnosti opisovanja in predvidevanja. Guest (v Armstrong 2008, 18) verjame, da je upravljanje s človeškimi viri optimističen, ampak dvoumen koncept, saj naj bi bilo pri njem vse hipotetično in želeno. Grattonova in drugi (v Armstrong 2008, 18) so na podlagi svojih raziskav prepričani, da med teorijami upravljanja s človeškimi viri in realnostjo praktičnega upravljanja s človeškimi viri obstajajo razlike – med tem, kaj funkcija upravljanja s človeškimi viri pravi, da dela, in prakso, ki jo doživljajo zaposleni, ter med tem, kaj vrhnji menedžerji menijo, da je vloga funkcije upravljanja s človeškimi viri, in med vlogo, ki jo ta resnično izvaja. Caldwell (v Armstrong 2008, 18) verjame, da je upravljanje s človeškimi viri nedokončan projekt s svojo vizijo tega, kakšno bi pravzaprav moralo biti.

– *Morala upravljanja s človeškimi viri*

Willmott (v Armstrong 2008, 19) opozarja, da upravljanje s človeškimi viri deluje kot »oblika zahrbtnega nadzora«, medtem ko poudarja potrebo po zavzetosti zaposlenih, da ti storijo to, kar organizacija od njih želi. Keenoy (v Armstrong 2008, 19) pravi, da funkcija upravljanja s človeškimi viri v organizaciji deluje kot volk, ki je preoblečen v ovco. Guest (v Armstrong 2008, 19) je na podlagi opravljene raziskave navedel, da imajo zaposleni pozitivno izkušnjo z upravljanjem s človeškimi viri, kar je v nasprotju s kritikami nekaterih akademikov. Mabey in drugi (v Armstrong 2008, 19) pravijo, da je upravljanje s človeškimi viri neučinkovito, škodljivo ali celo oboje hkrati.

– *Protislovja in pomisleki o upravljanju s človeškimi viri*

Guesta (v Armstrong 2008, 20) je podprl Legge (v Armstrong 2008, 20), ki je trdil, da menedžment sicer govori o skrbi za zaposlene, vendar pa je realnost drugačna. Organizacija pri izvajanju svojega posla slediti dobičkonosnosti. Scott (v Armstrong 2008, 20) pravi, da so tako menedžment kot tudi zaposleni ujetniki svoje zgodovine in zelo težko spremenijo svoje tradicionalne vloge in orientacije. Sistem upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, po njegovem menju, naj enostavno ne bi deloval.

Beardwell in drugi (2004, 9) v svoji razpravi navedejo, da je upravljanje s človeškimi viri lahko opazovano kot samo še en nov trend v dolgi liniji menedžerskih predpisov, ki so na začetku vsi uživali podporo znotraj organizacije in jo nato tudi izgubili, medtem ko so bile operativne naloge kadrovske funkcije, ne glede na vse, vedno dosežene.

2.3 Strateško upravljanje s človeškimi viri

Za boljše razumevanje področja strateškega upravljanja s človeškimi viri je potrebno najprej definirati nekaj osnovnih pojmov, ki se v nadaljevanju navezujejo na preučevano področje.

Strategija

Beseda strategija izhaja iz grškega samostalnika strategus, ki pomeni poveljujoči (ang. commander in chief), v angleškem jeziku pa se je prvič pojavila leta 1656 (Bratton 2000, 38). Razvoj in uporabo besede povezujejo z združitvijo besed stratos (vojska) in agein (voditi) (Bratton 2000, 38). V poslovnem svetu so koncept poslovne strategije polno razvili trije tako imenovani pionirji tega področja Andrews, Ansoff in Chandler (Beardwell in drugi 2004, 35; Armstrong 2008, 21). Beseda strategija je nadomestila prej uveljavljen pojem dolgoročnega planiranja (Bratton 2000, 38).

Strategija ima dva osnovna pomena:

- gledati mora naprej (odločiti se je potrebno, kam organizacija želi in kako bo tja prišla);
- upoštevati mora koncept strateškega prilagajanja (osredotočenost na organizacijo in hkrati tudi na njeno okolje) (Armstrong 2008, 21).

Avtorjev, ki tako ali drugače definirajo strategijo, je veliko, saj je tudi področij, na katerih se uporablja termin strategija, veliko. Za potrebe tega magistrskega dela bo najprej navedena definicija Chandlerja (v Beardwell in drugi 2004, 35; v Armstrong 2008, 21), ki pravi, da je strategija skupek osnovnih dolgoročnih ciljev organizacije in sprejetih akcijskih usmeritev ter razporejanje sredstev, ki so potrebna za doseg te ciljev.

Koncept strategije vključuje konkurenčno prednost, strategijo, temelječo na virih, zmogljivosti, strateški namen, strateške zmožnosti, strateški menedžment, strateške cilje in strateške načrte (Armstrong 2008, 23).

Najboljše definirana strategija je tista, ki predstavlja razliko med strateškimi problemi, s katerimi se organizacija v svojem okolju sooča, in strategijami oziroma usmeritvami, ki jih organizacija sprejme, da bo z njihovo pomočjo te strateške probleme rešila (Boxall in Purcell 2003, 30, 45). Strategije so posamezni načini, ki kažejo, na kakšen način menedžment razume organizacijske cilje in razvija vse svoje notranje vire (tako človeške kot tudi vse

ostale) v smeri doseganja organizacijskih ciljev (Boxall in Purcell 2003, 34). Najboljše so tiste strategije, ki znajo preseči problem razvoja organizacije, da bi obvladali drugi problem in sicer v trajno korist organizacije (Boxall in Purcell 2003, 34). Splošni elementi za doseganje uspešne strategije so: dolgoročni, preprosti in dogovorjeni cilji, dobro ter globoko razumevanje konkurenčnega okolja in objektivna ocena virov znotraj organizacije, ki morajo biti uspešno vključeni v strategijo (Beardwell in drugi 2004, 36).

Znotraj organizacije obstaja hierarhija strategij. Najvišja je strategija organizacije (ang. corporate strategy), sledijo ji poslovne strategije (ang. business strategy) in nato funkcijske strategije (functional strategy) (Bratton 2000, 41; Dessler 2000, 20; Paauwe 2004, 29; Buller in McEvoy 2012, 44). Strategija organizacije opisuje splošno usmeritev organizacije, njeno splošno filozofijo rasti in načine upravljanja njenih poslovnih enot (Bratton 2000, 42). Posamezne poslovne strategije obravnavajo odločitve in ukrepe, ki se nanašajo na posamezne poslovne enote organizacije, njihov glavni cilj pa je, kako narediti enoto bolj konkurenčno na trgu (Bratton 2000, 43, 44). Funkcijske strategije se nanašajo na glavne operacije znotraj poslovne enote vključno z raziskavami in razvojem, marketingom, proizvodnjo, financami ter upravljanem s človeškimi viri in so usmerjene na zagotavljanje maksimalne produktivnosti vseh virov znotraj organizacije (Bratton 2000, 44).

Povezavo med strategijo in upravljanjem s človeškimi viri je po Goldnu in Ramanujamu povzel Paauwe (2004, 28–32) in navedel, da lahko prepoznamo štiri vrste odnosov med njima:

- *Administrativno povezovanje* – je odsev tradicionalne in administrativne vloge funkcije kadrovskega menedžmenta, v katerem ni oziroma je zelo majhen odnos med strateško orientacijo organizacije in med politikami ter praksami upravljanja s človeškimi viri.
- *Enosmerno povezovanje* – ko je strategija organizacije sprejeta, morajo specialisti s področja kadrovske funkcije razviti politike in prakse, ki pomagajo pri implementaciji strategije. Kadrovska funkcija ne sodeluje pri procesu oblikovanja strategije.
- *Dvosmerno povezovanje* – odnos med organizacijsko strategijo in upravljanjem s človeškimi viri je uravnotežen ter recipročen. Ena vpliva na drugo, kar pomeni da kadrovska funkcija s svojim vložkom doprinese k procesu oblikovanja strategije.

– *Integrativna povezava* – odnos med organizacijsko strategijo in upravljanjem s človeškimi viri je označen z močno stopnjo interakcije tako na formalni kot tudi na neformalni ravni. Menedžerji in področni specialisti imajo obojestranski vpliv drug na drugega.

Dessler (2000, 19) pravi, da je največja sprememba področja upravljanja s človeškimi viri v tem, da narašča njegovo sodelovanje pri razvoju in implementaciji poslovne strategije. Včasih je bilo oblikovanje poslovne strategije stvar vodilnih menedžerjev, kar se sedaj spreminja, saj vanje vgrajujejo elemente konkurenčne prednosti, skrbi za izgradnjo zavzetih zaposlenih in podobno, pri čemer ima funkcija upravljanja s človeškimi viri v organizaciji centralno vlogo.

Henry Mintzberg je trdil, da ne smemo enačiti strategije in strateškega načrta, kajti strateški načrt predstavlja formalen dokument, v katerem so zapisani organizacijski cilji ter akcije (pobude) v določenem časovnem obdobju (v Boxall in Purcell 2003, 27).

Večja verjetnost je, da najdemo strateške načrte, v organizacijah javnega sektorja, kjer po navadi obstajajo stroga pravila delovanja in morajo organizacijski cilji ter aktivnosti slediti politiki in drobnogledu javnosti, pojavljajo pa se tudi v nekaterih drugih organizacijah, na primer v gradbeništvu, ko mora biti celoten projekt načrtovan že pred začetkom del (finance, arhitektura, materiali, delovna sila) (Boxall in Purcell 2003, 28).

Strateški menedžment

Pri rasti oziroma razvoju se morajo organizacije zavedati, da so vsa ključna področja, ki tvorijo posel, strateška. Biti uspešen v svojem poslu pomeni dati dovolj pozornosti vsem kritičnim vidikom vseh bistvenih delov sistema, tako da se zagotovi nemoteno organizacijsko poslovanje ter hkrati nemoteno delovanje vsakega posameznega člana (Boxall in Purcell 2003, 29). Avtorja definirata strateški menedžment kot proces oblikovanja strategije – njeno oblikovanje in (če organizacija preživi) njeno preoblikovanje skozi čas (Boxall in Purcell 2003, 36, 46). Strateške izbire morajo temeljiti na dveh nivojih – igrajo pomembno vlogo pri podpiranju sposobnosti »preživetja« organizacije (ang. make-or-brake choices) in pri zagotavljanju trajne konkurenčne prednosti organizacije (Boxall in Purcell 2003, 48).

Kako doseči prednost pred konkurenti, je glavna tema vsake literature, ki se ukvarja s strateškim menedžmentom (Boxall in Purcell 2003, 33). Funkcija upravljanja s človeškimi viri mora igrati glavno vlogo pri izboljšanju kvalitete strateškega menedžmenta (Boxall in Purcell 2003, 41). Strokovnjaki s tega področja se morajo zavedati, da je potrebno razvijati veščine na področju voditeljstva in skupinskih procesov – team buildinge (Boxall in Purcel 2003, 42). Vendar ne smemo pozabiti, da v organizaciji ni pomembno samo upravljanje s človeškimi viri, saj so za organizacijski posel pomembna tudi druga področja: finance, procesi, informacijska tehnologija in trženje, ki se ravno tako morajo razvijati (Ulrich in drugi 2012, 15).

Organizacije so danes postavljene pred pomembno odločitev. Ugotoviti morajo, kje je meja med strateškim in nestrateškim delovanjem. Boxall in Purcell (2003, 29) opozarjata, da je zelo pomembno, da se organizacije izogibajo uporabi besede strateško pred skoraj vsako temo zgolj zato, da bi s tem naredile vtis. Avtorja navajata (2003, 29), da se podoben primer dogaja v literaturi o upravljanju s človeškimi viri, saj naj bi menedžerji pogosto »nalepili« besedo strateško pred stare pojme, na primer izbor novih kadrov, ocenjevanje, plača, izobraževanje, izključno zato, da bi nastala nova knjiga, tokrat o strateškem upravljanju s človeškimi viri (Boxall in Purcell 2003, 29). Podobne pomisleke avtorja izražata tudi o konceptu prehoda iz kadrovskega menedžmenta v koncept upravljanja s človeškimi viri.

Slika 2.3: Poli strateškega menedžmenta



Vir: Bratton (2000, 39).

Bratton (2000, 39) meni, da je strateški menedžment stalna dejavnost, ki zahteva nenehno prilagajanje treh glavnih soodvisnih polov: vrednot najvišjega vodstva (ang. senior

management), okolja, v katerem organizacija deluje, in virov, ki so na voljo v organizaciji. Soodvisnost vseh treh polov je prikazana na sliki 2.3.

Proces strateškega menedžmenta se pojavlja kot sklenjen krog različnih dejavnosti, ki si sledijo ena za drugo in jih lahko razdelimo na pet delov: poslanstvo in cilji, analize okolja, strateško oblikovanje, izvajanje strategije ter vrednotenje strategije (Bratton 2000, 40).

V razpravi o strateškem menedžmentu je potrebno definirati tudi upravljalvske procese, s katerimi se pri svojem delu srečujejo menedžerji. Pri opredelitvi upravljalvskih procesov ne moremo mimo petih osnovnih funkcij: načrtovanje, organiziranje, zagotavljanje osebja (ang. staffing), vodenje in kontroliranje (Dessler 2000, 2).

2.3.1 Opredelitev strateškega upravljanja s človeškimi viri

V zadnjih tridesetih letih se je upravljanje s človeškimi viri v organizacijah premaknilo z obrobja v center preučevanja, saj je začelo veljati prepričanje, da prispevek človeških virov v organizaciji lahko izboljša organizacijsko uspešnost in efektivnost, kar je postalo osnovni predmet preučevanja (Beardwell in drugi 2004, 41; Darwish 2013, 1). Darwish (2013, 1) nadaljuje, da mora organizacija, če želi preživeti v konkurenčnem okolju ter globalni ekonomiji, ki temelji na znanju, pridobiti, razviti in ustrezno upravljati s človeškimi viri, njihovimi kompetencami ter praksami. Glede na avtorje, ki jih je preučil Darwish (2013, 9), gre pri osnovnem strateškem premiku s področja upravljanja s človeškimi viri v strateško upravljanje s človeškimi viri za dve pomembni smeri. Prva je, da se strateško upravljanje s človeškimi viri osredotoča na organizacijsko uspešnost in ne na uspešnost posameznega zaposlenega in druga, da raziskovalci s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri pregledujejo vpliv vseh praks upravljanja s človeškimi viri v okviru uspešnosti organizacije, medtem ko se je tradicionalno upravljanje s človeškimi viri osredotočalo le na vpliv posamezne, individualne prakse na uspešnost zaposlenega.

Schuler in Jackson (2007, XIII) navajata, da je strateško upravljanje s človeškimi viri disciplina, ki še vedno dobiva svojo obliko in temelji na priznanju, da je organizacija lahko bolj efektivna, če so njeni človeški viri upravljani tako, da zagotavljajo pravo število ljudi, s pravimi načini obnašanja, potrebnimi kompetencami in z najvišjo možno stopnjo motivacije

za delo v organizaciji. Vendar pa se avtorja ne osredotočata zgolj na zaposlene, ampak omenjata tudi pomembnost zunanjih in notranjih komponent iz okolja organizacije (tu izpostavita delničarje oziroma lastnike) pri izvajanju strateškega upravljanja s človeškimi viri v organizaciji (Schuler in Jackson 2007, XIII).

Vsaka organizacija ima v lasti različne vire. Fizične vire organizacije, kot so na primer prostori, naprave, izdelki, storitve in tehnologija, se lahko posnema in se jih lahko »klonira« v drugi organizaciji, medtem ko človeških virov ni moč razmnoževati kar tako in zato predstavljajo konkurenčno prednost, ki jo organizacija ima (Ayanda in Abdulkadir 2010, 142). Uspešne organizacije se tega v veliki meri zavedajo.

Menedžerji se tako v privatnih kot tudi v javnih organizacijah vse bolj zavedajo, da je najpomembnejše pritegniti prave kadre in upravljati z obstoječimi človeškimi viri v organizaciji na ustrezen način, saj so ti pomembnejši kot proizvodi, storitve, najboljše strategije odnosov z javnostmi ter najsodobnejše tehnologije (Ayanda in Abdulkadir 2010, 143).

Dejstvo, da zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami, je vodilo k premiku upravljanja s človeškimi viri na naslednjo razvojno stopnjo in mu dodalo strateško noto, pri čemer je strateško upravljanje s človeškimi viri definirano kot povezava med upravljanjem s človeškimi viri in strateškimi cilji, z namenom, da bi izboljšali poslovno uspešnost ter razvili organizacijsko kulturo, ki bi pospeševala inovacije in fleksibilnost organizacije (Dessler 2000, 21).

Armstrong (2008, 3) opredeli strateško upravljanje s človeškimi viri kot pristop k razvoju in izvajanju strategij upravljanja s človeškimi viri, ki so vključene v poslovne strategije ter omogočajo organizaciji, da doseže svoje cilje. Strateško upravljanje s človeškimi viri je načrt, s katerim želi vodstvo organizacije doseči strateške cilje opredeljene v strategiji organizacije (Armstrong 2008, 33).

Boxall in Purcell (2003, 49) pravita, da se strateško upravljanje s človeškimi viri ukvarja s strateškimi izbirami, povezanimi z uporabo človeških virov v organizacijah, in z razlago, zakaj

z njimi nekatere organizacije uspešneje ravnaajo kot druge. Pomembno pa se jima zdi izpostaviti dejstvo, da v okviru ene organizacije obstaja več načinov upravljanja s človeškimi viri, za vsako poklicno skupino zaposlenih svoj in ne zgolj samo eden, za vse enak (Boxall in Purcell 2003, 50).

Wright in McMahan (2011, 93) strateško upravljanje s človeškimi viri opredelita kot vzorec načrtovanih človeških virov in dejavnosti, ki naj bi omogočile organizaciji doseganje svojih ciljev. Avtorja sta kritična do drugih teoretikov, ki se s tem področjem ukvarjajo, kajti po njunem mnenju se osredotočajo izključno na prakse upravljanja s človeškimi viri, premalo pa se osredotočajo na vir sam, na človeški kapital (Wright in McMahan 2011, 94). Izpostavita možnost, da raziskovalci strateškega upravljanja s človeškimi viri človeški kapital enačijo z vsemi ostalimi vrstami kapitala, ki jih ima organizacija v lasti in jih nadzira, ter tako izpustijo kompleksnost konstrukta in nadaljujejo z ignoriranjem »človeški« v strateškem upravljanju s človeškimi viri (Wright in McMahan 2011, 102).

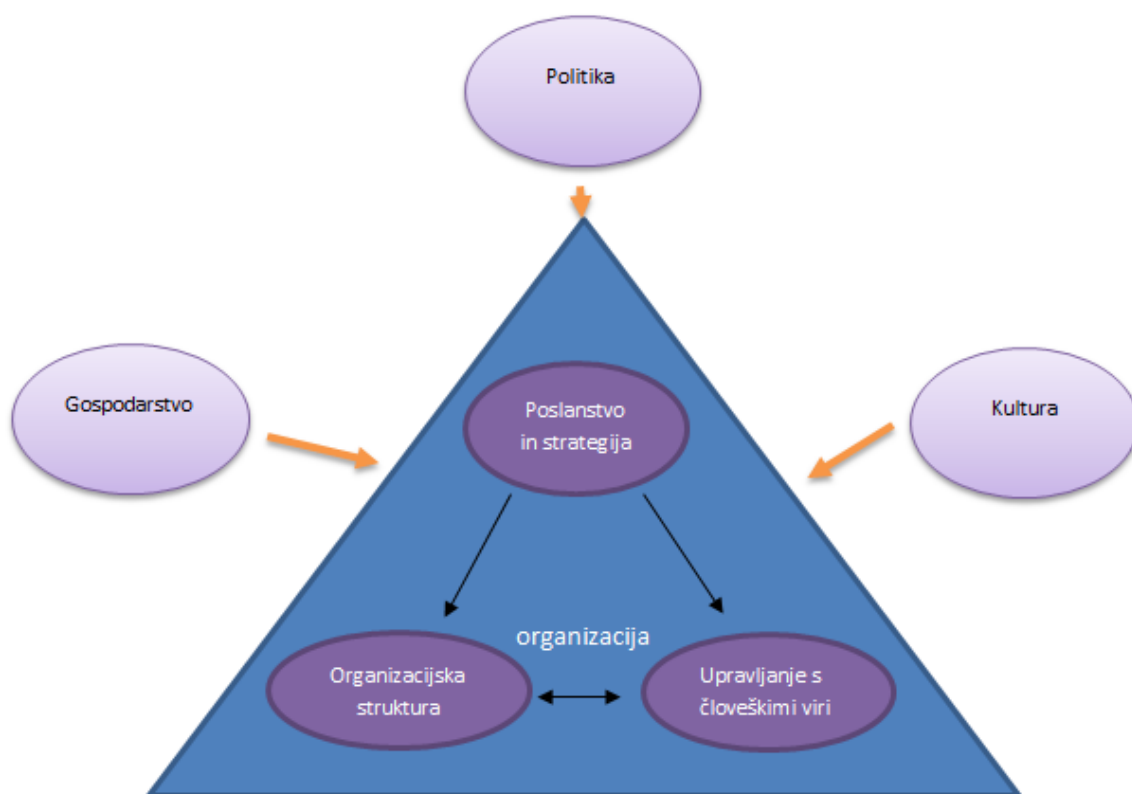
Teorije o strateškem upravljanju s človeškimi viri ne svetujejo zgolj enega načina povezovanja upravljanja s človeškimi viri in strategijo (Boxall in Purcell 2003, 47). Izbira strategije za upravljanje s človeškimi viri je odvisna od različnih dejavnikov v organizaciji: od organizacijske oblike, v katero prištevamo velikost, strukturo, starost zaposlenih, do pritiska konkurence na menedžerje in stabilnosti trga dela (Bratton 2000, 50).

Boxall in Purcell navajata, da v teoriji o strateškem upravljanju s človeškimi viri ne obstaja zgolj ena sama povezava med upravljanjem s človeškimi viri in strategijo (2003, 47). Pravita, da večina teoretičnih razprav poteka med opredelitvijo kateri od dveh normativnih modelov povezovanja med upravljanjem s človeškimi viri in strategijo je učinkovitejši. Prvi model je – **model »best fit«** (označen tudi kot teorija kontingence), ki zagovarja, da je strategija upravljanja s človeškimi viri učinkovitejša, ko je na pravi način integrirana s specifičnim okoljem organizacije in širše oziroma, ko je oblikovana tako, da se prilagaja določenim kritičnim in nepredvidljivim stvarim iz svojega okolja. Strategija upravljanja s človeškimi viri naj bi se skušala čim bolj prilagoditi svojemu okolju s prilagajanjem strukture in sistema organizacije zunanjim dejavnikom, med katerimi močno vplivajo gospodarsko stanje v državi

ter politični in socialni dejavniki (Bratton 2000, 46; Boxall in Purcell 2003, 47, 51–60; Beardwell in drugi 2004, 48–49; Graeme 2009, 226).

Drugi model je - **model »best practice«** (označen tudi kot univerzalizem), ki poudarja univerzalizem in pravi, da bodo organizacije uspešnejše, če bodo identificirale ter prevzele najboljše prakse na področju upravljanja s človeškimi viri (Boxall in Purcell 2003, 47, 61–64; Beardwell in drugi 2004, 56–59; Graeme 2009, 227).

Slika 2.4: Model ujemanja strateškega upravljanja s človeškimi viri



Vir: Povzeto po modelu ujemanja Devanna in drugi (v Bratton 2000, 48).

Poznavanje obeh modelov je velikega pomena pri zagotavljanju učinkovitosti organizacije, vendar je potrebno poznati tudi njune pomanjkljivosti. Poleg obeh omenjenih modelov pri oblikovanju strategije upravljanja s človeškimi viri vedno igra pomembno vlogo tudi tako imenovan nacionalni kontekst, na primer različne pravne ureditve na področju socialnih dialogov, delovne zakonodaje, različne kulturne prakse in stili vodenja (Boxall in Purcell 2003, 64). Devanna in ostali (v Bratton 2000, 48; v Beardwell in drugi 2004, 19) razvijejo tako imenovani model ujemanja (ang. the matching model), za katerega je pomembno, da morajo

biti sistemi upravljanja s človeškimi viri in organizacijska struktura vodeni tako, da se ujemajo z organizacijsko strategijo. Slika 2.4 prikazuje model strateškega upravljanja s človeškimi viri oblikovan po modelu ujemanja. Vse elemente, ki prikazujejo soodvisnost notranjih in zunanjih elementov v organizaciji ter v okolju, najdemo tudi pri drugih avtorjih, na primer pri omenjenih Boxallu in Purcellu.

Bratton (2000, 65) poda kritičen pogled na model ujemanja in poudari, da v globaliziranem gospodarstvu, ki se srečuje z zelo nepredvidljivim trgom, ujemanje ni pravi način, saj je potrebna predvsem fleksibilnost organizacije ter potreba organizacije po tem, da je venomer korak pred konkurenco. Podobne izzive na področju globalizacije, tehnologije in s tem konkurenčne prednosti navajata tudi Dessler (2000, 3, 9–13) in Petrič (2010, 12). Walker (v Albrecht 2001, 71–73) vidi v globalizaciji možnost velikih izzivov za upravljanje s človeškimi viri v organizaciji, prav tako pa poudari tudi njihovo težnjo po fleksibilnosti organizacije, kar je povezano tudi s fleksibilno delovno silo.

Armstrong (2008, 37–39) loči strateško upravljanje s človeškimi viri na naslednje tri koncepte:

- pogled na osnovi virov (ang. resources based view – uporablja se tudi kartica RBV),
- strateško prilagajanje (ang. strategic fit),
- strateška fleksibilnost (ang. strategic flexibility).

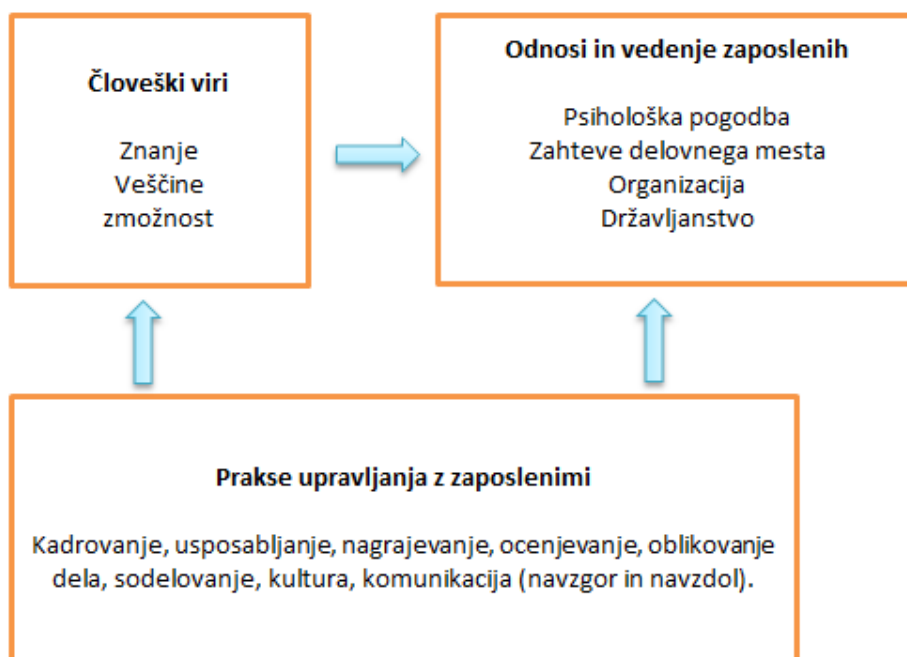
V nadaljevanju bo opredeljena le prvo – **pogled na osnovi virov**. Literatura na področju strateškega upravljanja s človeškimi viri je od devetdesetih let prejšnjega stoletja močno zaznamovana s pogledom na organizacijo preko virov (Boxall in Purcell 2003, 71). Ta pogled je poudarek preusmeril iz zunanjih dejavnikov (na primer industrijske pozicije organizacije) k notranjim virom organizacije, kot virom konkurenčne prednosti, kar je hkrati dalo tudi večjo legitimnost področju upravljanja s človeškimi viri (Dunford in drugi 2001, 4). Dunford in drugi (2001, 5) navedejo, da je pogled na organizacijo preko virov za področje strateškega upravljanja s človeškimi viri pomembna v dveh smereh. Prva je, da literaturi s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri nudi temelje za teoretične in empirične raziskave. Druga smer pa kaže na to, da je pogled na vire v organizaciji poskrbel za močnejšo povezavo med področjem strateškega menedžmenta in strateškega upravljanja s človeškimi viri. Kot se izrazijo Dunford in drugi (2001, 5) ta način gledanja na vire v organizaciji pomaga ljudem

(človeškim virom v organizaciji), da se jih ponovno »uvrsti na radar«. Za organizacije je značilno, da vedno obstajajo v nekem okolju, saj viri niso sami sebi namen, ampak so uporabni predvsem za ustvarjanje dodane vrednosti na trgu (Hang 2005, 8). Koncepti kot so znanje (Argote in Ingram; Grant; Leibeskind), dinamična zmogljivost (Eisenhardt in Martin; Teece, Pisano in Schuen), učeče se organizacije (Fiol in Lyles; Fisher in White) in vodenje (Finkelstein in Hambrick; Norburn in Birley; Thomas) tvorijo vire konkurenčne prednosti, ter preusmerjajo pozornost na strategijo in vprašanja upravljanja s človeškimi viri (v Dunford in drugi 2001, 5). Ob preučevanju področja so Wright in drugi (v Dunford in drugi 2001, 7) navedli, da je potrebno razlikovati med človeškimi viri v organizaciji in med praksami upravljanja s človeškimi viri. Prakse upravljanja s človeškimi viri po njihovem mnenju ne morejo tvoriti osnov za konkurenčno prednost, saj jih konkurenca lahko brez težav in zelo hitro prekopira. Trdili so, da ima predvsem človeški kapital (visoko usposobljena in dobro motivirana delovna sila) velik potencial pri ustvarjanju vira konkurenčne prednosti organizacije (Wright in drugi v Dunford in drugi 2001, 7). Pogled na vire organizacije zagotavlja okvir v katerem raziskovalci in praktiki upravljanja s človeškimi viri boljše razumejo izzive strategije organizacije in imajo zato bolj pozitivno vlogo v strateškem menedžmentu organizacije (Dunford in drugi 2001, 29). Avtorji predlagajo za prihodnost preučevanja strategij in strateškega upravljanja s človeškimi viri tesnejše povezovanje in izmenjevanje znanj o obeh področjih, s čimer bi prispevali k ustvarjanju novega znanja o vlogi zaposlenih, ki tvorijo konkurenčno prednost organizacij (Dunford in drugi 2001, 29).

Dunford in drugi so razvili model preko katerega so želeli prikazati tri področja, znotraj organizacijske arhitekture upravljanja s človeškimi viri, v okviru katerih se v organizaciji lahko dosega konkurenčna prednost - slika 2.5 (Dunford in drugi 2001, 7). Prvo področje predstavljajo človeški viri s katerimi organizacija razpolaga in se v času spreminjajo, zato jih je potrebno nenehno spremljati, da se ujemajo s strateškimi potrebami organizacije. Drugo področje predstavlja vedenje zaposlenih, za katero so si raziskovalci enotni, da predstavlja pomembno neodvisno komponento znotraj strateškega upravljanja s človeškimi viri (Dunford in drugi 2001, 9). Na zaposlene se gleda preko njihovega vedenja in se jih prepozna kot čustvena in kognitivna bitja, ki razpolagajo s svojo lastno voljo. Ta svobodna volja jim omogoča samostojno odločanje glede svojega ravnanja. (Dunford in drugi 2001, 9). Organizacije imajo dostop do dragocenega človeškega kapitala, vendar pa s slabim

oblikovanjem in organiziranjem dela ali napačnim vodenjem zaposlenih, ne morejo razviti konkurenčne prednosti in doseči strateškega vpliva (Dunford in drugi 2001, 10). Zadnje področje predstavljajo prakse upravljanja s človeškimi viri, pri katerih je poudarek na pomembnosti razumevanja različnih praks, ki vplivajo na zaposlene (Wright in Boswell v Dunford in drugi 2001, 10) in ne zgolj na posamezno prakso. Preko omenjenih praks organizacije generirajo prednost pred drugimi, ko zaposleni prihajajo in odhajajo in se zahtevano vedenje spreminja glede na nepredvidene spremembe v okolju in strategiji (Dunford in drugi 2001, 10). Dinamično razmerje med vsemi tremi področji je prikazano v sliki 2.5, ki prikazuje kako organizacije preko sistema praks upravljanja z zaposlenimi, vplivajo na človeške vire in na zaželeno obnašanje zaposlenih.

Slika 2.5: Področja znotraj organizacije upravljanja s človeškimi viri



Vir: Dunford in drugi (2001, 7).

Če se vrnemo nazaj na področje opredeljevanja področja strateškega upravljanja s človeškimi viri, ne moremo mimo dejstva, da se s tem področjem ukvarja veliko avtorjev. Vsak ga opredeli malo drugače. Armstrong in drugi (2008, 34) so v svojem delu zbrali nekaj najznačilnejših definicij:

- Strateško upravljanje s človeškimi viri se ukvarja s tem, da se ljudi v organizaciji vidi kot strateški vir za doseganje konkurenčne prednosti (Hendry in Pattigrew v Armstrong 2008, 34; Buller in McEvoy 2012, 44).
- Strateško upravljanje s človeškimi viri je niz procesov in aktivnosti, ki jih uporabljajo skupno strokovnjaki s področja upravljanja s človeški viri in linijski menedžerji za reševanje poslovnih problemov, povezanih z zaposlenimi (Walker v Armstrong 2008, 34).
- Strateško upravljanje s človeškimi viri je makro organizacijski pristop k gledanju vloge in funkcije upravljanja s človeškimi viri v večji organizaciji (Butler in drugi v Armstrong 2008, 34).
- Osrednja obljuba, ki jo daje teorija strateškega upravljanja s človeškimi viri je, da je organizacijska uspešnost odvisna od tesnega prilagajanja in usklajevanja med poslovno strategijo ter strategijo upravljanja s človeškimi viri (Batt v Armstrong 2008, 34).

Bratton (2000, 38) strateško upravljanje s človeškimi viri vidi kot menedžerski proces, ki zahteva povezavo določenih politik in praks upravljanja s človeškimi viri s strateškimi cilji organizacije. Way in Johnson (2005, 2) vidita v strateškem upravljanju s človeškimi viri osnovno povezavo med organizacijskimi strategijami, praksami, politikami in sistemi upravljanja s človeškimi viri ter učinkovitostjo organizacije. Podobno definicijo navedeta tudi Buller in McEvoy (2012, 45). S to idejo o povezavi med strategijo organizacije in funkcijo upravljanja s človeškimi viri se strinja tudi Darwish (2013, 9), vendar opozarja na odsotnost natančne in jasne definicije strateškega upravljanja s človeškimi viri.

Možina in drugi (2002) navajajo, »da gre pri strateškem upravljanju s človeškimi viri za kompleksen proces optimizacije človeških sposobnosti, zmogljivosti, za umeščanje različnih posameznikov na najustreznejša delovna mesta glede na obstoječe kompetence, sposobnosti, znanja in dejansko motiviranost za določeno delovno mesto, znanja ter potencialne možnosti nadaljnjega razvoja«.

Strateško upravljanje s človeškimi viri temelji na treh predpostavkah (Armstrong 2008, 34):

- človeški viri oziroma človeški kapital organizacije igra strateško vlogo v njenem poslovnem uspehu in je vir konkurenčne prednosti;

- strategija upravljana s človeškimi viri mora biti vključena v poslovne načrte organizacije oziroma poslovno strategijo (vertikalna integracija);
- individualne strategije človeških virov morajo biti povezane ena z drugo in si zagotavljati medsebojno pomoč (horizontalna integracija).

Osnovni cilj, ki ga zasleduje strateško upravljanje s človeškimi viri, je ustvarjanje strateških zmožnosti organizacije za doseganje trajne konkurenčne prednosti preko zagotavljanja kvalificiranih, zavzetih in dobro motiviranih zaposlenih (Armstrong 2008, 35). Omeniti je potrebno tudi etični vidik strateškega upravljanja s človeškimi viri. Storey tu loči mehko strateško upravljanje s človeškimi viri (ang. soft strategic HRM) in trdo strateško upravljanje s človeškimi viri (ang. hard strategic HRM). Mehko upravljanje s človeškimi viri se ukvarja s človeškim obnašanjem, tako individualnim kot tudi kolektivnimi – kako kultura pomaga ali ovira strategije in kako se lahko spreminja (Hang 2005, 7). Govori tudi o zavezanosti k izpolnjevanju potreb posameznika in organizacije (Hang 2005, 7). Trdo upravljanje s človeškimi viri pa je pristop, ki na ljudi gleda kot na vire (Hang 2005, 7). Predmet proučevanja je kako uporabiti sistem in postopke za zagotavljanje ustreznih, razvitih virov ter kako jih, kot strateško prednost organizacije, ohraniti (Hang 2005, 7). V organizacijah se pogosto dogaja, da medsebojno kombinirajo oba pristopa.

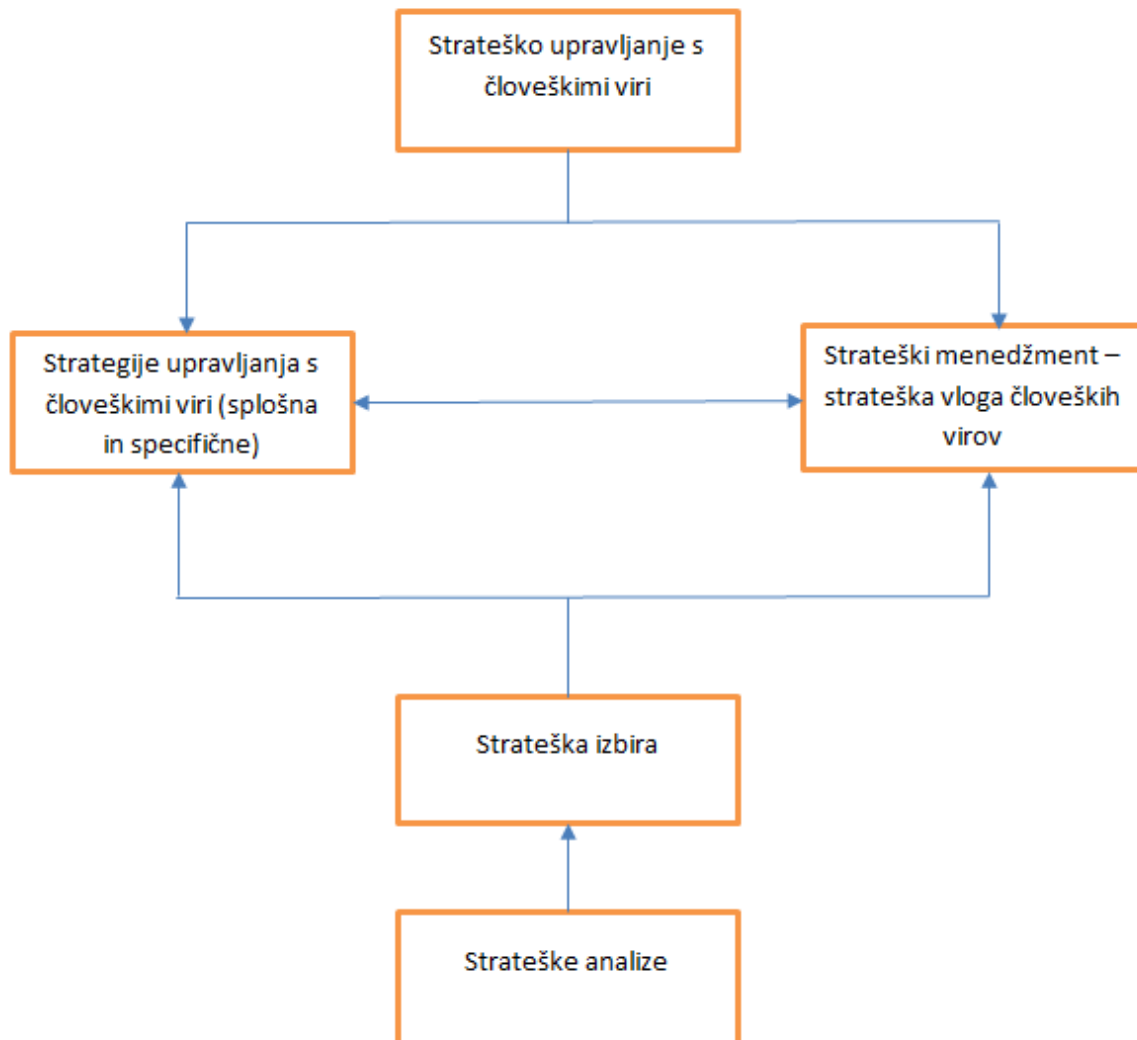
Storey svoj pristop k strateškemu upravljanju s človeškimi viri definira s štirimi elementi, ki ločijo upravljanje s človeškimi viri v organizacijah (Storey v Beardwell in drugi 2004, 22, 200):

- človeška zmožnost in zavzetost razlikujeta uspešne organizacije od drugih;
- ker ima upravljanje s človeškimi viri strateški pomen, ga morajo vodilni menedžerji upoštevati pri oblikovanju organizacijskih ciljev in načrtov;
- upravljanje s človeškimi viri ima dolgotrajne posledice in mora biti vgrajeno v jedro uspešne organizacije pa naj si bo t v zasebnem ali v javnem sektorju;
- uporabljeni morajo biti ključni vzvodi za iskanje zavzetosti zaposlenih in ne samo skladnosti med njimi in organizacijo.

Armstrong (2008, 49) je oblikoval model strateškega upravljanja s človeškimi viri, ki je prikazan na sliki 2.6 in nam prikaže medsebojne odnose med strategijami upravljanja s človeškimi viri in aktivnostmi strateškega menedžmenta človeških virov. Poudaril je, da je v

organizaciji vedno možnost izbire strategij in strateških vlog človeških virov, kar temelji na strateških analizah, ki se izvajajo ob strateških pregledih.

Slika 2.6: Model strateškega upravljanja s človeškimi viri



Vir: Armstrong (2008, 49).

Strateško prilagajanje med organizacijo in okoljem je srce strateškega modela (McCourt in Ramguttty-Wong 2003, 601).

MC Mahan in drugi (v Way in Johnson 2005, 1) opredelijo strateško upravljanje s človeškimi viri kot načrtovani vzorec človeških virov (delovne sile) in upravljanja s človeškimi viri ter uvedenih aktivnostih z namenom doseganja organizacijskih ciljev.

Mayer in Gupta (v Way in Johnson 2005, 2–3) v raziskavah o organizaciji ugotovita, da je učinkovitost organizacije multidimenzionalna, zato jo je potrebno tako tudi spremljati in ne zgolj z enega vidika, saj v tem primeru rezultat ni pravo merilo učinkovitosti organizacije. Wright in McMahan (v Way in Johnson 2005, 3) sta strateško upravljanje s človeškimi viri opredelila kot proces, ki je usmerjen proti cilju. Iz česar je moč sklepati, da je potrebno meriti njegovo uspešnost na tej poti.

Znotraj področja strateškega upravljanja s človeškimi viri Dyer in Reeves (v Rogers in Wright 1998, 7) predlagata možne tipe merjenja organizacijske uspešnosti:

- s produkti upravljanja s človeškimi viri (absentizem, zadovoljstvo z delom),
- z organizacijskimi produkti (produktivnost, kvaliteta, storitev),
- z računovodskimi rezultati in rezultati na kapitalskem trgu (vrednost delnic, rast).

Avtorja menita, da strategije upravljanja s človeškimi viri najbolj verjetno direktno vplivajo na rezultate (produkte) človeških virov, ki jim sledijo organizacijski in finančni rezultati ter rezultati na kapitalskih trgih.

Iz vsega zgoraj navedenega je moč razbrati, da je potrebno pri strateškem upravljanju s človeškimi viri poudariti integracijo metod in politik upravljanja s človeškimi viri v organizacijsko strategijo na eni strani in razvoj praks upravljanja s človeškimi viri pri linijskih menedžerjih, v določenem obsegu nalog, ki so jih prej opravljali kadrovski strokovnjaki, na drugi strani.

2.3.2 Strategija upravljanja s človeškimi viri

V nadaljevanju bomo pojasnili, kaj je strategija upravljanja s človeškimi viri, ali je ena sama, ali se jih v eni organizaciji lahko pojavi več in ali je lahko samostojen, neodvisen dokument, ki ga sprejme organizacija, ali pa je čemu podrejen.

Strategije upravljanja človeških virov (ang. HR strategies) določajo, kaj namerava organizacija storiti glede svojih politik in praks na področju upravljanja s človeškimi viri ter kako naj bi bile te vključene v poslovno strategijo (Dessler 2000, 21; Armstrong 2008, 53–54). Ti vzorci odločitev organizacije glede kadrovske politike in praks uporabljajo menedžerji, da z njimi

izbirajo, oblikujejo, izobražujejo, razvijajo, motivirajo in tudi kontrolirajo zaposlene (Bratton 2000, 49).

Namen ustvarjanja strategij upravljanja s človeškimi viri v organizaciji je, da mora takšna strategija vsebovati politike in prakse upravljanja s človeškimi viri sedaj in v daljšem časovnem razdobju v prihodnosti (Armstrong 2008, 54). Fombrun in drugi (v Armstrong 2008, 54) navajajo, da se morajo organizacije in menedžerji zavedati, da dobro izvedeno delo v sedanjosti prinaša uspehe v prihodnosti.

Grattonova in drugi (2003, 7) definirajo strateško upravljanje s človeškimi viri kot povezovalca med splošnimi strateškimi cilji organizacije, strategijo upravljanja s človeškimi viri in njeno implementacijo. Poudarijo tudi, da dobra strategija ne obstaja, obstaja zgolj dobra izvedba (2003, 7).

Strategije upravljanja s človeškimi viri lahko delimo na splošne (ang. overall HR strategies) in specifične strategije upravljanja s človeškimi viri (ang. specific HR strategies) (Armstrong 2008, 54–61).

V splošnih strategijah upravljanja s človeškimi viri so opisani splošni nameni organizacije, kako naj bi bili upravljeni zaposleni in katere korake mora organizacija narediti, da lahko pritegne ter zadrži ljudi, ki jih potrebuje, in si zagotovi, da so njeni zaposleni čim bolj zavzeti, motivirani in predani (Armstrong 2008, 54).

Specifične strategije upravljanja s človeškimi viri se ukvarjajo z vprašanjem kaj mora organizacija narediti na področjih: menedžmenta človeškega kapitala (ang. human capital management), menedžmenta visokih zmogljivosti (ang. high performance system), organizacijske družbene odgovornost (ang. corporate social responsibility), organizacijskega razvoja (ang. organization development), sodelovanja (ang. engagement), menedžmenta znanja (ang. knowledge management), virov (ang. resourcing), menedžmenta talentov (ang. talent management), učenja in razvoja (ang. learning and development), nagrajevanja (ang. reward) in odnosov z zaposlenimi (ang. employee relations) (Armstrong 2008, 59).

Pri oblikovanju učinkovite strategije upravljanja s človeškimi viri je potrebno upoštevati naslednje kriterije (Armstrong 2008, 61):

- zadovoljiti mora poslovne potrebe;

- temeljiti mora na natančni analizi in študiji;
- omogočiti mora, da se lahko spremeni v izvedljive programe, ki vsebujejo rešitve za potrebe in probleme v organizaciji;
- je skladna in sestavljena iz delov, ki se med seboj dopolnjujejo ter si nudijo medsebojno podporo;
- upoštevati mora potrebe tako linijskih menedžerjev kot tudi zaposlenih in tistih, ki jih ima organizacija ter drugi lastniki.

Pomembno je poudariti, da strategije upravljanja s človeškimi viri niso samo programi, politike ali načrti, ki se nanašajo na vprašanja s področja upravljanja s človeškimi viri in se zato zdijo pomembne službam za upravljanje s človeškimi viri (Armstrong 2008, 70). Grattonova in drugi (v Armstrong 2008, 70) odkrijejo, da se pogosto pojavi razkorak med tem, kar je v strategiji zapisano, da se bo zgodilo, in med tem, kaj se resnično zgodi. Na poti do uspešne implementacije strategij upravljanja s človeškimi viri torej lahko stoji kar nekaj ovir. Te so povzete po Grattonovi in drugih (v Armstrong 2008, 70, 71): nezmožnost razumevanja strateških potreb posla, neustrezna ocena okoljskih in kulturnih dejavnikov, ki vplivajo na strategije, razvoj slabo zasnovanih ter nepomembnih pobud, kar se lahko zgodi v primeru, da je nekaj trenutna modna muha na področju ali pa zaradi slabo izvedene analize dobrih praks, ki pa se ne prilegajo organizacijskim potrebam.

Ovire organizacija lahko premaga, če:

- izvede natančno predhodno analizo potreb in zahtev,
- oblikuje strategijo,
- si pridobi podporo strategiji,
- oceni ovire,
- pripravi akcijske načrte,
- izvede projekt,
- sledi in oceni napredek tako, da lahko takoj začne s sanacijskimi ukrepi, če so ti potrebni (Armstrong 2008, 71).

Kljub veliki količini strokovne literature s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri od konca devetdesetih let prejšnjega stoletja do danes, v njej ni moč prav pogosto zaslediti načinov, po katerih se različni tipi strategij upravljanja s človeškimi viri in iz njih izhajajoče

prakse oblikujejo v javnih organizacijah in kako njihov sinergijski efekt vpliva na učinkovitost takšne organizacije. Večina študij strateškega upravljanja s človeškimi viri (večinoma iz ZDA) se osredotoča zgolj na prikaz vpliva strateških praks upravljanja s človeškimi viri na uspešnost velikih privatnih organizacij (Ayanda in Abdulkadir 2010, 143).

2.3.3 Strateška vloga upravljanja s človeškimi viri v organizaciji

Strateško upravljanje s človeškimi viri se poleg strateškega načrtovanja ukvarja tudi z implementacijo strategije in strateškega obnašanja kadrovskega strokovnjakov, ki pri svojem vsakodnevnem delu skupaj z linijskimi menedžerji zagotavljajo, da so doseženi poslovni cilji organizacije (Armstrong 2008, 72). Delo, ki ga opravljajo kadrovske strokovnjaki, lahko razdelimo na dve glavni področji:

- transakcijske dejavnosti (ang. transactional activities), ki zajemajo izvajanje servisne kadrovske funkcije v organizaciji (zaposlovanje, usposabljanje, pravno zakonske zahteve, storitve za zaposlene ...);
- strateške dejavnosti (ang. strategic activities), ki nudijo podporo doseganju organizacijskih ciljev in vrednot, ki vsebujejo razvoj ter implementacijo strategij upravljanja s človeškimi viri in morajo gledati naprej ter biti med seboj prepletene in usklajene s poslovno strategijo organizacije (Armstrong 2008,73).

»Strateško upravljanje s človeškimi viri se osredotoča na vpliv aktivnosti s področja upravljanja s človeškimi viri, na strategijo organizacije ter hkrati na navpično ter vodoravno ujemanje področja upravljanja s človeškimi viri, pri čemer je rezultat ujemanja večja uspešnost organizacije« (Way in Johnson 2005, 5–6; Penger in drugi 2009, 39).

Strateško upravljanje s človeškimi viri je področje,

ki pomembno vpliva na uspešnost organizacije in ki ga je moč meriti s štirimi postavkami:

1. rezultati človeških virov (obnašanje delovne sile),
2. organizacijski rezultati (produktivnost, kakovost, storitve),
3. finančni rezultati (dobičkonosnost),
4. cena delnice (za kapitalske družbe) (Way in Johnson 2005; Penger in drugi 2009, 39).

Pogled z drugega zornega kota na strateško upravljanje s človeškimi viri poda Graeme (2009, 232), ki pravi, da povezava med strokovnjaki s področja marketinga, komunikacij in odnosov z javnostjo vodi v ustvarjanje ter vzdrževanje organizacijskega ugleda in blagovnih znamk. Raziskovalce s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri pa poziva, da raziščejo odnose med organizacijskim ugledom, blagovnimi znamkami in upravljanjem s človeškimi viri.

Model strateškega partnerja

Pred predstavitvijo modela strateškega partnerja je potrebno opozoriti, da se kadrovska funkcija lahko začne preoblikovati šele takrat, ko vrhnji menedžment prepozna pomembnost strateške vloge področja upravljanja s človeškimi viri in podpre njeno preoblikovanje ter stoji za njim (Vild 2005, 58).

Ulrich (v Dessler 2000, 23, 26; v Beardwell in drugi 2004, 7; v Vild 2005, 57; v Armstrong 2008, 73; v Petrič 2010, 12–13) je dejal, da morajo strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri izvajati naslednje vloge:

- strateškega partnerja (ang. strategic partners),
- administrativnega strokovnjaka (ang. administrative experts),
- zmagovalca zaposlenih (ang. employee champions),
- agenta sprememb (ang. change agents).

Kot **strateški partnerji** naj bi strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri sodelovali pri razvoju poslovne strategije organizacije, bili člani vodstvenega menedžmenta organizacije, izvajali strategije, oblikovali različne organizacijske vzvode in nudili vodstvenemu menedžmentu organizacije podporo pri razmišljanju ter odločanju. Njihova vloga je predvsem svetovalna.

Kot **administrativni strokovnjaki** naj bi strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri skrbeli za učinkovitost kadrovskega procesa (administrativnih postopkov), odlično poznali sisteme in postopke znotraj organizacije, stalno skrbeli za nove inovacije pri organizacijskih procesih, natančno poznali sistemizacijo, uvajali nove metode dela, oblikovali baze znanj, izobraževali za doseganje ustreznih kompetenc ter znanj, svetovali in uvajali metode

motivacije zaposlenih, povečanja zavzetosti ter zadovoljstva zaposlenih s pomočjo izboljšanja komunikacije in podobno. Njihova vloga je učinkovitost pri delu.

V vlogi **zmagovalca zaposlenih** naj bi strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri prevzeli vlogo »glasu« zaposlenih pri zmanjševanju razlike med organizacijo, njenimi zaposlenimi ter pri slišnosti zaposlenih s strani vrhnjega menedžmenta. Njihova glavna vloga pri tem je, da poslušajo zaposlene, jih razumejo in se skušajo z njimi identificirati.

V vlogi **agenta za spremembe** naj bi strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri postali protagonisti v aktivni vlogi spreminjanja organizacije in vodenja v smeri dodatne vrednosti. Njihova vloga je verjeti ter podpirati stalne izboljšave v celotni organizaciji, kar pomeni, da morajo imeti strokovnjaki širok pogled na dogajanje znotraj celotne organizacije.

Naštete vloge strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri se v organizacijah razvijajo različno hitro, kar je odvisno od stopnje razvoja same organizacije, saj mora vrhni menedžment dovoliti in spodbujati vse te spremembe. Pri spremembi na tem področju gre za »premike od operativne k strateški naravi kadrovske funkcije, od funkcijske k partnerski, od kratkoročne k dolgoročni, od administrativne k svetovalni, od proceduralne k usmerjeni, od reaktivne k proaktivni« (Brod in Kosič 2006, 27).

Leta 2005 sta omenjeni model Ulrich in Brockbank (v Armstrong 2008, 73) spremenila, tako da ima sedaj strokovnjak s področja upravljanja s človeškimi viri naslednje vloge:

- a) **strateški partner** – biti mora poslovni strokovnjak, agent sprememb, načrtovalec strateškega upravljanja s človeškimi viri, menedžer znanja in svetovalec;
- b) **zagovornik zaposlenih** (ang. employee advocate) – osredotoča se na potrebe današnjih zaposlenih preko poslušanja, razumevanja in empatije;
- c) **razvijalec človeškega kapitala** (ang. human capital developer) – v vlogi upravljanja in razvoja človeškega kapitala (individualnega in skupinskega) se osredotoča na pripravo zaposlenih, da bodo v prihodnosti uspešni;
- č) **funkcionalni strokovnjak** (ang. functional expert) – ukvarja se s praksami upravljanja s človeškimi viri kot ključnimi za človeške vire. Pri tem moramo upoštevati delitev na temeljne prakse upravljanja s človeškimi viri (zaposlovanje, izobraževanje,

nagrajevanje ...) in prakse upravljanja s človeškimi viri, ki se pojavljajo (komunikacije, delovni procesi in oblikovanje organizacije ter razvoj izvršnega vodstva);

- d) **voditelj** (ang. leader) – vodi funkcijo upravljanja s človeškimi viri, sodeluje z drugimi funkcijami v organizaciji in jim zagotavlja vodenje ter določanje in povečanje standardov za strateško razmišljanje in zagotavljanje upravljanja organizacij.

Nosilci strateške vloge upravljanja s človeškimi viri

V nadaljevanju so predstavljeni akterji, ki v okviru organizacije skrbijo za izvajanje strateškega upravljanja s človeškimi viri. To so:

- direktorji področja upravljanja s človeškimi viri (Armstrong 2008, 76–77)

Njihova naloga je, da spodbujajo k doseganju poslovnih ciljev organizacije z razvojem in implementacijo strategij upravljanja s človeškimi viri, ki so integrirane v poslovno strategijo, so z njo usklajene in se medsebojno podpirajo ter da zagotavljajo, da je funkcija upravljanja s človeškimi viri prevzela strateški pristop, s katerim podpira posel in dodaja vrednost.

- vodje področja upravljanja s človeškimi viri (Armstrong 2008, 77)

Njihova naloga je pravzaprav zelo podobna prvi opisani. Spodbujati morajo doseganje poslovnih ciljev organizacije z razvojem in implementacijo funkcijskih strategij, ki so usklajene s poslovno strategijo in drugimi funkcijami upravljanja s človeškimi viri. Zagotoviti morajo, da aktivnosti upravljanja s človeškimi viri podpirajo poslovanje organizacije in ji dodajajo vrednost.

- poslovni partnerji upravljanja s človeškimi viri (ang. HR business partners) (Armstrong 2008, 78)

Njihova naloga je spodbujati doseganje poslovnih ciljev organizacijskih enot ali funkcij, v katerih delujejo.

- svetovalci in pomočniki pri upravljanju s človeškimi viri (Armstrong 2008, 78)

Njihova osnovna naloga je zagotoviti učinkovit kadrovski servis. Sicer niso vključeni v oblikovanje strategije upravljanja s človeškimi viri, vendar pa lahko naredijo velik doprinos k njenemu uresničevanju s tem, da razumejo poslovne cilje oddelkov, ki jim nudijo svoje storitve, in jim pomagajo pri doseganju teh ciljev.

Vloga linijskih menedžerjev pri upravljanju s človeškimi viri

Organizacije so se soočile s kadrovske devolucijo, s katero označujemo, da se linijski menedžerji ukvarjajo z izvajanjem praks upravljanja s človeškimi viri, medtem ko so strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri odgovorni za načrtovanje kadrov, njihovo iskanje in selekcijo, opravljanje dela kadrovske administracije, sklepanje pogodb o zaposlitvi, dokumentov o napredovanju in podobno, vodilni menedžment pa je odgovoren za rezultate organizacije (Svetlik in Zupan 2009, 157; Petrič 2010, 13). Linijskim menedžerjem je treba dati večjo samostojnost pri upravljanju (Petrič 2010, 13), saj morajo biti »linijski menedžerji na vseh ravneh odgovorni za to, da so zaposleni v njihovih enotah učinkoviti in koristni« (Merkač Skok 2005, 23). Organizacija se mora zavedati, da je »eno od načel, ki jih pri svoji organizaciji lahko upošteva: kolikor strateškega upravljanja s človeškimi viri, toliko devolucije« (Petrič 2010, 13).

Strateška usmeritev ima vpliv na spremembe v odnosih med specialisti (strokovnjaki) upravljanja s človeškimi viri in linijskimi menedžerji. Od specialistov se pričakuje, da bodo oblikovali sistem upravljanja s človeškimi viri, ki se bo ujema oziroma bo izhajal iz strateških ciljev organizacije, medtem ko morajo linijski vodje ta sistem izvajati (Khadija in McCourt 2004, 980; Merkač Skok 2005, 23). Poleg funkcije izvajanja nalog pa ima linijski menedžment tudi veliko vlogo pomočnika specialistom upravljanja s človeškimi viri, saj so lahko dobri interni svetovalci, ker drugače gledajo na različne poslovne in tudi druge izzive ter drugače vidijo pot do rešitve, hkrati pa so pomembni člani projektnih timov, ki se ukvarjajo z večjimi projekti s področja upravljanja s človeškimi viri, in z inovativnim pristopom področju hkrati dajo večjo kredibilnost (Brod in Kosič 2006, 32).

Profesionalci s področja upravljanja s človeškimi viri morajo v spreminjajočih se organizacijskih vlogah sodelovati z linijskimi menedžerji, ki so postali odgovorni za upravljanje ljudi. Njihov največji izziv predstavlja naloga, kako definirati upravljanje s človeškimi viri, da bo učinkovito delovalo, ko ga bodo uporabljali linijski menedžerji (Holbeche 2005, 267).

Dessler (2000, 3) opozarja, da lahko pride do težav pri upoštevanju pristoynosti upravljanja s človeškimi viri s strani zaposlenih, saj se s tem področjem ukvarjajo tako strokovnjaki s

področja upravljanja s človeškimi viri kot tudi linijski menedžerji. Rešitev ponudi v tem, da se strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri odločajo in dajejo navodila ter usmeritve, linijski menedžerji pa se poleg svojega dela, ki je podrejeno osnovnim ciljem organizacije, ukvarjajo še z vodenjem dela svojih podrejenih, pri čemer jim na področju upravljanja s človeškimi viri priskočijo na pomoč strokovnjaki s tega področja (Dessler 2000, 3–4). Zelo pomembno pri tem je, da strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri ne pozabijo na vlogo zagovornika zaposlenih in vodilnemu menedžmentu ter linijskim menedžerjem pripravijo oziroma natančno definirajo, kako morajo ravnati z zaposlenimi, pri čemer morajo ponuditi zaposlenim mehanizem povratne informacije, da lahko sporočijo nepravilno ravnanje (Dessler 2000, 5).

Wright in Nishii (2006, 4–5) sta opravila raziskavo, v kateri sta analizirala strateško upravljanje s človeškimi viri in organizacijsko obnašanje ter prišla do ugotovitve, da so se v zadnjih nekaj letih pojavili novi trendi na področju upravljanja s človeškimi viri. Razdelila sta jih v tri skupine:

- dokazati povezanost med praksami upravljanja s človeškimi viri in organizacijsko uspešnostjo;
- poskušati razumeti mehanizem, preko katerega se odvija odnos med praksami upravljanja s človeškimi viri in organizacijsko uspešnostjo;
- uporaba pristopa večih ravni (ang. multi-level) pri razumevanju strateškega upravljanja s človeškimi viri (Wright in Nishii 2006, 4).

2.3.4 Dejavniki pospeševanja upravljanja s človeškimi viri v organizaciji

Na področju pospeševalcev upravljanja s človeškimi viri v strokovni literaturi ne najdemo prav veliko podlage. Sem bi lahko kot zunanje dejavnike pospeševanja uvrstili gospodarstvo, kulturo in politiko – slika 2.4 prikazuje model ujemanja. Vsak od omenjenih elementov po svoje vpliva na politiko upravljanja s človeškimi viri v organizaciji. Predvsem je pomembno, da vsak od njih lahko predstavlja kvalitetnega pospeševalca upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, hkrati je lahko tudi močan zaviralec le tega. Vloga gospodarstva kot pospeševalca je v tem, da organizacija, če želi biti uspešna in konkurenčna, mora slediti dogajanju znotraj gospodarstva in se nanj odzivati. To dosega s fleksibilnostjo organizacijske strukture in svojih človeških virov. To si zagotovi tako, da vlaga v zaposlene, odkriva nove

metode upravljanja z njihovimi kapacitetami in hkrati zagotavljati, da so zaposleni zadovoljni in dovolj motivirani za dobro opravljanje dela. Pomemben pospeševalec upravljanja s človeškimi viri je politika, preko sprejete zakonodaje, ki lahko zelo spodbuja pozitivne spremembe na tem področju, lahko pa jih močno zavira. Primer spodbude je na primer, da v aktualni delovno pravni zakonodaji nič več ne govorijo o sklepanju pogodb o zaposlitvi za določeno delovno mesto, ampak govorijo o sklepanju pogodb o zaposlitvi za opravljanje določenega dela, kar mnogim organizacijam in posredno zaposlenim pomeni večjo možnost fleksibilnosti pri delu. Službe, ki se ukvarjajo z izvajanjem nalog s področja upravljanja s človeškimi viri tako lažje in ustrežneje razpolagajo z organizacijskimi človeškimi viri in njihovimi znanjem, spretnostmi in usposobljenostjo. Kultura kot pospeševalec je malo manj neposredno vpeta na področje upravljanja s človeškimi viri, je pa prav tako pomembna.

Natančneje pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije v organizaciji opredelita Možina in Svetlik (Svetlik in Zupan 2009, 110) ter mednje uvrstita: razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih združenj in organizacij, razvitost svetovalne dejavnosti, dostopnost informacij, programe države za pomoč pri razvoju upravljanja s človeškimi viri in podobno. Predvsem je velik napredek prinesel s seboj internet, kjer je moč poiskati marsikatero novost na področju upravljanja s človeškimi viri, vendar je še vedno zelo pomembno zavedanje organizacij, da je vlaganje v razvoj področja upravljanja s človeškimi viri, tako da na primer svoje strokovnjake pošilja na izobraževanja, konference in podobne dogodke, kjer dobijo nova znanja in izmenjujejo svoje izkušnje, še vedno zelo pomembno. Hkrati je pomembno, da se strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri zavedajo, da je za njihov razvoj pomembno članstvo v strokovnih združenjih, ki imajo vlogo podajanja novih informacij, kot tudi svetovanja ob problemih s katerimi se srečujejo pri svojem vsakodnevem delu. Prav tako ne smemo pozabiti, da je za pospeševanje upravljanja s človeškimi viri v organizaciji pomembno, da se strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri povezujejo tudi z drugimi strokovnjaki znotraj same organizacije, na primer s strokovnjaki s področja tehnologije, financ, marketinga ... (Petrič 2010, 14).

Brewster in drugi (2005, 961) so v svojem delu o modelih globalnega upravljanja s človeškimi viri naredili raziskavo, v kateri so skušali ugotoviti pospeševalce vloge upravljanja s človeškimi viri. Prepoznali so: učinkovitost, globalne določbe, izmenjavo informacij in

organizacijsko učenje ter jedro poslovnih procesov. Menim, da bi lahko večino omenjenih pospeševalcev vloge v internacionalnih organizacijah uporabili tudi v drugih organizacijah. Brewster in drugi (2005, 963–64) navedejo tudi tri najpomembnejše dejavnike, ki omogočajo strategijo upravljanja s človeškimi viri. Ti so: dostopnost človeških virov (finančni vidik), znanje človeških virov (biti zmagovalci menedžmenta znanja) in centralna filozofija človeških virov (ki vsebuje centralizacijo odločanja o človeških virih in zблиževanje praks človeških virov po vsej industriji).

Farndale in Paauwe (2007, 361) navedeta, v raziskavi o internacionalni organizacijah, da na področju vplivanja na prakse upravljanja s človeškimi viri obstajajo institucionalni (ang. institutional drivers) in konkurenčni pospeševalci (ang. competitive drivers), ki delujejo lahko v zunanjem ali v notranjem kontekstu. Institucionalni pospeševalci, ki delujejo v zunanjem kontekstu, so različna zgodovinska ozadja organizacije (institucionalne razlike med organizacijami), v notranjem kontekstu pa se to dogaja na državni ravni – odvisni so od najboljšega prileganja. Na področju konkurenčnih pospeševalcev v zunanjem kontekstu delujejo strateške izbire (konkurenčne razlike med organizacijami) in v notranjem globalna stopnja najboljših praks (benchmarking).

Sklenemo lahko, da se dejavniki, ki se enkrat pojavljajo kot pospeševalci vloge upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, drugič izkažejo za popolno nasprotje. Pri ugotavljanju kateri pospeševalci upravljanja s človeškimi viri, bi bili za posamezno organizacijo najbolj primerni, je zelo pomembno, da se opravi ustrezna analiza in ugotovi, kakšna je organizacija, kaj na njeno poslovno delovanje najbolj vpliva, kakšna je njena organizacijska struktura, kako velika je organizacija, na katerih trgih deluje, ... saj vsak od teh dejavnikov vpliva na to, ali bo nekaj prepoznano kot pospeševalec vloge upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, ali pa mogoče sploh ne bo imel vpliva nanjo, ali pa bo morda nanjo vplival negativno.

2.3.5 Ovire na poti uvajanja strateškega upravljanja s človeškimi viri

Organizacije se pri upravljanju s človeškimi viri srečujejo z najrazličnejšimi ovirami. Crawford in Grant (1999, 497) sta na podlagi analize v avstralskih in novozelandskih organizacijah identificirala naslednje ovire pri uvajanju metod upravljanja s človeškimi viri:

- prva ovira je vrhni menedžment, ki se preveč ukvarja z vprašanjem svoje moči in vzdrževanjem kontrole, manj pa s pogledom na vprašanja o upravljanju s človeškimi viri

in drugimi organizacijskimi potrebami. Avtorji (Fowler 1987; Kane 1996; Purcell 1994 v Crawford in Grant 1999, 497) menijo, da je učinkovitost upravljanja s človeškimi viri odvisna od tega, kako predani so temu področju vrhnji menedžerji v organizaciji;

- druga ovira so strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri, ki pogosto nimajo dovolj znanja in zmožnosti v svoje organizacije implementirati verodostojne programe upravljanja s človeškimi viri;
- tretja ovira se pojavi kot rezultat pomanjkanja poznavanja področja upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, sploh v vrhnjem menedžmentu, saj po navadi strokovnjaki s področja slabo predstavijo dolgoročne učinke vplivanja programov upravljanja s človeškimi viri na organizacijo, kar vodi zaposlene v organizaciji v dvom o utemeljenosti glavnih metoda upravljanja s človeškimi viri. Strokovnjaki s tega področja morajo postati proaktivni.

Izsledke iz raziskave, ki sta jo izvedla avtorja, lahko posplošimo tudi na ostale organizacije, tudi na našem geografskem področju. Ravno tako je pri uvajanju strateškega upravljanja s človeškimi viri lahko ovira nefleksibilen vrhnji menedžment, ki se ne zna na pravi način ukvarjati s področjem upravljanja s človeškimi viri. Tudi drugi dve oviri, se pojavljata v drugih organizacijah, tudi pri nas. Avtorji (Hendry in Pettigrew; Keenoy in Anthony; Legge; Storey v Crawford in Grant 1999, 507) navajajo, da strateške potrebe organizacije, povezane z njenimi zaposlenimi, pogosto pridejo v konflikt s potrebami zaposlenih (samoizpolnjevanjem, smiselnostjo dela in možnostjo napredovanja), vendar pa sta Crawford in Grant (1999, 507) v svoji raziskavi našla zelo malo dokazov o resničnem obstoju tega konflikta.

Analitiki so v svojih raziskavah, ki se ukvarjajo z opredelitvijo strateškega upravljanja s človeškimi viri v organizacijah, odkrili šest ključnih ovir za njeno izvajanje in preoblikovanje:

1. slaba koordinacija in timsko delo,
2. nejasna strategija in prednostne naloge,
3. neučinkovito vodstvo,
4. upravljanje od zgoraj navzdol ali pa laissez fair upravljanje,
5. slaba vertikalna komunikacija (zlasti komunikacija navzgor) in
6. neustrezno upravljanje in razvoj menedžmenta v celotni organizaciji (Beer 1997, 54).

Vse to nakazuje na pomembnost strateškega upravljanja s človeškimi viri, saj po mnenju Beera vključuje temeljna vprašanja upravljanja organizacije (Beer 1997, 54).

Poleg omenjenih ovir zaviralno na strateško upravljanje s človeškimi viri lahko delujejo tudi dejavniki iz organizacijske kulture (Mello 2002, 104–106):

- usmerjenost h kratkoročnim ciljem in trenutnim rezultatom;
- pomanjkanje razumevanja poslovanja celotne organizacije;
- podcenjevanje strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri, ki se jim ne daje možnosti za njihov strateški prispevek k poslovanju organizacije;
- linijski menedžerji se posvečajo večinoma tehničnemu vidiku poslovanja, zanemarjajo pa upravljanje s človeškimi viri;
- rezultate, ki jih dosežejo na področju upravljanja s človeškimi viri, je težko številsko prikazati;
- vlaganje v tehnologijo je manj tvegano kot vlaganje v človeške vire, ker ti niso last organizacije;
- strateško upravljanje s človeškimi viri s seboj prinaša spremembe, kar lahko vodi do odpora v organizaciji.

Naslednja ovira pri uvajanju strateškega upravljanja s človeškimi viri so sposobnosti strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri. Ti morajo imeti za to, da bodo dobro opravili svojo strateško vlogo, analitična in interdisciplinarna znanja, ki morajo biti enaka tistim, ki jih imajo najboljši svetovalci organizacij, ki vrhnjemu menedžmentu v organizaciji svetujejo o tem, kako doseči organizacijsko učinkovitost s pomočjo sprememb (Beer 1997, 54).

Zelo visoko oviro pri uvajanju strateškega upravljanja s človeškimi viri v organizaciji lahko predstavljajo linijski menedžerji, ki slabo opravljajo svoje naloge povezane z upravljanem s človeškimi viri (Svetlik in Zupan 2009, 132). Linijski menedžerji imajo vsakodnevni stik s svojimi podrejenimi in morajo vsakodnevno izvajati naloge iz področja upravljanja s človeškimi viri, na primer razporejajo delovni čas zaposlenih. V Sloveniji sta Mesner Andolškova in Štebe (v Svetlik in Zupan 2009, 132) opozorila na nezrelo devolucijo, ki se odraža v tem, da linijski menedžerji:

- za izvajanje naloge s področja upravljanja s človeškimi viri nimajo dovolj časa, ker so preobremenjeni z drugimi delovnimi nalogami;
- nimajo dovolj znanja s področja upravljanja s človeškimi viri;
- niso osebno motivirani za izvajanje nalog s tega področja;

- morajo pri svojem delu izbirati, kaj bodo naredili najprej in to pogosto niso naloge s področja upravljanja s človeškimi viri;
- niso dobro kadrovani na delovno mesto vodje (na primer: pogosto so dobri tehniki za 'nagrado' imenovani za vodjo, pa za to nimajo niti ustrezne izobrazbe, veščin in niti ne ustreznih kompetenc).

Med zaposlenimi in njihovimi vodji mora biti »ustvarjeno sožitje – za učinkovito izvajanje kadrovskega aktivnosti mora biti učinkovito ravnanje neposrednih vodij, ki ga zaposleni prepoznajo in se nanj odzovejo z željenim vedenjem« (Svetlik in Zupan 2009, 132).

Še ena ovira pri transformaciji upravljanja s človeškimi viri so lahko vodstveni menedžerji sami, ki si želijo bolj strateško upravljanje s človeškimi viri, vendar pa ne razumejo, kaj to pravzaprav pomeni (Beer 1997, 54).

Za konec razprave o ovirah pri uvajanju strateškega upravljanja s človeškimi viri ne moremo mimo dejstva, da še tako zavzeta skupina menedžerjev pri izvajanju strategije upravljanja s človeškimi viri lahko naleti na težave znotraj organizacije, ki je povezana s strukturnimi protislovji pri delu in z zunanjimi dejavniki, na primer zunanji trgi, političnimi perspektivami in podobno, ki pomembno vplivajo na delovanje organizacije (Bratton 2000, 58). Ovira pa je lahko tudi znotraj področja upravljanja s človeškimi viri, in sicer Rucci (v Albrecht 2001, 348) navaja, da to področje porabi preveč časa za skrb o tem, kako sebi izboljšati moč namesto, da bi skrbeli o tem, kako izboljšati moč organizacijske učinkovitosti. To podkrepi s frazama, in sicer prvo, ki jo pogosto govorijo profesionalci s področja upravljanja s človeškimi viri »potreba po strateškem načrtu za upravljanje s človeškimi viri« (ang. need for a strategic plan for HR), medtem ko se avtorju zdi bolj pravilna fraza »potreba po planu strateškega upravljanja s človeškimi viri za organizacijo« (ang. need for a strategic HR plan for the organization).

Za vsako organizacijo je pomembno zavedanje, da pri uvajanju strateškega upravljanja s človeškimi viri, ne bo šlo brez ovir, vendar pa je pomembno tudi, da poišče prave načine, kako te ovire zaobiti. Najprimernejše so prav gotovo analize notranjega in zunanjskega okolja, bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije ter prepoznavanje ključnih

priložnosti, ki se bodo pojavile v prihodnosti in bistvenih slabosti, ki v organizaciji že obstajajo in jih je potrebno z oblikovanjem akcijskih načrtov v prihodnosti preseči.

2.3.6 Izzivi za prihodnost

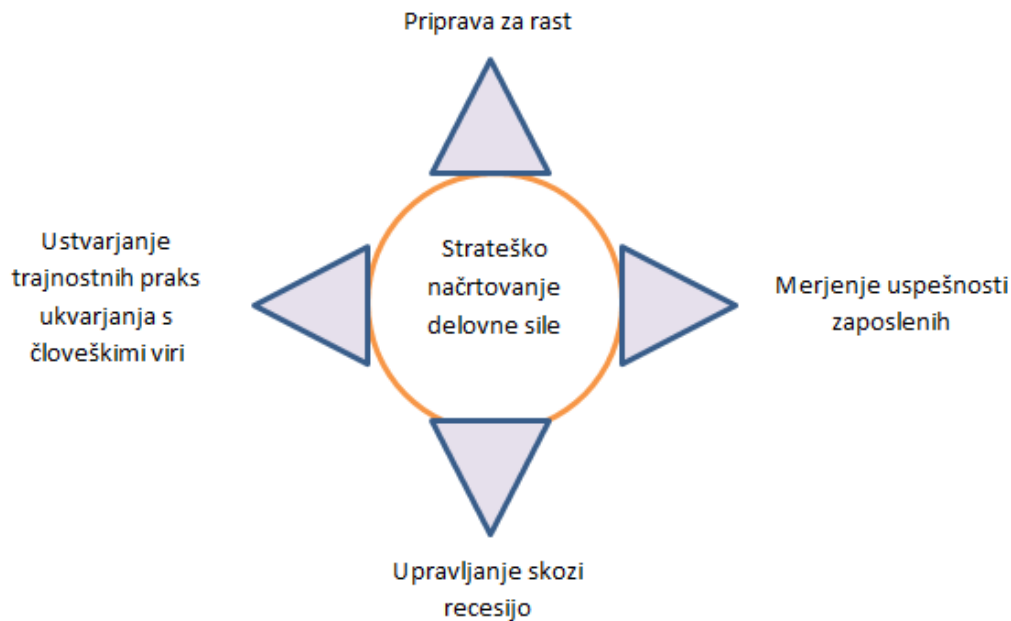
Organizacije se danes soočajo z velikimi izzivi. Vodilni menedžerji se morajo odločiti, v katero smer bodo organizacije vodili. V raziskavi The Boston Consulting Group ponudijo primerjavo med kompasom in področjem upravljanja s človeškimi viri (Strack in drugi 2009, 22). V središče svojega kompasa so uvrstili strateško načrtovanje delovne sile, nato pa ponudili štiri smeri razvoja, kot jih prikazuje slika 2.7. Vanj so sicer vključili tudi recesijo, ki je bila tedaj še v velikem zamahu, ostala področja pa se niso spremenila. Tudi področje upravljanja skozi recesijo je uporabno venomer, saj pod tem pojmom avtorji raziskave razumejo prestrukturiranje organizacije in kontroliranje stroškov. Pod pojmom priprava za rast so vključili razmislek o tem, da si morajo organizacije odgovoriti na vprašanje, kako bodo ustvarile konkurenčno prednost preko svojih zaposlenih. Poudarili so, da se mora vodilni menedžment organizacije zavedati, da morajo službe za upravljanje s človeškimi viri znati izračunati vrednost, ki jo zaposleni ustvarijo ter se s tem znanjem premakniti proti temu, da postanejo zaupanja vredni svetovalci in resnični poslovni partnerji vrhnjemu menedžmentu (Strack in drugi 2009, 22). Nujno za organizacije je, da v okviru svojega delovanja ustvarijo trajnostne prakse pri upravljanju s človeškimi viri ter preko njih ustvarijo vrednote, etiko in ustrezno organizacijsko okolje. Trajnostnim praksam upravljanja s človeškimi viri bomo posvetili naslednje poglavje. Vse štiri omenjene prakse (smeri razvoja) skupaj s strateškim planiranjem delovne sile dajejo osnovo za ustvarjanje prednosti organizacije (Strack in drugi 2009, 22).

Ista skupina raziskovalcev The Boston Consulting Group, v katero so bili vključeni Rainer Strack, Jean-Michel Cayne, Michael Leicht, Ulrich Villis, Hans Bohm in Michael McDonnell, je pripravila raziskavo o prihodnosti upravljanja s človeškimi viri v Evropi – glavni izzivi v letu 2015. Ugotovili so, da se bodo evropske organizacije v prihodnosti morale soočiti s petimi kritičnimi izzivi na področju upravljanja s človeškimi viri.

Prvega predstavlja **upravljanje talentov** (ang. managing talent). Organizacije se morajo zavedati, na katerih področjih se jim v prihodnosti lahko pojavijo pomanjkljivosti, zato

morajo svojo organizacijsko politiko že sedaj voditi v smeri, da se jim izognejo (Strack in drugi 2015, 2).

Slika 2.7: Strateško načrtovanje delovne sile kot izhodiščna točka za premik organizacije v štirih smereh upravljanja s človeškimi viri



Vir: Analiza Strack in drugi (2009, 22).

Drugi izziv predstavljajo **demografske spremembe** (ang. managing demographics) – ker se v Zahodni Evropi delovna sila stara, se morajo organizacije zavedati dvojnega tveganja: izgube človeških virov in znanja, ki ga imajo zaposleni, ki se upokojujejo (Strack in drugi 2015, 3).

Tretji izziv za organizacijo je dejstvo, da mora postati **učeca se organizacija** (ang. learning organization) – njena naloga je, da svoje zaposlene pripravi na delo v kompleksnem in bolj globalnem okolju organizacije. Da to vlogo prevzamejo, je pomembno predvsem v nekaterih državah, kjer izobraževalni sistem ni naravnano tako, da bi zagotavljal usposobljene delavce. V takšnih okoljih morajo organizacije svojo poslovno strategijo čim bolj povezati z izobraževanjem zaposlenih (Strack in drugi 2015, 4).

Četrty izziv predstavlja vzpostavitev pravega **ravnovesja med delom in prostim časom** (ang. managing work – life balance). To je pomembno predvsem, ker se meje med privatnim življenjem in delom posameznika vedno bolj zamegljene. Zaposleni postajajo vedno bolj selektivni pri izbiri svojega dela, saj se odločajo na podlagi teženj po doseganju ravnotežja

med delom in svojimi lastnimi vrednotami ter cilji. Organizacije morajo znati ponuditi fleksibilne delovne ureditve (Strack in drugi 2015, 4).

Peti izziv za organizacije predstavlja **upravljanje sprememb in kulturna transformacija** (ang. managing change and cultural transformation), kamor spada zavedanje organizacije o globalizaciji, s čimer je mišljeno zaposlovanje ljudi iz celotnega sveta in vstopanje na nove trge. Službe za upravljanje s človeškimi viri bodo morale razviti orodja in postopke, ki bodo pomagali linijskim menedžerjem pri komunikaciji z zaposlenimi o nujnosti sprememb in jim hkrati zagotavljali dovolj močno podporo, da bodo spremembe tudi v resnici udeležili (Strack in drugi 2015, 4).

Vendar omenjenih pet izzivov ne predstavlja vsega tistega, s čimer se bo morala v prihodnosti soočiti služba za upravljanje s človeškimi viri v posamezni organizaciji. Za vodilne menedžerje je funkcija upravljanja s človeškimi viri najuspešnejša pri izvajanju svojih del in nalog takrat, ko odlično obvladuje kadrovske procese, zagotavlja ustrezne človeške vire (tako novo zaposlene kot tiste, ki so že v organizaciji) in se preoblikuje v njihovega strateškega partnerja (Strack in drugi 2015, 5). Po mojem mnenju bi morali avtorji navesti vsaj še en zelo pomemben izziv s katerim se organizacije že soočajo. To je globalizacija, ki briše meje in krajša razdalje. Hkrati pa se z njo pojavljajo nove oblike dela, ki so za posameznika lahko bolj ugodne, saj si lahko sam prilagaja čas, kdaj bo delo opravil, pomembno je le, da bo delo dobro opravljeno. Za organizacijo je spremenjen način delovanja lahko velik izziv. Postavljeni so pred vprašanje kako upravljati z zaposlenimi, ki so na primer 1000 kilometrov oddaljeni od sedeža organizacije.

Poleg izzivov, ki so bili predstavljeni zgoraj, je Merkač Skok (2005, 243–259) navedla nekaj trendov, ki se pojavljajo na področju upravljanja s človeškimi viri. Ti trendi so:

- delo na daljavo – »to obliko dela imajo strokovnjaki in poznavalci iz Evrope in ZDA za najbolj atraktivno obliko profesionalnega dela v novem tisočletju« (Merkač Skok 2005, 243);
- položaj ženske v informacijski družbi – »po predvidevanjih modernih menedžerskih teoretikov bo menedžment prihodnosti temeljil na timskem delu, kooperativnosti, kakovosti proizvodnje in medsebojnih odnosih, vodenju in ne kontroli, intuitivnem

- reševanju problemov in inovativnosti – mnoge od teh lastnosti je družba označevala za ženske lastnosti« (Merkač Skok 2005, 248);
- poklici prihodnosti – »ugotovitve o slovenskem kadru: izobražen, razgledan in ambiciozen, vendar mu manjkajo določene vrline – pripravljenost na timsko delo in prevzemanje odgovornosti ter sposobnosti vrhunske komunikacije« (Merkač Skok 2005, 249);
 - kritika novega vodenja – »vsi nasveti, kako čim bolj smotrno ravnati z ljudmi in izkoristiti ta za organizacijo dragoceni vir znanja in sposobnosti, imajo le en cilj: maksimizirati dobiček podjetja« (Merkač Skok 2005, 249).

Če se ponovno vrnem na že prej omenjeno globalizacijo, ki smo ji priča, se bodo trendi na področju upravljanja s človeškimi viri prav gotovo spreminjali, tako kot se spreminja samo področje upravljanja s človeškimi viri in se nenehno nadgrajuje v smeri zagotavljanja pozitivnih učinkov tako za organizacijo, kot tudi za zaposlene. Že sedaj prihaja do tega, da na primer strokovnjak s področja informacijske tehnologije, ki živi v Sloveniji, dela za organizacijo, ki ima svoj sedež v Barceloni. Ta primer je še precej bolj radikalen, kot recimo zgoraj navedeno delo na domu, s katerim se sooča mnogo organizacij. Naj navedem samo, da je delo na domu tudi eden od ukrepov, ki izhajajo iz certifikata Družini prijazno podjetje (Certifikat Družini prijazno podjetje 2016). Mogoče bi med izzive na področju upravljanja s človeškimi viri navedli tudi, da bi bil lahko izziv organizacije, da skuša doseči omenjeni certifikat, saj je le ta zastavljen tako, da ukrepi iz nabora družini prijaznega podjetja izboljšajo vlaganje v kadre, služijo kot pomoč pri pridobivanju najboljših kadrov, pri zadrževanju le teh, pomagajo pri izgradnji pripadnosti zaposlenih organizaciji in dvigujejo organizacijsko kulturo in sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi (Certifikat Družini prijazno podjetje 2016). Imetnikom omenjenega certifikata naj bi ukrepi na tem področju služili ukrepi za zmanjševanje fluktuacije kadrov, zmanjševanje bolniških odsotnosti, zmanjševanje števila nesreč, ki so povezane z delom, zmanjševanje stroškov na enoto in zmanjševanje stresa, mobinga in izgorelosti (Certifikat Družini prijazno podjetje 2016). Ne glede na vse omenjeno bodo morale organizacije v prihodnosti svoje organizacijske strukture prilagoditi novim razmeram na trgu in v svojem referenčnem okolju, ki bodo od njih zahtevale fleksibilnost in odzivnost, če bodo hotele uspešno preživeti. Edina prava rešitev za ta problem je uspešno in učinkovito vodenje organizacijskih človeških virov v smeri dodane vrednosti k uspešnosti organizacije.

Naj prvi teoretični del, povezan s predstavitvijo kadrovske funkcije, njene zgodovine in razvoja, zaključim s pomočjo Ulricha in drugih (2012, 237), ki so na podlagi opravljenih raziskav skušali odgovoriti na vprašanje, kako zgraditi uspešen oddelek za upravljanje s človeškimi viri. Predlagajo štiri prioritete naloge, na podlagi katerih se naj oblikuje učinkovit oddelek. Te naloge so (Ulrich in drugi 2012, 237–247):

- ustvarite poslovni načrt upravljanja s človeškimi viri;
- dokončajte strukturo svojega oddelka upravljanja s človeškimi viri v organizaciji;
- zagotovite dobre analitike s področja upravljanja s človeškimi viri (meritve rezultatov upravljanja s človeškimi viri);
- naredite upravljanje s človeškimi viri za upravljanje s človeškimi viri – bodite vzornik.

Pri zadnji alineji avtorji opozarjajo, da morajo profesionalci s področja upravljanja s človeškimi viri poskrbeti, da zagotovijo svojemu oddelku strateško pozicijo, da postanejo kredibilni aktivisti, graditelji organizacijske sposobnosti, zmagovalci sprememb, inovatorji in integratorji ter zagovorniki tehnologije (Ulrich in drugi 2012, 247–248). Opozoriti pa moramo, da za oblikovanje in uspešno delovanje oddelka za upravljanje s človeškimi viri, potrebujemo vodstven menedžment organizacije, ki oddelku oziroma službi dovoli avtonomijo in ga hkrati pri njegovem delu podpira, saj se zaveda, da mu le ti nudijo strokovno pomoč pri upravljanju organizacije.

Zanimivo vprašanje, povezano s prihodnostjo upravljanja s človeškimi viri kot samostojnim oddelkom znotraj organizacije, si je postavil Rucci (v Albrecht 2001, 349). Sprašuje se, ali naj upravljanje s človeškimi viri preživi. Odgovor išče v luči tega, da naloge upravljanja s človeškimi viri prevzemajo menedžerji, kar naj bi oslabilo vpliv in kontrolo oddelkov za upravljanje s človeškimi viri in radikalen ukrep bi bil njihova eliminacija. Vendar, kot smo opisali zgoraj v poglavju o ovirah pri strateškem upravljanju s človeškimi viri, so ravno menedžerji pogosto tista ovira, ki zavira strateško upravljanje s človeškimi viri, zato je Ruccijev pogled na področje potrebno jemati z rahlim zadržkom. Strokovnjaki za strateško upravljanje s človeškimi viri so tisti, ki v organizaciji razpolagajo z največ znanja o tem, kako na pravi način uporabiti človeške vire, da bodo dodali kar največ dodane vrednosti k uspešnosti in konkurenčnosti organizacije. In temu se pametni menedžerji ne bodo odpovedali, nespametni pa ...

2.3.7 Trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri

Ko se oziramo v prihodnost področja upravljanja s človeškimi viri, ne smemo mimo trajnostnih praks upravljanja s človeškimi viri (ang. sustainable human resource management). Kramarjeva (2014, 1069) navaja, da se je v zadnjem desetletju na področju upravljanja s človeškimi viri pojavil nov pristop, oziroma kot pravijo De Souza Freitas in drugi (2011, 231) nov korak v razvoju upravljanja s človeškimi viri. Označen je s terminom trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri, za katerega v angleščini uporabljajo izraz sustainable HRM (Kramar 2014, 1069). Predstavljajo ga kot pristop, ki išče povezavo med upravljanjem s človeškimi viri in trajnostjo (Kramar 2014, 1069). De Souza Freitas in drugi pravijo, da je upravljanje s človeškimi viri center organizacijske trajnosti ter je povezano z iskanjem izboljšav uspešnosti organizacije preko inovacij, upravljanja raznolikosti in ravnanja z okoljem (De Souza Freitas in drugi 2011, 232). Kramarjeva pa nadalje navaja, da je natančna definicija pojma trajnost, semantično gledano, težavna sploh, ko želimo označiti njen odnos z upravljanjem s človeškimi viri, zato se trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri lahko pojavljajo v različnih smereh (Kramar 2014, 1069). Pristop teoretikov, ki preučujejo trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri gre v smeri, da ta pristop izrecno priznava politike upravljanja z zaposlenimi, ki imajo tako človeški kot tudi finančni učinek (Kramar 2014, 1069). V nasprotju s poudarkom strateškega upravljanja s človeškimi viri, ta pristop priznava legitimnost organizacijskim praksam, zlasti praksam upravljanja s človeškimi viri, pri pospeševanju širšega spektra rezultatov (Kramar 2014, 1070). Ti rezultati lahko vključujejo vplive na posameznike ali skupine znotraj organizacije (človeški rezultati) in vplive na skupine ljudi in odnose med ljudmi (družbeni rezultati), nekateri avtorji (Avery; Dunphy; Griffiths in Benn v Kramar 2014, 1070) pa dodajo še vpliv upravljanja s človeškimi viri na ekološko/okoljske rezultate. Glavni argument sistema trajnostnih praks upravljanja s človeškimi viri je, da motivirani in angažirani zaposleni povečujejo uspešnost organizacije – poudarek je na vrednosti, ki jo visoko učinkoviti zaposleni lahko ponudijo (Becker in Grove 2011, 19). Poleg tega takšen pristop priznava tudi temno stran upravljanja s človeškimi viri – priznava možnost negativnih vplivov na človeške, družbene in ekološko/okoljske rezultate (Becker in Grove 2011, 18; de Souza Freitas in drugi 2011, 226; Kramar 2014, 1070). Trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri predstavljajo poskus kako se spoprijeti z odnosom med praksami upravljanja s človeškimi viri in pretežno finančnimi rezultati organizacije (Kramar 2014, 1070). Nova razvojna stopnja v upravljanju s človeškimi viri

ponuja sintakso dosedanjih znanj s področja, hkrati pa skuša vanje implementirati tudi znanja s sorodnih področij v smeri zagotavljanja celostnega in širšega pogleda na problematiko upravljanja s človeškimi viri.

Ravno tako, kot smo pri definiranju pojmov upravljanje s človeškimi viri in strateško upravljanje s človeškimi viri ugotovili, da različni avtorji različno navajajo utemeljitev teh pojmov, se dogaja tudi pri definiranju pojma trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri. Definicija je odvisna od posameznega avtorja in njegovega poudarka na določen notranji ali zunanji rezultat (Kramar 2014, 1075). Nekateri se nanašajo na družbene in človeške rezultate, kar vodi k dolgoročnem gledanju na organizacijo, kot na trajnostno (App in drugi 2012, 265; Kramar 2014, 1075). Drugi se nanašajo na aktivnosti s področja upravljanja s človeškimi viri, ki zagotavljajo pozitivne okoljske rezultate in jih imenujejo zeleno upravljanje s človeškimi viri (ang. Green HRM – GHRM) ter proizvajajo pozitivne družbene in človeške rezultate zgolj za njihovo osebno dobro in ne le kot posredne dejavnike med finančnimi rezultati in strategijo organizacije (Kramar 2014, 1075). Kramarjeva pravi, da bi lahko literaturo, ki opredeljuje trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri, razdelili v tri skupine (2014, 1076). Vsem je skupno, da se termin trajnostno nanaša na dolgoročne in trajne rezultate, razlike pa se pojavljajo v razumevanju odnosa med trajnostjo in upravljanjem s človeškimi viri (Kramar 2014, 1076).

Ena skupina poudarja zlasti ekonomske rezultate in ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti organizacije – avtorji Wilkinson in drugi, Ehnert in Clark jo označujejo s terminom '**zmožnost reprodukcije**' (ang. capability reproduction). Osredotoča se na notranje vplive politik upravljanja s človeškimi viri – zadovoljstvo pri delu, sodelovanje in pozitivna psihološka pogodba (Kramar 2014, 1076). Glede na omenjene avtorje, Kramarjeva navede, da koncept trajnostnih praks upravljanja s človeškimi viri predstavlja nov, celovit pristop k upravljanju z ljudmi in predstavlja razširitev pojma strateško upravljanja s človeškimi viri (Kramar 2014, 1076). Ta skupina izraža svoj osrednji interes pri razvoju praks upravljanja s človeškimi viri, ki vodijo k pozitivnem človeško/družbenem rezultatu za posameznika (kot na primer ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem) ter tudi k pozitivnim ekonomskim rezultatom organizacije in trajnostnim procesom sprememb (Kramar 2014, 1077).

Drugo skupino naslavlja kot '**spodbujanje družbenega in okoljskega zdravja**' (ang. promoting social and environmental health), ki poudarja zunanje rezultate, na primer

rezultate širše uspešnosti organizacije vključno z ekološko/okoljskimi, družbenimi in človeškimi rezultati – ti avtorji so: Mariappanadar; Orlitzky; Schmidt in Rynes; Collinson, Cobb, Power in Stevenson (Kramar 2014, 1076). Navajajo pomembnost politik upravljanja s človeškimi viri tudi na druge rezultate, ne zgolj na človeške in družbene, v večini primerov torej na ekološke rezultate (Kramar 2014, 1078). Večina avtorjev, po mnenju Kramarjeve, ni upoštevala vpliva širših makroekonomskih dejavnikov, ampak se je osredotočala le na nefinančne rezultate kot posredne dejavnike za finančne rezultate (Kramar 2014, 1078).

Tretja skupina je označena z imenom '**povezave**' (ang. connections) in presega prakse upravljanja s človeškimi viri ter raziskuje medsebojne povezave med praksami vodenja (le te vključujejo prakse upravljanja s človeškimi viri in organizacijske rezultate) in okoljskimi ter družbenimi rezultati (Kramar 2014, 1076). V tej literaturi je implicitna moralna skrb, da se organizacija obnaša odgovorno (Kramar 2014, 1078). Avery navaja, da se trajnostno vodenje ter prikaz vpliva nacionalnega konteksta v praksah upravljanja pojavlja v literaturi avtorjev, ki se ukvarjajo s tem glediščem (tretja skupina), medtem ko v literatura o trajnostni organizaciji raziskuje odnose znotraj politik upravljanja s človeškimi viri in okoljski trajnosti ter se eksplicitno ukvarja z povezavo med različnimi notranjimi in zunanjimi rezultati in praksami upravljanja s človeškimi viri (Kramar 2014, 1076). Izvedena je bila primerjalna študija med osmimi evropskimi državami (Nemčija, Italija, Francija, Španija, Avstrija, Velika Britanija, Nizozemska in Švica), kjer so raziskovali nacionalni kontekst v pristopu k trajnostnim praksam upravljanja s človeškimi viri (Kramar 2014, 1079). Ugotovljeno je bilo, da je v vseh državah razen v Švici, trajnost v upravljanju s človeškimi viri povezana z usmerjenostjo k ekonomskim ciljem. Ta pristop izhaja iz pogleda, da rezultati upravljanja s človeškimi viri prispevajo k finančnim rezultatom in preživetju organizacije (Kramar 2014, 1080). Glede na raziskavo se je pokazalo tudi, da predstavljajo trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri del švicarske tradicije harmoničnega soobstajanja zaposlenih, korporacij in družbe ter da se na zaposlene gleda kot na enakopravne partnerje menedžmentu, za katere se predvideva, da bodo sodelovali pri odločanju in bodo prevzeli odgovornost za svoje kariere. (Ehnert v Kramar 2014, 1080). V Švici so zelo pomembne predvsem naslednje tri prakse: razvoj zaposlenih, sistem nagrajevanja in vključitev trajnosti v organizacijske strategije, cilje in kulturo (Kramar 2014, 1080).

Tabela 2.3: Kratkoročno oziroma trajnostno, družbeno odgovorno upravljanje s človeškimi viri

Poudarek človeških virov	Kratkoročno	Trajnostno in družbeno odgovorno
Pridobivanje zaposlenih	Ali izbira zaposlenih temelji na nizkih stroških ali se zaposlene izbira na podlagi sposobnosti učenja ?
	Razmišljate o 'zalogi' delovne sile kot o nič inventarju (razmišljanje v smeri zniževanja zaloge na minimum s katerim še lahko opravljate posel) ali so zaposleni del dolgo načrtovanih investicije ?
	Se osredotočate na kratkoročen dobiček organizacije ali se osredotočate na pravo in pravice zaposlenih (ter jim s tem pokažete njihovo vrednost)?
Razvoj zaposlenih	Kupujete strokovnjake na trgu (kar je precej drago, včasih pa privede tudi do slabe volje tistih, ki so že zaposleni pa niso napredovali)...	... razvijate vaše talente z uporabo fleksibilnosti (ter dati svojim zaposlenim čas, da popolnoma razvijejo svoje potenciale preko dolgoročnega učenja na različnih delovnih mestih)?
	Ali iščete brezplačno usposabljanje ali pomagate pri razvoju verige usposabljanja , ki prinaša presežek?
Vodenje zaposlenih	Ali hitro izločate (ang. outsource) (načrtovanje izločanja delovnih mest, zaradi zniževanja stroškov, ki pa naj bi vsebovalo izločanje tistih aktivnosti, ki niso jedrne za organizacijo)...	... ali so zaposleni integrirani v jedrne aktivnosti (to so tiste, ki v organizaciji predstavljajo aktivnosti, ki ji omogočajo konkurenčnost)?
	Ali ustvarjate nestanovitnost (to se ustvarja, ko se organizacije odzivajo na potrebe po takojšnji dobavi in se ne ozirajo na dolgoročni sistemski pristop k problemu) ali se osredotočate na koordinacijo in dolgoročno načrtovanje (najem boljših posameznikov, ki ostanejo dalj časa in so kljub vsemu učinkoviti, kar pa se zagotavlja tudi preko plače)?
	Ali upravljate z zaposlenimi tako, da enostavno vstopajo in izstopajo (to je značilno predvsem za dela, pri katerih se ne zahteva posebnih veščin, spretnosti in znanja) ali opravljate opolnomočenje zaposlenih (obstajajo priložnosti, za določanje vloge pri delu, vplivanje na pomembne odločitve, pomembnost dela) ?

Vir: Becker in Grove (2011, 19–21).

Če želijo organizacije ugotoviti, kje se pravzaprav nahajajo v svojem razvoju področja, sta Beckerjeva in Grove oblikovala osem vprašanj s katerimi lahko preverijo, ali so preveč usmerjene k kratkoročnim usmeritvam ali imajo oblikovane dolgoročne trajnostne usmeritve (Becker in Grove 2011, 19). Vprašanja so prikazana v tabeli 2.3, kjer so na eni stani podana vprašanja povezana s kratkoročnimi usmeritvami in na drugi tista povezana s trajnostjo in družbeno odgovornostjo.

Če sedaj preusmerimo točko zanimanja iz vidika organizacije na vidik posameznika, lahko ugotovimo, da naj bi trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri pozitivno vplivale na to, kako organizacija obravnava svoje zaposlene, hkrati pa naj bi vplivale tudi na organizacijsko privlačnost (gledano na organizacijo kot na delodajalca) preko zagotavljanja trajne konkurenčne prednosti (App in drugi 2012, 265). Cable in Turban sta ugotovila, da organizacijski ugled vpliva na potencialne zaposlene in njihove želje po zaposlitvi znotraj takšne organizacije (v App in drugi 2012, 265). Enako pa ima organizacija z visokim ugledom več potencialnih prosilcev za zaposlitev in lahko med njimi izbere visoko usposobljene kadre (App in drugi 2012, 266).

Strokovna literatura s področja trajnostnih praks upravljanja s človeškimi viri predstavlja alternativni pristop k upravljanju ljudi, z identificiranjem širših namenov upravljanja s človeškimi viri, preko priznavanja kompleksnosti dinamike na delovnem mestu ter izrecnega priznanja potrebe po izogibanju negativnim vplivom praks upravljanja s človeškimi viri (Kramar 2014, 1084–1085). Pomembno je navesti, da so vidiki strateškega upravljanja s človeškimi viri in kadrovskega menedžmenta sestavni deli trajnostnih praks upravljanja s človeškimi viri (Kramar 2014, 1085). Za merjenje učinkov trajnostnih praks upravljanja s človeškimi viri se v organizacijah uporabljajo: raziskave o klimi, dobrem počutju in ravnovesju med poklicnim in privatnim življenjem, načrtovanje delovne sile preko napovedi bodočega povpraševanja in ponudbe ter ocena ogljičnega odtisa organizacije (Kramar 2014, 1085). Kramarjeva navaja, da iz trajnostnih praks upravljanja s človeškimi viri izhaja pomembnost izrecnega priznavanja vpliva upravljanja s človeškimi viri na več kot samo ekonomsko uspešnost organizacije (Kramar 2014, 1084). V prihodnosti naj bi se trajnostne prakse upravljanja s človeškimi viri razvijale v smeri moralnih stališč in zahtevale multidisciplinaren pristop z izraženo potrebo po informiranju o teorijah, ki pomagajo razumeti dvoumnost, povratne informacije o delovanju in rezultatih in kompleksnosti (Kramar 2014, 1085).

2.3.8 Področje strateškega upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji

Predstavljena teoretična izhodišča o kadrovske funkciji, upravljanju s človeškimi viri in strateškem upravljanju s človeškimi viri izhajajo predvsem iz preučevanja omenjenih področij v ZDA. Raziskovalci, večinoma iz Velike Britanije, so se spraševali, ali se lahko modele, ki

delujejo na drugi strani Atlantika, nespremenjene prenese v Evropo. Opozorili so, da evropske organizacije delujejo v drugačnem kulturnem okolju, ki ima drugačno tradicijo in v njem prevladuje močna vloga države in sindikatov ter tudi organizacije javnega sektorja (Zupan in Keše 2005, 882). Poleg tega avtorja (2005, 883) izpostavita, da obstaja pomemben del Evrope (države tranzicije), za katerega na tem področju ne vemo prav veliko. Te države so se preoblikovale iz centralnega planiranja (Sovjetski blok) ali iz državno vodenih gospodarstev (bivša Jugoslavija) v tržno gospodarstvo po letu 1990 (Zupan in Keše 2005, 883). Ob prehodu so se v vseh teh državah pokazala tri dejstva, ki so bila vsem skupna: oblikovali so se tržni sistemi, v katerih sedaj delujejo organizacije, trgovanje se je na novo orientiralo z vzhoda na zahod in oblikovale so se politike socialne varnosti, na primer ugodnosti za brezposelne, sistem socialnega skrbstva (Zupan in Keše 2005, 884). Ravno tako se je pojavil tudi tripartitni sistem upravljanja industrijskih odnosov – država, delodajalci in sindikati, ki so se uskladili in oblikovali socialni pakt o makroekonomskih ciljih z namenom ustvarjanja socialnega miru (Zupan in Keše 2005, 884). Glavna gospodarska izziva v času tranzicije sta bila privatizacija in prestrukturiranje gospodarstva tako na nivoju države kot tudi na nivoju organizacij (Zupan in Keše 2005, 885).

Na področju upravljanja s človeškimi viri se je v omenjenih državah pojavila težnja k premiku od večinoma administrativne kadrovske funkcije k bolj strateškemu poslovno usmerjenemu upravljanju s človeškimi viri (Zupan in Keše 2005, 885). Vendar avtorja v nadaljevanju ugotavljata, da so imeli menedžerji preveč dela s postopki privatizacije in so upravljanje človeških virov sicer utemeljevali kot glavni vir kompetenčne prednosti, vendar so ga zanemarjali, podobno kot vse ostale poslovne funkcije. Zupan in Keše (2005, 885) ugotavljata, da so bili elementi strateškega upravljanja s človeškimi viri slabo razviti, saj so bile redko oblikovne strategije upravljanja s človeškimi viri v organizacijah, strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri so bili redko člani vrhnjega menedžmenta in niso bili vključeni v reševanje strateško poslovnih vprašanj, prakse upravljanja s človeškimi viri pa so bile slabo implementirane ter niso podpirale posla organizacije. Preoblikovanje področja je bilo počasno tudi zaradi pomanjkanja tradicije na področju upravljanja s človeškimi viri (Zupan in Keše 2005, 886).

Tranzicija v Sloveniji je povzročila velike spremembe na trgu dela, pojavilo se je veliko število brezposelnih, saj so bili zakoni, ki so to področje urejali, precej liberalni (Zupan in Keše 2005, 887). Leta 1995 je bila zakonsko sprejeta minimalna plača v višini približno 40 % povprečne plače v državi, uvedeni pa so bili tudi visoki davki na delo, ki so znašali približno 48 % plače in so vsebovali vse prispevke za socialno varstvo in ostale davke (Zupan in Keše 2005, 887). Podobno kot druge tranzicijske države je tudi Slovenija uvedla tripartitni sistem urejanja industrijskih odnosov in kolektivna pogajanja, pri čemer je potrebno poudariti, da se je spremenila vloga sindikatov, ki so se morali začeti boriti za varovanje in pravice delavcev ter njihove plače – za stvari, ki so bile v prejšnjem političnem sistemu bolj ali manj zagotovljene (Svetlik v Brewster in drugi 2004, 362, 367; Zupan in Keše 2005, 888). Avtorja (Zupan in Keše 2005, 888) zaključita predstavitev slovenske tranzicije z ugotovitvijo, da je bila ta relativno uspešna, v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami, vendar ne pozabita navesti, da so bili slovenski vhodni pogoji mnogo boljši od drugih držav. Podatki iz raziskave CRANET, ki so bili zbrani v slovenskih podjetjih (Zupan in Keše 2005, 889) kažejo:

- da ta niso bila preveč uspešna pri preoblikovanju funkcij upravljanja s človeškimi viri k strateškemu partnerstvu;
- da imajo strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri zelo majhen vpliv na strateške poslovne odločitve podjetij;
- da zmanjšanje števila zaposlenih ni pomembno vplivalo na izboljšanje;
- da še ni bilo vzpostavljenih novih, fleksibilnejših oblik zaposlitve;
- da je izobraževanje še vedno usmerjeno v krpanje lukenj v izobrazbi in ni usmerjeno proaktivno, njegov učinek pa je redko merjen;
- da so plače preveč fiksno določene, menedžerji pa se zelo upirajo uvedbi večjih variabilnih delov plače;
- da znotraj organizacije obstaja slabo znanje o upravljanju s človeškimi viri, hkrati pa imajo strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri slabo znanje o delu v organizaciji (zunaj svojega oddelka);
- da se področje upravljanja s človeškimi viri še vedno obravnava predvsem kot tradicionalna kadrovska funkcija – administrativna.

Na podlagi opisanih zaključkov raziskave razberemo, da se kljub zavedanju organizacije o človeških virih, kot o viru njene kompetenčne prednosti, le te še vedno obravnava v teoriji na

en način in med vsakodnevnimi praksami v organizaciji na drug način (Zupan in Keše 2005, 893).

Svetlik (2004, 27–29) ugotavlja, da imajo slovenske organizacije glede na ostale v Evropski uniji prednost, saj je vodja kadrovskega področja v večini primerov član vodstva organizacije in v približno enaki meri sodeluje pri nastajanju organizacijske strategije od začetka. Gledano s položaja celotne službe za upravljanje s človeškimi viri pa raziskava pokaže drugačno sliko, saj je

V celoti gledano položaj upravljanja s človeškimi viri v naših organizacijah slabši zlasti glede na zaostajanje v številu zaposlenih kadrovskega področja, saj imajo le malo več kot enega na 100 zaposlenih, medtem ko je povprečje v Evropi 2,52 človeka. Vodje na vseh ravneh tako prevzemajo večjo odgovornost za posamezna področja upravljanja s človeškimi viri. Pri kadrovanju vodij in drugih zaposlenih dajejo naše organizacije prednost domačim kadrom, zaposlene skušajo zadržati oziroma jim ohraniti delovna mesta» (Svetlik 2004, 27–29).

Predvsem je zaskrbljujoč podatek o podhranjenosti služb za upravljanje s človeškimi viri, saj morajo ravno strokovnjaki s tega področja aktivno sodelovati pri vlaganju organizacije v znanje, razvoj in izobraževanje človeških virov v organizaciji. Vsi ti dejavniki pa lahko organizacijo vodijo v okorelost in izgubo konkurenčnosti na trgu.

V primerjalni analizi med podatki Slovenije in Estonije (Svetlik v Brewster in drugi 2004, 359) je kot ena izmed pomembnih karakteristik Slovenije izpostavljena relativno visoka stopnja zaposlenih žensk in nizka stopnja brezposelnosti (brezposelnost se je v času od raziskave dvignila) ter šibek tok migracij. Svetlik ugotovi, za razliko od Zupanove in Kešeta, da oseba, ki se ukvarja z upravljanjem s človeškimi viri sodeluje pri razvoju organizacijske strategije (v Brewster in drugi 2004, 364). Novejši podatki, ki so bili pridobljeni na podlagi novejše raziskave CRANET, kažejo, da je v približno v 60 % organizacij, ki so bile vključene v raziskavo, oseba, odgovorna za kadre v organizaciji, član vrhnjega menedžmenta organizacije (Kohont 2015, 24). Raziskovalci so ugotovili, da je njihov delež od leta 2008 padel za skoraj 20 %. V odgovor na to ponudijo možnost, da se je to zgodilo zaradi ekonomske krize, ki je vodila v racionalizacijo vseh poslovnih procesov v organizaciji in se je premik nazaj zgodil tudi na področju upravljanja s človeškimi viri, kjer se odločitve očitno spet sprejemajo na bolj operativni ravni (Kohont 2015, 24). »Organizacije imajo leta 2008 zapisano strategijo za

kadre/človeške vire v 56 %, ta delež je bil leta 2008 za 7 % manjši kot leta 2004« (Kohont 2015, 28). Avtorja navajata, na podlagi podatkov iz raziskave za leto 2008, da je »področje človeških virov v velikem številu manjših organizacij v Sloveniji nerazvito, spregledano ali celo zanemarjeno« (Kohont 2015, 28). »V velikih organizacijah leta 2008 je bilo le 2 % takšnih, ki niso imeli ničesar o področju strategije za kadre«, vendar pa je delež v letu 2015 narasel na 23,1 % (Kohont 2015, 29). Avtorja navajata, da je lahko razlog v drugače zastavljenem vprašanju oziroma v drugačnih možnostih za odgovor kot v prejšnji raziskavi. Raziskava je na področju odgovornosti za usposabljanje in razvoj kadrov v organizaciji pokazala, da je v 47,8 % sodelujočih organizacijah oddelek za človeške vire odgovoren za to področje, s posvetovanjem z linijskimi vodji (Kohont 2015, 37). Raziskava leta 2008 je pokazala podobno situacijo.

Svetlik (v Brewster in drugi 2004, 380) zaključi primerjavo med Slovenijo in Estonijo z ugotovitvijo, da je področje upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji bolj profesionalno in ima večji vpliv ter uživa višji ugled v organizaciji, vendar pa je še vedno bolj kadrovsko-administrativno usmerjeno. Mayrhofer in drugi (v Brewster in drugi 2004, 380) ugotavljajo, da so v Sloveniji na področju industrijskih odnosov zelo močni sindikati, ki preprečujejo hiter razvoj upravljanja s človeškimi viri. Svetlik (Brewster in drugi 2004, 382) poda splošne ugotovitve primerjalne raziskave: za področje upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji je značilno, da ima močen menedžment in sindikate ter precej tradicionalno naravnano kadrovsko funkcijo.

Del o prikazu upravljanja s človeškimi viri zaključujem z raziskavo, ki sta jo izvedla Pintar in Žezlina leta 2012 (2012, 28–33) in v kateri sta raziskovala trende na področju upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji. Avtorja ugotavljata, da sta na vprašanje, v kateri trend bodo organizacije največ vlagale sedaj in v prihodnosti, dobila odgovor, da v: »upravljanje kompetenc, razvoj inovativne kulture in organizacijske energije ter celosten razvoj vodij« (Pintar in Žezlina 2012, 31). Predvsem se jima zdi pomembno, da se izboljša inovacijska kultura – »v letu 2011 je bilo pri nas vloženih okoli 160 patentnih prijav – samo podjetje IBM, recimo, prijavi okoli 1000 patentov na mesec« (Pintar in Žezlina 2012, 31). Poleg omenjenega pa izpostavita tudi kadrovske kontrolinge, o katerem do sedaj nismo prav veliko govorili, je pa v organizaciji zelo pomemben. S pomočjo kadrovskega kontrolinga »organizacije merijo

dodano vrednost implementiranega trenda upravljanja s človeškimi viri, in njegova uvedba je odločilna, saj lahko tako spremljamo učinkovitost naložb v kadrovske zadeve« (Pintar in Žezlina 2012, 32).

2.4 Javni sektor v Sloveniji

Pogovorno delimo organizacije na zasebni in javni sektor, vendar pa imata vsak svoje poslanstvo ter namen. O definiciji, kaj je javni sektor, ni natančnega soglasja med tistimi, ki se z raziskovanjem tega področja ukvarjajo v svetu, niti med tistimi v Sloveniji. Prave pravne ureditve v Sloveniji na tem področju ni. Pravo prepozna zgolj razliko med osebami javnega prava in osebami zasebnega prava. Ta se kaže v »različnih pravnih interesih (javni nasproti zasebni interes), ki jim sledi tako ena kot druga skupina pravnih oseb, to pa zahteva oblikovanje povsem različnih pravnih režimov (javno in zasebno pravo)« (Bohinc 2008, 26). In ti pravni režimi se razlikujejo, če se osredotočimo, recimo, samo na zaposlene tako, da v okviru zasebnega prava govorimo o delovnem pravu, v povezavi z zaposlenimi v okviru javnega prava pa govorimo o uslužbenskem pravu, ki velja zgolj v povezavi z javnimi uslužbenci. Iz tega sklepamo, da je javno pravo še bolj urejeno kot zasebno pravo, saj zanj velja še več zakonov. Tako na primer morajo pravne osebe v zasebnem pravu, ko se ukvarjajo s področjem delovne sile, spoštovati zakon o delovnih razmerjih, medtem ko morajo pravne osebe javnega prava poleg zakona o delovnih razmerjih spoštovati še kopico drugih zakonov, na primer zakon o javnih uslužbencih, zakon o sistemu plač v javnem sektorju ... če naštejemo zgolj nekatere in ostanemo na ravni zakonov ter se ne poglobljamo še v druge pravne dokumente, na primer kolektivne pogodbe in podobno.

2.4.1 Opredelitev javnega sektorja

Javno pravo po navadi enačimo z javnim sektorjem. Iz različnih zakonov, ki urejajo področje javnega prava, lahko izluščimo različne opredelitve javnega sektorja.

Zakon o javnih financah (v nadaljevanju ZJF) v pomenu izrazov pravi, da javni sektor sestavljajo neposredni proračunski uporabniki (državni in občinski organi ali organizacije ter občinska uprava – tako imenovana javna uprava) ter posredni proračunski uporabniki (javni skladi, javni zavodi in agencije, ki izvajajo javno službo ali druge naloge, s katerimi se izvajajo javne funkcije) ter Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (oba samo v delu obveznega zavarovanja) ter javni

gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, v katerih imajo država ali občine odločujoč vpliv na upravljanje (ZJF, 3. člen).

Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) v prvem členu navaja, da v javni sektor ta zakon prišteva državne organe in uprave lokalnih skupnosti, javne agencije, javne sklade, javne zavode in javne gospodarske zavode ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Medtem ko javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima država ali lokalna skupnost večinski delež, niso del javnega sektorja po ZJU.

Različni slovenski avtorji slovenski javni sektor različno definirajo, odvisno od tega, s katerega vidika nanj gledajo. V nadaljevanju jih bom navedla zgolj nekaj.

Trpin (1993, 17) javni sektor opredeli z vidika lastništva. Javni sektor je vse tisto, kar je v lasti države, medtem ko področje, na katerem organizacija deluje ni pomembno. V javni sektor v veliki večini sodijo javne službe, ki izvajajo svojo dejavnost v smeri zagotavljanja javnih dobrin in storitev. Zasebnopravni subjekti, ki tudi lahko izvajajo javne službe, pa v ta sektor ne sodijo.

Setnikar Cankarjeva (1997, 73–98) javni sektor opredeli z vidika financiranja. Javni sektor je skupek vseh javnih organizacij, ki pri opravljanju svoje dejavnosti ne delujejo po tržnih načelih, ampak se financirajo s pomočjo proračuna.

Žurga (2001, 10) opredeli javni sektor glede na zadovoljevanje človeških potreb v družbi (državi). Javni sektor naj bi opravljal svoje naloge za vse državljane in z njihovo pomočjo tudi skrbel za reševanje morebitnih skupnih problemov. Namen javnega sektorja je oblikovanje organizacij, ki se trudijo zadovoljiti potrebe vsakega posameznega državljanca, hkrati pa morajo zadovoljevati tudi potrebe različnih družbenih skupin oziroma celotne skupnosti v družbi, za katere ostale, tržno naravnane organizacije ne skrbijo.

Žilič Fišerjeva pa navede, »da sta temeljni značilnosti dela v javnem sektorju vpliv politike in zastopanje javnega interesa« (2007, 81). Avtorica tudi navaja, »da je kultura delovanja

javnega in zasebnega sektorja različna, kaže se v odprtosti proti okolju in temeljnem poslanstvu (spoštovanje zakonitosti ali doseganje dobička)« (Žilič Fišer 2007, 82). Tako po njenem mnenju »javna sfera s pravili določa sistem načelne prepovedi dejavnosti, ki niso izrecno opredeljene kot dovoljene, zasebni sektor pa pušča veliko manevrskega prostora tudi za mejno dejavnost« (Žilič Fišer 2007, 82).

Kako pravno področje deli javni sektor, smo že predstavili. Zanimiva pa je tudi delitev javnega sektorja, ki sta jo predstavila Ferfila in Kovačeva (2000, 151). Po njuno javni sektor sestavljajo naslednje enote:

- javna uprava, državna uprava, lokalna samouprava in javne službe,
- pravosodni sistem,
- politični sistem,
- šolstvo in raziskovanje,
- zdravstvo in socialno varstvo in
- kultura.

Neprofitni sektor

Ob delitvi na javni in privatni sektor, je potrebno navesti, da je v strokovni literaturi moč zaslediti delitev na tri sektorje in ne zgolj samo na dva. Ti trije sektorji naj bi bili sestavljenih iz javnih (ang. public), neprofitnih (ang. non-profit) in profitnih (ang. for-profit) organizacij (Goulet in Frank 2002, 201). Med seboj se razlikujejo glede na svoje poslanstvo in pristop (Goulet in Frank 2002, 201). Raziskovalci, ki so preučevali razlike med vsemi tremi vrstami organizacij, so razvili pojem »tretji sektor«, s katerim označujejo neprofitne organizacije in poudarjajo njegovo edinstvenost v primerjavi z javnim in profitnim sektorjem (Goulet in Frank 2002, 201).

Organizacije v neprofitnem in javnem sektorju obstajajo z namenom služiti in oblikovati spremembe tako v družbi kot tudi pri posameznikih (Goulet in Frank 2002, 202; Drucker 2011, 3). Da neko organizacijo prepoznamo kot neprofitno, mora biti ob ustanovitvi oblikovana kot neprofitna organizacija, dobiček oziroma viri ne smejo biti deljivi med organizacijskimi člani, zaposlenimi ali direktorji in izvajati le tiste naloge, ki so določene s statutom organizacije (Pynes 2009, 11). Raziskovanje s področja neprofitnih organizacijah je prineslo mnogo informacij tudi za analiziranje javnih medijskih organizacij (Žilič Fišer 2007,

93). »Proizvodov in storitev, ki jih neprofitne organizacije ponujajo, uporabniki ne morejo zlahka oceniti« (Žilič Fišer 2007, 92). Poleg tega so neprofitne organizacije po navadi dejavne na področjih, »kjer je očiten velik ideološki pomen, kjer sta pomembna zaupanje in odgovornost ali pa kjer produkcija v javnem sektorju obstaja kot alternativa« (Žilič Fišer 2007, 92). Za tipične neprofitne organizacije je značilno, da so precej konzervativne in se težko odločajo za spremembe, če pa se že odločajo zanje, se to zgodi na podlagi odločitev o spremembi, sprejeti od zunaj (Žilič Fišer 2007, 92) in tudi od znotraj (Drucker 2011, 9). »Spremembe zahtevajo izjemno veliko moči s strani upravljalcev, ki motivirajo zaposlene, da sledijo drugačnim ciljem« (Žilič Fišer 2007, 94). Spremembe ne smejo predstavljati grožnje, ampak morajo predstavljati priložnosti (Drucker 2011, 9). Potrebna je takšna organizacija, da se lahko izvajajo sistematične inovacije (Drucker 2011, 9). Naloga menedžerjev v neprofitnih organizacijah je, da skušajo poslanstvo neprofitne organizacije spremeniti v jasen in natančen cilj (Drucker 2011, 4–5). Avtor jih opogumlja z besedami, da to, kar do sedaj počnejo dobro, lahko počnejo še bolje, če seveda počnejo pravo stvar (Drucker 2011, 6). Naloga jim, da pogledajo priložnosti od zunaj – kje lahko resnično naredijo razliko in oblikujejo nov standard, glede na svoje omejene vire, pri čemer so zelo pomembne njihove kompetence (Drucker 2011, 6). Naslednja naloga, ki jo morajo upoštevati pri svojem delu je, da poskrbijo za zavzete zaposlene in da le ti resnično verjamejo v delo, ki ga opravljajo (Drucker 2011, 6).

V tabeli 2.4 so prikazane razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami na petih področjih in sicer sta avtorja primerjala profitne in neprofitne organizacije glede na merila s katerimi merijo uspešnost, glede na način oblikovanja strategije organizacije, glede na predračune, glede na materialno nagrajevanje zaposlenih in kot zadnje primerjajo organizacije glede na izbiranje vodilnih menedžerjev (Trunk-Širca in Tavčar 1998, 9). Neprofitne organizacije so usmerjene k kratkoročnosti strategij, zagotavljanju določene količine storitev, ki morajo biti ustrezne kakovosti, osebni dohodki zaposlenih so nadzorovani in omejevani, za vodilne menedžerje v neprofitnih organizacijah pa so pogosto izbrani posamezniki na podlagi ozkih strokovnih, političnih, interesnih in drugih meril. Profitne organizacije pa so usmerjene k ustvarjanju dobička, oblikovanju dolgoročnih organizacijskih strategij, zagotavljanju plačila in nagrad za zaposlene, vodilni menedžment pa se izbira na osnovi posameznikovih izkušenj in zmožnosti za vodenje.

Tabela 2.4: Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

Področje	Profitne organizacije	Neprofitne organizacije
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kakovost za uporabnike
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Predračuni	Instrument načrtovanja in obvladovanja	Predvsem instrument obvladovanja
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrade za zaposlene	Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani. Prostovoljni delavci so neplačani ali plačani pod tržno vrednostjo dela.
Izbiranje vodilnih Menedžerjev	Po navadi na osnovi izkušenj in zmožnosti za vodenje	Pogosto na osnovi usposobljenosti za poslovanje – po ozkih strokovnih, političnih, interesnih in podobnih merilih.

Vir: Trunk-Širca, Tavčar, Management neprofitnih organizacij (1998, 9).

Zakonska ureditev neprofitne organizacije v Sloveniji deli na društva, ustanove, zavode in podjetja. Njihovo delovanje urejajo zakoni za vsako posamezno obliko organizacije posebej, na primer Zakon o družtvih (ZDru-1) in Zakon o zavodih (ZZ), če naštejemo samo dva.

Za neprofitne organizacije je značilno, da se soočajo z zahtevami po kvalitetnejših storitvah in količinsko večjem obsegu dela, hkrati pa se jim zmanjšujejo sredstva in povečuje konkurenca na trgu, kar od njih zahteva učinkovito uporabo virov (Alexander in drugi; Anheier in Seibel; Salamon v Ridder in drugi 2012, 1). Pomembno pri delovanju neprofitnih organizacij je, da nimajo možnosti zamenjati posla oziroma se usmeriti kam drugam, če ne proizvedejo uspešnih storitev (Drucker 2011, 8), kar predstavlja veliko razliko v primerjavi s profitnimi organizacijami, kjer se nenehno izvaja nadzor nad poslovanjem in išče nove možnosti zaslужka, pri čemer se tiste, ki ga ne prinašajo več dovolj, opuščajo. Če si neprofitne organizacije hočejo zagotoviti sredstva za delovanje, morajo pokazati določeno stopnjo odgovornosti in izpolnjevati zahteve glede učinkovitosti opravljanja javne službe (Ridder in drugi, 2012, 1). V smeri povečanja učinkovitosti neprofitnih organizacij ima pomembno vlogo upravljanje s človeškimi viri (Pynes 2009, xvii; Guo in drugi v Ridder in drugi 2012, 1).

Javne in neprofitne organizacije morajo biti fleksibilne in prilagojene na spremembe v družbi (Pynes 2009, xvii). Ker morajo zasledovati izboljševanje kvalitete svojih storitev, so se začele zavedati potrebe strateškega upravljanja s človeškimi viri (Pynes 2009, xvii). Metode izbire in selekcije novih zaposlenih morajo biti inovativne, zagotovljen mora biti razvoj kariere, delovne zadolžitve morajo biti fleksibilne in njihove politike morajo zagotavljati nagrade za dobro opravljeno delo (Pynes 2009, xvii). Pri tem je pomembno, da je ob razvoju politik upoštevano načelo enakosti, učinkovitosti in uspešnosti (Pynes 2009, xvii). Tudi zaposleni v neprofitnih organizacijah so postali strateško pomembni, saj brez njih ni mogoče doseči zastavljenih ciljev organizacije (Ridder in drugi 2012, 1). Kot je bilo že navedeno, ima zelo pomembno vlogo vlaganje v prakse upravljanja s človeškimi viri, ki dvigujejo veščine in motivacijo zaposlenih za premagovanje najrazličnejših izzivov pri doseganju učinkovitosti neprofitne organizacije (Conway in Monks; Cunningham; Parry in drugi v Ridder in drugi 2011, 1). Pynes navaja, da so v javnih in neprofitnih organizacijah zaposleni velik strošek (med 50 in 80 % njihovega proračuna) in hkrati največje bogastvo, za razliko od dobičkonosnih organizacij, ki lahko uporabijo tehnologijo, s pomočjo katere avtomatizirajo produkcijo izdelkov ter zmanjšujejo število zaposlenih (Pynes 2009, 3). Javne in neprofitne organizacije se morajo pri opravljanju svojega dela zanašati na profesionalizem in kompetence svojih zaposlenih (Pynes 2009, 4). Danes se javne in neprofitne organizacije soočajo z resnimi ekonomskimi izzivi ter s spremembami v zakonodaji, družbi, kulturi in izobrazbi, kar morajo njihovi sistemi strateškega upravljanja s človeškimi viri zaznati ter razviti učinkovite strategije soočanja z njimi (Pynes 2009, 4). Pri oblikovanju politik s tega področja morajo popolnoma upoštevati zakone države, ki se na to področje nanašajo, družbene in kulturne spremembe, generacijske spremembe (upoštevati je potrebno različne generacije, na primer generacija baby boom, generacija X ..., saj ima vsaka svoje značilnosti, povezane z opravljanjem dela), izobrazbene spremembe (potreba po več znanja) (Pynes 2009, 23–27). Upravljanje s človeškimi viri potrebuje dolgoročne strateške načrte na tem področju, da zagotovi dobro usposobljene in fleksibilne zaposlene, ki so pripravljene opravljati svoje delo ob hitrih in nestrukturiranih spremembah (Pynes 2009, 1). Strateško upravljanje s človeškimi viri temelji na prepričanju, da je potrebno za fleksibilnost organizacije nujno imeti realne informacije o zmožnostih in talentih njihovih trenutno zaposlenih (Pynes 2009, 31).

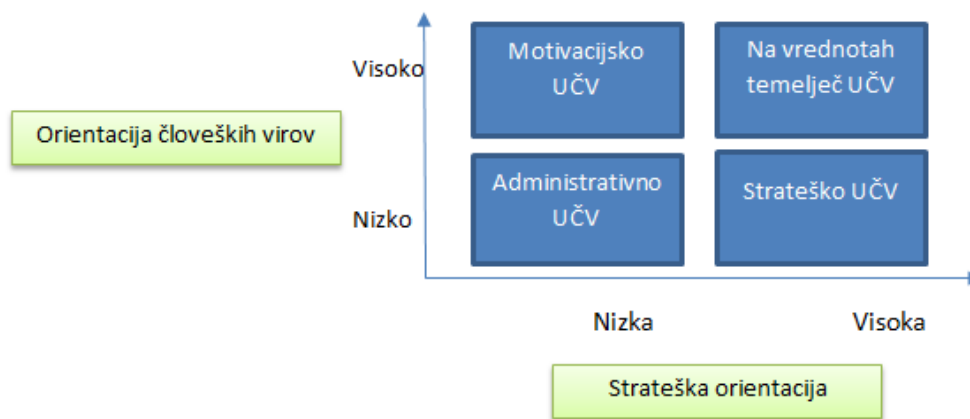
Raziskave, ki so bile opravljene na področju upravljanja s človeškimi viri v neprofitnih organizacijah, se pogosto osredotočajo na preučevanje samo enega vidika človeških virov, na primer vpliv kadrovanja, izobraževanja ... (Ridder in drugi 2012, 1). Ridder in drugi pa so v svoji raziskavi področja šli preko omenjenega vidika in oblikovali celovit pogled na kadrovske prakse v neprofitnih organizacijah s tipologijo štirih idealnih arhitektur človeških virov (ang. HR architectures) (Ridder in drugi 2012, 12). Te so prikazane na sliki 2.8. Avtorji so s prikazom želeli dokazati, kako različne karakteristike neprofitnih organizacij oblikujejo arhitekturo njihovih človeških virov (Ridder in drugi 2012, 12). Razvili so model, ki vsebuje dve dimenziji prvega reda: strateško orientacijo in orientacijo človeških virov, za katere trdijo, da sta glavna vpliva na oblikovanje arhitekture človeških virov (Arthur in Boyles; Colbert; Lepak, Bartol in Erhard v Ridder in drugi 2012, 4). Strateški cilji organizacije definirajo prvo dimenzijo–strateško orientacijo. Strategija predstavlja kritične, nepredvidljive spremenljivke, ki vplivajo na izgradnjo, uporabo in učinkovitost sistema človeških virov (Colakoglu, Lepak in Hong; Lepak in drugi; Schuler in Jackson v Ridder in drugi 2012, 4). V neprofitnih organizacijah strateško orientacijo narekujejo pomembnost vrednot, poslanstva in družbenih rezultatov (Kellock Kay in drugi; Salipante in Golden–Biddle v Ridder in drugi 2012, 4). Doseganje vertikalnega ujemanja med upravljanjem s človeškimi viri in neprofitnimi organizacijami je težje dosegljivo kot v profitnih organizacijah (Ridder in drugi 2012, 4). Druga dimenzija pa izhaja iz pogleda na organizacijo preko virov (ang. RBV) in temelji na predpostavki, da organizacija vlaga v svoj človeški kapital tako, da le ta ustvarja dodatno vrednost za organizacijo (Barney in Wright v Ridder in drugi 2012, 4). Prakse upravljanja s človeškimi viri predstavljajo organizacijske zmožnosti preko katerih organizacija dosega zaželen način obnašanja zaposlenih, za zagotavljanje svojih strateških ciljev (Ridder in drugi 2012, 4). Raziskave so pokazale, da prakse upravljanja s človeškimi viri v neprofitnih organizacijah močno poudarjajo udeležbo zaposlenih, opolnomočenje, avtonomijo in dobro počutje raje kot individualne nagrajevalne strukture, ki so prisotne v profitnih organizacijah (Nickson, Warhurst, Dutton in Hurrell; Rondeau in Wagar v Ridder in drugi 2012, 4). Pogled na organizacijo preko virov predlaga, da naj v neprofitnih organizacijah razvijejo orientacijo človeških virov, ki se osredotoča na specifične karakteristike zaposlenih, na njihovo motivacijo in kompetence ter le te krepí s pomočjo praks upravljanja s človeškimi viri (Ridder in drugi 2012, 4). Avtorji domnevajo, da razlike v konstrukciji arhitekture človeških virov izhajajo iz organizacijskega pogleda na njihove človeške vire in iz obsega upoštevanja

posebnih značilnosti svojih zaposlenih pri uporabi praks upravljanja s človeškimi viri (Ridder in drugi 2012,4).

Ridder in drugi (2012, 4) so opisali osnovno domnevo, da se arhitektura človeških virov v neprofitnih organizacijah spreminja glede na organizacijski poudarek na strateški orientaciji in orientaciji človeških virov. V povezavi s strokovno literaturo s področja neprofitnih organizacij so Ridder in drugi oblikovali štiri tipe: administrativno, motivacijsko, strateško in na vrednotah temelječo arhitekturo človeških virov (Ridder in drugi 2012, 4). Idealen tip 'na vrednotah temelječe upravljanje s človeškimi viri' je rezultat maksimalne vrednosti na obeh dimenzijah prvega reda in predstavlja neprofitne organizacije v katerih visoko motivirani zaposleni lahko svoje delo usklajujejo z dolgoročnimi strateškimi cilji, saj je poslanstvo in jedro strokovnega znanja uravnoteženo s potrebami zaposlenih in v konfiguraciji z upravljanjem s človeškimi viri (Salipante in Golden– Biddle v Ridder in drugi 2012, 5). Nasprotno pa 'administrativno upravljanje s človeškimi viri' predstavlja neprofitne organizacije v katerih so zaposleni obravnavani kot strošek in v svoje upravljanje s človeškimi viri investirajo zelo malo (Conway in Monks; Cunningham v Ridder in drugi 2012, 5). Pri tem tipu sta na obeh dimenzijah prvega reda vrednosti minimalni. 'Motivacijsko upravljanje s človeškimi viri' označuje minimalno vrednost pri dimenziji strateška orientacija in maksimalno vrednost pri dimenziji orientacija človeških virov, kar pomeni, da imajo med zaposleni v neprofitnem sektorju razkorak na področju motivacije, ki ga daje nedenarna orientacija in predanosti organizacijskim vrednotam in poslanstvu. Upravljanje s človeškimi viri je usmerjeno k tem potrebam zaposlenih (Benz; Borzaga in Depedri v Ridder in drugi 2012, 5). Zadnje 'strateško upravljanje s človeškimi viri' zajema povezavo upravljanja s človeškimi viri s strateškimi cilji neprofitne organizacije, ki izvirajo iz zunanjih interesnih skupin in notranjih pritiskov povezanih z organizacijsko rastjo in preživetjem (Cunningham; Guo in drugi; Jäger in Beyes v Ridder in drugi 2012, 5).

Predstavljen štiri idealne tipe je potrebno razumeti kot kompleksen fenomen, zato avtorji uvedejo v model še dejavnike drugega reda (Ridder in drugi 2012, 5). Dva osnovna dejavnika drugega reda sta programi človeških virov, pri čemer se ti nanašajo na izbiro, usposabljanje, ocenjevanje in nadomeščanje, ter prakse človeških virov, kar je mišljeno kot ocena zaposlenih o njihovi implementaciji v organizacijo (Ridder in drugi 2012,5).

Slika 2.8: Tipi arhitekture človeških virov v neprofitnih organizacijah



Vir: Ridder in drugi (2012, 5).

Nadaljnje raziskave s področja so pokazale, da morajo biti programi človeških virov oblikovani tako, da se nanašajo na strateško orientacijo organizacije in na orientacijo človeških virov (Arthur in Boyles; Colbert; Lepak in drugi v Ridder in drugi 2012, 5). Stopnja razvitosti programov človeških virov varira in je odvisna na primer od investicij v človeške vire (Lepak in Snell; Toh, Morgeson in Champion; Truss; Youndt in drugi v Ridder in drugi 2012, 5).

Tudi neprofitne organizacije se srečujejo z izzivi kako delovati učinkovito in uspešno, zato je zelo pomembno, da se osredotočijo na povezavo med upravljanjem s človeškimi viri in delovanjem (Ridder in drugi 2012, 12).

Službe za upravljanje s človeškimi viri v neprofitnih in javnih organizacijah morajo stremeti k implementaciji sistema strateškega upravljanja s človeškimi viri, ki mora razširiti svoje delovanje, preko tradicionalne funkcije in vlog, ter zgraditi partnerski odnos med menedžerji in zaposlenimi (Pynes 2009, 44). Partnerski odnos med menedžerji in zaposlenimi vodi k boljšemu razumevanju izzivov na področju upravljanja s človeškimi viri na obeh straneh, tako postanejo tudi zaposleni informirani o tem, kaj se od njih ter njihovih oddelkov potrebuje in pričakuje (Pynes 2009, 45). Upravljanje s človeškimi viri mora biti vertikalno integrirano s strateškim načrtovanjem, horizontalno pa mora biti integrirano z drugimi funkcijami človeških virov (usposabljanje in razvoj, kompenzacija in ugodnosti, izbira, odnosi z delovno silo in evaluacije procesa planiranja človeških virov (Pynes 2009, 50). Proces strateškega

upravljanja s človeškimi viri mora biti implementiran v organizacijo tako, da postane nosilec organizacijskih sprememb in inovacij (Pynes 2009, 45).

2.4.2 Menedžment javnega sektorja

Preden se posvetimo opredelitvi menedžmenta javnega sektorja, moramo navesti definicijo menedžmenta. S pojmom menedžment opredeljujemo planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji, kar pomeni vodenje v širšem smislu (Rozman in drugi 1993, 73; Možina in drugi 2002, 14–16), medtem ko vodenje v ožjem smislu pomeni komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Rozman in drugi 1993, 196; Merkač Skok 2005, 53), kadrovanje pa naprej razdelimo na kadrovanje kot poslovno funkcijo in kadrovanje kot menedžersko funkcijo. Kadar govorimo o kadrovanju kot o poslovni funkciji, iz tega izhajajoče naloge izvaja kadrovska služba. Področje kadrovanja kot del menedžmenta, ki je po Rozmanu (1998, 7) tudi organizacijska funkcija, pa obsega pridobivanje ustreznih strokovnjakov in menedžerjev, izbiro med kandidati, izobraževanje ter usposabljanje strokovnjakov in vodstvenih delavcev, planiranje kariere ter nasledstev in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih (Rozman in drugi 1993, 198).

Merkač Skok navede definicijo Simsa in Lorenzija (v Merkač Skok 2005, 53), ki menedžment opredelita kot »proces uporabe virov za doseganje ciljev oziroma proces doseganja organizacijskih ciljev s pomočjo funkcij planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole«.

Pomembna razlika med javnim in privatnim menedžmentom je v tem, da je slednji bolj občutljiv na vplive iz okolja (McCourt in Ramguttly-Wong, 2003, 603). Medtem ko se morajo organizacije v privatnem sektorju odzivati na svoje tržišče, se morajo tiste v javnem sektorju odzivati na nacionalna gospodarstva kot celote (preko makro ekonomskih kazalcev) (McCourt in Ramguttly-Wong, 2003, 603).

Vse dejavnosti, ki jih menedžment izvaja, morajo voditi v smeri doseganja zastavljenih ciljev organizacije, pri čemer ne mislimo samo na poslovne cilje, pač pa tudi na druge cilje, zastavljene v drugih aktih organizacije, na primer v organizacijskih strategijah.

Možina in drugi (2002, 13) navajajo, da je menedžment ključni podsistem v organizaciji, saj mora skrbeti tako za povezovanje vseh organizacijskih virov znotraj organizacije, kot tudi tistih v organizacijskem zunanjem okoljem v smeri doseganja ciljev organizacije. Sestavljajo pa ga štirje elementi: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Možina in drugi 2002, 15).

»Nova filozofija vodenja predpostavlja proces, v katerem menedžment zagotavlja možnosti za razvoj vseh potencialov zaposlenih v organizaciji. To lahko stori z decentralizacijo odločanja in delegiranjem nalog, z obogatitvijo dela, s samoocenjevanjem in s participativnim vodenjem« (Merkač Skok 2005, 62). Omenjeno naj bi vodilo k novim stilom vodenja, pri čemer bi organizacije prešle od hierarhičnih k horizontalni organizaciji, kjer bi postali pomembni vsi zaposleni in ne zgolj tisti na vrhu, »v skladu s tem je pričakovati zmanjševanje števila menedžerjev« (Merkač Skok 2005, 63).

Avtorji strokovne literature s področja menedžmenta v javnem sektorju navajajo, da je učinkovitost menedžmenta javnih organizacij ključnega pomena za uspeh vladnih programov, politik in režimov ter morda celo za demokracijo kot samo (Laurence 2006). Olsen (v Laurence 2006) je, ko je govoril o novem javnem menedžmentu navedel, da se javni sektor v tem ne razlikuje od privatnega sektorja, spet drugi avtorji, na primer Box (v Laurence 2006), pa so trdili, da obstaja strah pred tem, da bi menedžerstvo uničilo posebno vrednost, ki jo javni sektor ima in ki ga razlikuje od organizacij privatnega sektorja. Avtorji si torej niso edini ali naj bodo elementi vodenja v javnem sektorju enaki kot v privatnem sektorju. Dejstvo pa je, da javni in privatni menedžment vsebujeta podobne značaje, večine ter tehnike, ki svoje ideje in prakso iz zasebnega uspešno prenaša na področje javnega menedžmenta (Laurence 2006). Omenjene predpostavke se uporabljajo predvsem v javnem sektorju ZDA, medtem ko v Evropi temu ni tako, saj se na tem področju poudarja unikatnost javnega sektorja. Razlike izhajajo iz različnih zakonodajnih temeljev in kontrolnega vpliva nanje (Laurence 2006). »Poznati je potrebno delovanje obeh sektorjev, da bi ugotovili, do kod je mogoča aplikacija podjetniških načel v menedžment javnega sektorja« (Žilič Fišer 2007, 82). Zaključimo lahko, da ima menedžment v privatnih organizacijah prednosti pred javnim menedžmentom pri doseganju operativne učinkovitosti, vendar ni vedno tako (Laurence 2006). Predvsem je pomembno zavedanje, da je v večini privatnih organizacij,

glavni cilj ustvarjanje dobička, medtem ko je v organizacijah javnega sektorja glavni cilj kvalitetno opravljanje javne službe in v tej smeri delujejo tudi menedžerji v enem oziroma v drugem sektorju.

Ob pojavu razvitih demokracij se pojavi tudi razprava o **novem javnem menedžmentu** (ang. new public management). Ideja o novem javnem menedžmentu se nanaša na različne teme, stile in vzorce menedžmenta javnega sektorja, ki so prišle pred dobrimi tremi desetletji iz Velike Britanije, Avstralije ter Nove Zelandije in se prvič pojavile v znanstveni literaturi v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja (Barzelay 2001, xi; Mongkol 2011, 35). Hood, ki velja za oblikovalca termina 'novi javni menedžment' je navedel sedem pomembnih, med seboj povezanih komponent, ki ga opredeljujejo (v Atreya in Armstrong 2002, 5). Te komponente so: kontrola nad strokovnim vodenjem, eksplicitni standardi in ukrepi za izvedbo, večji poudarek na kontroli rezultatov, prehod na desegregacijo enot v javnem sektorju, prehod na večjo konkurenčnost, poudarek na izvajanju praks menedžmenta privatnega sektorja ter poudarek na večji disciplini in varčnejši porabi virov (Hood v Atreya in Armstrong 2002, 5). Hood pravi, da je novi javni menedžment administrativna filozofija za vlade, da postanejo produktivne in usmerjene k rezultatom (v Atreya in Armstrong 2002, 5). Za razliko od Hooda pa Pollitt navede osem med seboj povezanih komponent: znižanje stroškov, omejevanje proračunov in iskanje večje preglednosti pri dodeljevanju virov, razčlenitev tradicionalnih birokratskih organizacij v ločene agencije, decentralizacija upravnih organov znotraj javnih agencij, ločitev funkcije zagotavljanja javnih storitev od njenega nakupa, uvedba trga in kvazi tržnih mehanizmov, zahteva od zaposlenih, da delajo ciljno usmerjeno, premik v javnem zaposlovanju od stalnosti in standardnih nacionalnih plač ter pogojev k timskim pogodbam, plače povezane z upravljanjem in lokalno determiniranostjo plače ter pogojev in večanje poudarka na kvaliteti storitev, standardiziranem delu ter odzivu strank (v Atreya in Armstrong 2002, 5–6). Ob analizi omenjenih dejavnikov s katerimi želijo avtorji novega javnega menedžmenta le tega približati organizacijam v privatnem sektorju, je na mestu vprašanje ali je to sploh mogoče. Ob omejevanju proračunov in nižanju stroškov bo težko slediti organizacijam v privatnem sektorju. Predvsem se pojavi problem pri zagotavljanju ustreznega plačila strokovnjakom. Če vzamemo za primer strokovnjaka s področja razvijanja informacijske tehnologije, mu glede na vse omejitve javnega sektorja, organizacije v privatnem sektorju lahko ponudijo večjo in stimulatивnejšo plačo, ugodnejše

delovne pogoje in še kaj, medtem ko so organizacije v javnem sektorju močno determinirane z zakonodajo s področja.

Za javni menedžment na splošno velja, da se ga obravnava kot proces, preko katerega se oblikuje politika, dodeljuje sredstva in izvaja programe (Barzelay 2001, 1). Trije glavni načini, kako izboljšati to področje, so:

- novi javni menedžment je potrebno analizirati po delih in ne kot celoto;
- empirične raziskave iščejo razlago za vladno izvajanje političnih vprašanj preko javnega sektorja;
- vsebinske analize novega javnega menedžmenta zahtevajo interdisciplinaren dialog, ki ga sedaj primanjkuje (Barzelay 2001, xiii).

Filozofija in koncept novega javnega menedžmenta izhaja iz dveh glavnih virov; prvi vir so menedžerske prakse, ki izvirajo iz privatnega sektorja, drug vir pa so iz področja ekonomije (teorija javnih stroškov, teorija agencij, teorija transakcijskih stroškov,...) (Atreya in Armstrong 2002, 6). Elementi novega javnega menedžmenta so: usmerjenost k rezultatom, usmerjenost k uporabnikom, prenova delovnih procesov, nova organiziranost in novi načini vodenja, uvajanje novih delovnih metod ter preoblikovanje delovnega mesta, povečanje učinkovitosti in uspešnosti, delegiranje ter povečanje avtonomije, prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem, opredelitev in razmejitev odgovornosti ter vzpostavitev kompetentnosti (Žilič Fišer 2007, 78–80). Iz vsega naštetega lahko sklepamo, da se skuša novi javni menedžment s svojimi elementi, približati organizacijam v privatnem sektorju. Menedžment v javnem sektorju je postal pomemben, ker se navezuje na izboljšanje učinkovitosti vlade in kot odgovor na vse večje zahteve družbe, v času sprememb (Altreya in Armstrong 2002, 4). Dva dejavnika sta vplivala na oblikovanje novega reformnega modela – eden je bil poslabšanje finančne situacije vlad, drugi pa naraščujoča zahteva po boljših storitvah ((Altreya in Armstrong 2002, 4).

Reforma javnega menedžmenta vsebuje namerne spremembe strukture in procesov znotraj organiziranja organizacij javnega sektorja s ciljem, da bi bolje delovale (Pollitt in Bouckaert 2011, 2). Avtorja sicer navajata, da je ta definicija reforme zelo široka in da izpušča kar nekaj pomembnih vprašanj, na katere je potrebno odgovoriti, na primer sprememba strukture

procesov se lahko nanaša na: spremembo struktur znotraj organizacij oziroma ministrstev, lahko pa se nanaša na procese, s katerimi se zaposlujejo, usposabljujejo, napredujejo ... javni uslužbenci, ali na odnose med javnimi uslužbenci in državljani, ki storitve uporabljajo. Ravno tako tudi »da bo bolje delovala« lahko pomeni, da bodo organizacije postale bolj učinkovite ali pa da bodo postale bolj odzivne do državljanov, ki jih uporabljajo, ali se bodo bolj osredotočale na dosego uradnih ciljev države, na primer zmanjševanje revščine, dvig izvoza in podobno (Pollitt in Bouckaert 2011, 2). Kot je iz tega razvidno, si reforma javnega menedžmenta lahko zastavi različne cilje, ki so si lahko celo v nasprotju, izbrati pa mora tiste, ki so prioritetni v posamezni državi. Reforme menedžmenta javne uprave morajo slediti smernicam, ki jih določijo komisije Evropske unije (ang. European Union Commission) s tega področja, ker te predstavljajo skupno evropsko vlado. Kar pomeni, da so organizacije javnega sektorja v evropskih državah podvržene točnim navodilom. V zadnjih treh desetletjih smo priče množici reform javnega menedžmenta (Pollitt in Bouckaert 2011, 31), pri čemer reforme pomenijo spremembo smeri, ki jo izvajajo posamezniki in skupine ter ne pomenijo nujno napredka (Rubin 1992 v Pollitt in Bouckaert 2011, 31). Če želimo izboljšati menedžment javnega sektorja, je potrebno dobro poznavanje političnega sistema (Khadija in McCourt 2004, 981).

Pomembno vprašanje, ki se postavlja ob pojmu novi javni menedžment, je, ali je to res nekaj novega. Ali ne ponuja samo malo drugače poimenovanih istih stvari? Odgovor na to vprašanje je dal Gruening (2001, 1), ki je v svojem delu navedel, da kljub temu da so značilnosti novega javnega menedžmenta predstavljene kot nov, poseben skupek idej, novi javni menedžment ne predstavlja spremembe paradigme. Novi javni menedžment, glede na Grueninga (2001, 16–17), vsebuje naslednje komponente: zniževanje proračuna, privatizacijo, razdelitev med opravljanjem in proizvodnjo, spremembe uporabnikov, konkurenca, ločitev politike ter uprave, strateško načrtovanje in sprememba načinov vodenja, uporaba informacijske tehnologije, racionalizacija pristojnosti, poenostavitev upravnih struktur, demokratizacija ter povečanje sodelovanja državljanov. Ob vsem tem so se avtorju pojavili pomisleki, in sicer je ugotavljal, da je formula (novi javni menedžment je javna izbira plus menedžerializem) resnično nepopolna (Gruening 2001, 17). Izpostavi, da je novi javni menedžment navdahnjen s teoretičnimi perspektivami (teorija menedžmenta, teorija javne izbire, klasična javna administracija, neoklasična javna administracija ...), katerih

pristopom sledi. Ugotavlja, da nekatere teoretične osnove lahko najdemo že pred sto leti (Gruening 2001, 18). Kljub vsemu pa prizna, da so nekatere komponente oziroma elementi novega javnega menedžmenta res lahko stari, vendar nikoli do sedaj še niso bili organizirani v eno reformo (Gruening 2001, 19). Na tem mestu si avtor zastavi vprašanje, ali novi javni menedžment glede na omenjeno ne predstavlja spremembe v paradigmi. Spremembo v paradigmi opredeli s pomočjo Kuhna (v Gruening 2001, 19) kot konkretne primere za reševanje znanstvenih problemov. Nadaljuje, da je paradigma disciplinski sistem znanosti in vsebuje zakone, definicije, metafizične usmeritve, hipoteze, vrednote ter konkretne primere. Paradigma je nekaj, o čemer se mora strinjati večina znanstvenikov iz posamezne znanosti in le-ta vodi njihova raziskovanja (Gruening 2001, 19). Na podlagi te definicije Gruening ugotovi, da znanstveniki, ki se ukvarjajo s tem področjem, še niso blizu oblikovanja skupne paradigme (2001, 19). Tudi tisti, ki pravijo, da novi javni menedžment ponuja novo rešitev za administrativne probleme, zlahka ugotovijo, da te rešitve ne sprejemajo vsi (Gruening 2001, 19). Praktičen razvoj novega javnega menedžmenta ni samo vprašanje dejstev in razlag, ampak bi morali upoštevati tudi vrednote, zato po avtorjevem mnenju ni upanja, da bo nova paradigma dobila podporo (Gruening 2001, 19). Svojo razpravo, za katero večkrat poudari, da je teoretična, avtor zaključi s tem, da je novi javni menedžment skupek vrednot, ki ustrezajo trenutni situaciji in rešujejo trenutne administrativne probleme, vendar to ne bo moglo večno trajati, kajti venomer se bodo pojavljali novi problemi ter nove reforme, ki jih bodo skušale rešiti (Gruening 2001, 20–21). Glede na zapisano, in glede na vsakodnevne izkušnje, ki smo jim priča, bi se lahko strinjali z avtorjem in ugotovili, da je morda oblikovanje takšne nove paradigme na področju menedžmenta v javnem sektorju pretirano. Organizacije v privatnem sektorju se nenehno soočajo s spremembami v okolju in v svoji notranji strukturi ter se vsemu temu prilagajajo brez tega, da oblikujejo neke splošno veljavne paradigme. Pri tem bi lahko izpostavili avtonomijo in unikatnost posamezne enote znotraj javnega sektorja. Kot smo dejali pri upravljanju s človeškimi viri, da vse metode in najboljše prakse ne morejo biti učinkovite prav v vseh organizacijah, bi bilo smiselno to poudariti tudi pri razpravi o reformi novega javnega sektorja. Prav gotovo ne moremo pričakovati, da bo uspešna v vseh organizacijah javnega sektorja v vseh državah, ki jo bodo prevzele.

Mongkol (2011, 36) je v literaturi zbral osem specifičnih kritik novega javnega menedžmenta v razvijajočih državah, ki pa bi jih do določene mere, lahko uporabili tudi drugje.

V prvi je Polidano (v Mongkol 2011, 36) trdil, da oblika novega javnega menedžmenta ne ustreza razvijajočim se državam, ker njihove vlade nimajo potrebnega strokovnega znanja in imajo nezanesljive informacijske sisteme. Ravno tako jim primankuje virov in menedžerskih zmožnosti, da bi sprejeli precej zapletene reforme novega javnega menedžmenta.

Druga kritika novega javnega menedžmenta je v tem, da ta temelji na decentralizaciji, medtem ko vlade v razvijajočih se državah še vedno želijo ohraniti centralizacijo (Mongkol 2011, 36). Vodilni menedžerji na področju javnega sektorja imajo še vedno avtoriteto, da sprejmejo vse odločitve znotraj organizacije. Polidano in Hulme (v Mongkol 2011, 36) tudi izpostavita, da je javni menedžment v razvijajočih se državah podvržen korupciji in nepotizmu, kar ovira implementacijo novega javnega menedžmenta.

Tretja kritika izhaja iz dela Batleya in Larbija (v Mongkol 2011, 37) in pravi, da novi javni menedžment temelji na tem, da se uporabijo tržna načela v javnih politikah in menedžmentu, razvijajoče države pa imajo zelo malo izkušenj o delovanju trgov. Hkrati pa je osnovna infrastruktura menedžmenta v razvijajočih se državah preveč slabo razvita, da bi podpirala tržno orientirane spremembe (Sarker v Mongkol 2011, 37).

Četrta kritika se nanaša na to, da vlade razvijajočih držav težko spremenijo svojo zakonsko ureditev iz birokratskega sistema (Hughes v Mongkol 2011, 37).

Peta kritika novega javnega menedžmenta je v tem, da to, kar se v eni državi izkaže za zelo uspešno, v drugi razvijajoči državi ni uporabno. Bowornwathana (v Mongkol 2011, 37) je izpostavil predvsem težavo izposoje tehnik novega javnega menedžmenta iz bogatih držav v razvijajoče se države.

Šesta kritika novega javnega menedžmenta je namenjena javnim pričakovanjem vlad v razvijajočih se državah, ki so od reforme pričakovale nekaj popolnoma drugega kot države OECD-ja (Manning v Mongkol 2011, 37). Avtor navaja, da je potrebno državljanse spodbujati k pritoževanju o delu njihovih lokalnih javnih ustanov, kar vodi v razvoj novega javnega menedžmenta (Manning v Mongkol 2011, 37).

Sedma kritika se nanaša na težave pri uvedbi novega javnega menedžmenta v razvijajočih se državah, kjer še vedno obstaja ostra dihotomija med formalnimi in neformalnimi pravili. Pri tem poudari, da tam še vedno prevladuje neformalno področje, ki ni birokratizirano (Schick v Mongkol 2011, 37).

Zadnja kritika se nanaša na privatizacijo v razvijajočih državah, ki se s tem težko soočajo, saj nimajo administrativnih zmožnosti, da bi to kompleksno nalogo izvedle uspešno (Haque in World Bank v Mongkol 2011, 37).

Iz povedanega Mongkol sklepa, da je novi javni menedžment daleč od tega, da je univerzalen in le delno konvergenten (2011, 38).

Če se sedaj osredotočimo še na menedžment v slovenskem javnem sektorju Ferfila in Kovačeva pravita, da se je »z demokratizacijo družbe po prvih demokratičnih volitvah leta 1990 in osamosvojitvijo leta 1991 začela tudi reforma javne uprave, sprva na nesistemski osnovi, s sprejetjem Strategije preobrazbe javne uprave, pa tudi v celovitem obsegu« (2000, 249). Danes pa iz sprejete Strategije razvoja javnega sektorja 2015–2020 (v nadaljevanju Strategija JS), ki bo natančneje predstavljena v nadaljevanju, lahko razberemo, da se težnja po uvajanju novega javnega menedžmenta uveljavlja tudi na področju slovenske javne uprave in izhaja iz skupne evropske politike na tem področju (smernice OECD). Z modernizacijo javnega menedžmenta oziroma javne uprave želi država doseči bolj odprt in decentraliziran model izvajanja menedžerskih nalog, kar vodi v spremembo trenutno toge hierarhične ureditve področja. V menedžment javnega sektorja se želijo vnesti tehnike in metode dela, ki so se v privatnem sektorju ter v drugih primerljivih javnih sistemih drugih držav pokazale kot učinkovite. V to smer gredo tudi cilji na področju upravljanja s človeškimi viri, navedeni v Strategiji JS (Strategija JS 2016). Uvedene so ideje o povečanju sposobnosti vodenja, sodelovanja pri projektih, razvoja kompetenc ... Natančneje so ti cilji navedeni v poglavju 2.4.4. Pomislek pri uvajanju sprememb pa je izrazila Kovačeva (2004, 181), ko je poudarila razliko med poslanstvom in motivom delovanja organizacij v privatnem (zasebnem) oziroma v javnem sektorju, saj mora javna uprava slediti ciljem zadovoljitve svojih uporabnikov ter ne dobičkonosnosti, kar pa morajo zasledovati organizacije v privatnem sektorju.

Naj na koncu razprave o novem javnem menedžmentu izpostavimo elemente, ki ga glede na Žurgo (2001) sestavljajo in so med seboj močno povezani:

- usmerjenost k uporabnikom,
- usmerjenost k rezultatom,
- nov način vodenja in nova organiziranost (decentralizacija),

- nove delovne metode (preoblikovanje delovnih mest),
- povečanje učinkovitosti in uspešnosti,
- delegiranje nalog in povečanje avtonomije,
- sodelovanje z zunanjimi izvajalci,
- definiranje odgovornosti,
- vzpostavitev tekmovalnosti.

Pri uvajanju omenjenih elementov v organizacije javnega sektorja se lahko pojavijo težave na dveh nivojih. Prvi je nivo vodij. Tu bi se lahko težave pojavile predvsem zaradi pomanjkanja znanja s področja drugačnega načina vodenja in s področja oblikovanja novih oziroma preoblikovanja starih delovnih mest. Največji problem bi se lahko pojavil na področju decentralizacije odločitev in prevzemanja odgovornosti, saj vodje v organizacijah javnega sektorja na takšen način dela niso navajeni. Drugi nivo je nivo zaposlenih. Ljudje niso naklonjeni spremembam in zato je pričakovati ovire pri uvajanju novih metod dela, s strani zaposlenih, tudi v organizacijah javnega sektorja.

2.4.3 Opredelitev elementov upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju

Kljub veliki količini strokovne literature, ki se ukvarja s praksami upravljanja s človeškimi viri in povezavo med njimi in med organizacijskim izvajanjem, je bilo raziskavam upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju namenjeno malo pozornosti (Brown; Truss v Vanhala in Stavrou 2012, 417), ravno tako pa so redke tudi primerjave med javnim in privatnim sektorjem na tem področju (Boyne Vanhala in Stavrou 2012, 417). Vzrok gre lahko iskati v prepričanju, da sta ti dve obliki organizacij preveč različni za direktno primerjavo (Vanhala in Stavrou 2012, 417).

»Odlične organizacije imajo tudi odlično kadrovsko funkcijo in odlično upravljajo z zaposlenimi« (Miklavčič in Mihalič 2004, 10). Avtorja navajata, »da je za uspešnost in učinkovitost organizacije potrebna strokovna, razvojna ter znanstveno okrepljena funkcija menedžmenta človeških virov in človeškega kapitala« (2004, 10). Ugotavljata tudi, da imajo vse takšne organizacije skupni imenovalec – »medsebojno zaupanje, ponos na svoje delo in uživanje pri delu« (Miklavčič in Mihalič 2004, 10).

Obširna predstavitev področja upravljanja s človeškimi viri ter njenih nosilcev in vloge je bila predstavljena v poglavju 2.2. V nadaljevanju bomo opredelili upravljanje s človeškimi viri v javnem sektorju. Organizacije, ki delujejo v okviru javnega sektorja, morajo zaradi svoje narave dela (izvajanje javnih služb) dati pomemben poudarek na upravljanje s človeškimi viri, saj zaposleni niso zgolj njihov vir, ampak hkrati tudi soustvarjajo osnovne družbene storitve za celotno državo, na primer šolstvo, zdravstvo in podobno, zato morajo biti zgled vsem ostalim organizacijam.

Izboljšanje ali poslabšanje na področju upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju je odvisno od nacionalnih administrativnih programov, ki morajo znati to področje pravilno umestiti in predstaviti njegovo pomembnost (Khadija in McCourt 2004, 985).

Khadija in McCourt, (2004, 985–988) sta naredila študijo primera o politikah upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju Maroka. Res je, da se ta država precej razlikuje od naše, vendar lahko tudi pri nas upravljaje s človeškimi viri razdelimo na naslednja področja (Khadija in McCourt 2004, 986):

- strateška integracija – politika vlade je osnova za oblikovanje strategij;
- linijski menedžment – oblikovanje centralne kontrole, ki spremlja izvajanje dela;
- izbira in zaposlovanje – vsi prosilci imajo enake pravice pri zaposlovanju v javnem sektorju;
- menedžment učinkovitosti – ocenjevanje zaposlenih, ki lahko vpliva na višjo plačo;
- plače in zaposlenost – enotni sistem plač.

V nasprotju s Pfeifferjem (v Khadija in McCourt 2004, 990), ki je rekel, da so omenjene prakse upravljanja s človeškimi viri univerzalno veljavne, sta Khadija in McCourt (2004, 990) pri svoji študiji primera ugotovila, da temu ni tako (na primeru javnega sektorja v Maroku), kljub temu da je javni sektor največji delodajalec v državi in da ni tehokratov med vodilnimi menedžerji. Do podobnih izsledkov sta prišla tudi McCourt in Ramguttty-Wrong (2003, 614), ki sta delala študijo primera v javnem sektorju Mauritiusa. Vsi omenjeni avtorji so na podlagi svojih raziskav ugotovili, da ima najpomembnejšo vlogo pri razvoju upravljanja s človeškimi viri tista država, ki je v zgodovini s svojimi vplivi zaznamovala razvoj države, na primer vladavina Francozov v Maroku.

Raziskovalci, ki so preučevali upravljanje s človeškimi viri v organizacijah javnega sektorja v Veliki Britaniji so ugotovili, da se politike in prakse na tem področju med organizacijami javnega in privatnega sektorja še vedno razlikujejo v mnogih pomembnih aspektih (Boyne in drugi 1999, 417). Ti so tradicionalni načini standardiziranega in kolektiviziranega upravljanja s človeškimi viri, ki bolj prevladujejo v organizacijah javnega sektorja. Nadalje so razlike tudi v usposabljanju zaposlenih in promociji enakih možnosti, ki se jih bolj poslužujejo v javnem sektorju (Vanhala in Stavrou 2012, 417). Avtorja navajata, da gre razlog za razliko med upravljanjem s človeškimi viri v javnih in privatnih organizacijah iskati v tem, da imajo organizacije, ki so del javnega sektorja svoj tako imenovani 'etos javnega sektorja', ki menedžerjem v javnem sektorju (sploh tistim, ki so že dolgo na svojem položaju) otežuje sprejem novih oblik upravljanja s človeškimi viri (Vanhala in Stavrou 2012, 418). Ali je to negativno ali pozitivno, je odvisno do odnosov med samimi oblikami stilov upravljanja s človeškimi viri in organizacijsko uspešnostjo v javnem sektorju (Vanhala in Stavrou 2012, 418).

Prej omenjeni raziskovalci so si edini, da so prakse strateškega upravljanja s človeškimi viri, s katerimi se povečuje uspešnost organizacij v privatnem sektorju, dobro raziskane, medtem ko raziskav o učinkih teh praks v javnem sektorju skorajda ni (Ayanda in Abdulkadir 2010, 142–143). Ayanda in Abdulkadir (2010, 142) sta opravila raziskavo o organizacijski učinkovitosti javnega sektorja v Nigeriji in ugotovila, da je strateško upravljanje s človeškimi viri usklajeno s splošnimi državnimi cilji – razvoj linijskih menedžerjev, izobraževanje, razvoj nadomeščanje, sistem načrtovanja karier in participacija zaposlenih so najpomembnejše prakse strateškega upravljanja s človeškimi viri, ki vplivajo na učinkovitost organizacije v javnem sektorju. Navajata tudi, da so se menedžerji tako v privatnih kot v javnih organizacijah začeli zavedati, da glavni vir kompetenčne prednosti pogosto ne prihaja iz produktov, storitev, najboljših strategij odnosov z javnostmi, tehnologije, ampak iz tega, da ima organizacija pravi sistem privabljanja in upravljanja s človeškimi viri, s katerimi razpolaga organizacija (Ayanda in Abdulkadir 2010, 143).

Bana (v Ayanda in Abdulkadir 2010, 147) je navedel, da znotraj javnega sektorja v razvitih državah aktivnosti, ki jih upravljajo zaposleni na področju človeških virov, redko presegajo

rutinirane, administrativne naloge – vodenje evidenc, priprava postopkov pri izbiri zaposlenih, plače in dobrobit zaposlenih.

V ekonomiji, ki je temeljila na znanju (od leta 1980), so za javni sektor ustanovljene menedžerske prakse, doživele spremembe v večini držav OECD (Abbas in drugi 2011, 44). Javni sektor je pri implementaciji menedžerskih praks klonil pod pritiski zunanjih in notranjih zahtev po boljšem menedžmentu, kar predstavlja osnove za vizijo novo javne administracije (Abbas in drugi 2011, 44). Upravljanje javnega sektorja ni lahka naloga, ugotavljajo pri OECD (v Abbas in drugi 2011, 44), saj so javni »proizvodi« izjemno kompleksni in jih je težko določiti, vložkov pa se ne da na lahek način izmeriti, kar pripelje do tega, da je težko določiti, kako učinkovit je javni sektor. Vzrok je iskati tudi v tem, da je večina vložkov in produktov neopredmetenih.

Ko preučevalci želijo raziskati razliko med strateškim upravljanjem s človeškimi viri (njenimi politikami in načini prilagajanja) v organizacijah javnega sektorja in njihovim okoljem, je zelo pomembno, da razumemo okolje, ki ga preučujejo. Obstajati mora ne samo strateško prilagajanje med politikami upravljanja s človeškimi viri v posamezni organizaciji in njenim okoljem, pač pa tudi med teoretičnim modelom upravljanja s človeškimi viri ter širšim nacionalnim in sektorskim okoljem, v katerem delujejo organizacije (McCourt in Ramguttty-Wong 2003, 614).

Če se vrnemo na elemente upravljanja s človeškimi viri, Farnham in Horton (1996, 32) v javnem sektorju prepoznata naslednje:

- pridobivanje kadrov,
- strukturiranje dela,
- nagrajevanje zaposlenih,
- usposabljanje, izobraževanje in nadzor zaposlenih,
- sodelovanje zaposlenih,
- prenehanje dela.

Glede na prikaz obstoječega stanja na področju upravljanja s človeškimi viri v slovenski javni upravi je v Strategiji (Strategija JS 2016, 66) zapisano, da ta zajema:

- letne razgovore vodij z javnimi uslužbenci, ki so orodje spremljanja dela, strokovne usposobljenosti in kariere. »Njen namen je oblikovati letni program dela posameznika, določiti cilje in pričakovane rezultate za spremljanje dela in doseženih rezultatov« (Strategija JS 2016, 66);
- »poseben javni natečaj – orodje za izbiro najvišjih uradnikov na položaju po vnaprej določenem postopku in ob upoštevanju standardov, meril in metod preverjanja strokovne usposobljenost« (Strategija JS 2016, 66).

Glede na Strategijo JS mora vodja v okviru letnega razgovora s svojim podrejenim sodelavcem uskladiti ključne kompetence pri delu. Te odločilno vplivajo na uspešnost pri delu, zato je potrebno, da med pogovorom ugotovita, ali je potrebno stanje na tem področju kaj izboljšati. Hkrati je letni razgovor tudi priložnost, da se sodelavca seznanijo z letnimi cilji organa in se mu predstavi, na kakšen način lahko on sam prispeva k uresničitvi strateških ciljev razvoja javne uprave. Vodja mora znati prisluhniti svojemu sodelavcu, ki morda na takem pogovoru zaupa kakšen prispevek k razvoju inovacijske kulture, uvajanju kakšne spremembe na delovnem področju ali pa predlaga kakšno izboljšavo.

Na podlagi zakonodaje je v državni upravi že oblikovan kompetenčni model za najvišji vodstveni kader, medtem ko iz Strategije JS izhaja, da je potrebno podobne modele oblikovati za vse javne uslužbenke; tako bi vsi lahko natančno vedeli, kakšne kompetence se na posameznem delovnem mestu pričakujejo od posameznika. Na podlagi tega modela bi lahko razvili načrt usposabljanja posameznega javnega uslužbenca, kar bi bilo orodje za oblikovanje kariernega razvoja javnega uslužbenca. S tem bi zagotovili, da bi zaposlili prave, usposobljene ljudi na prava delovna mesta. Hkrati ob oblikovanju kompetenčnega modela bi morali vzpostaviti tudi sistem njegovega preverjanja.

Zelo pomembno vlogo pri upravljanju s človeškimi viri imajo demografske značilnosti zaposlenih. Starostna struktura je glede na Strategijo JS pomembna za tekoče in prihodnje uspešno delovanje javne uprave. V zadnjem času se je zaradi omejevanja zaposlovanja močno znižal delež zaposlenih, ki so mlajši od 30 let (Strategija JS 2016, 68), kar bi v prihodnosti lahko imelo velike negativne posledice, predvsem pri prenosu znanja ter pri prevzemanju vodstvenih položajev.

Za celotno javno upravo se vodi centralna kadrovska evidenca, ki zbira podatke v skladu z zakonodajo, ki ureja to področje, vendar je za strateško upravljanje s človeškimi viri potrebno obstoječi informacijski sistem nadgraditi, izhaja iz Strategije JS, da bo moč iz omenjenih podatkov opravljati tudi razne analize, simulacije in statistična poročila.

Sistem javnih uslužbencev je bil vzpostavljen v letu 2003 na podlagi ZJU in naj bi sistemsko reševal vprašanja upravljanja s človeškimi viri v javni upravi. ZJU upošteva evropske standarde uslužbenskega sistema in vsebuje institute, ki so primerljivi z evropskimi. Ta sistem je prinesel spremembe na področje organizacije dela in sistemizacije delovnih mest v javni upravi. Ker pa se je v teh letih, odkar deluje ta sistem, pokazalo kar nekaj anomalij, so bila že oblikovana izhodišča za spremembe in dopolnitve obstoječega sistema javnih uslužbencev.

Zelo pomemben element upravljanja s človeškimi viri je ocenjevanje in nagrajevanje javnih uslužbencev glede na rezultate njihovega dela, vendar je obstoječi plačni sistem, ki je bil uveden leta 2008, vpeljal systemske rešitve področja za cel javni sektor. Mehanizmi so bili preveč avtomatizirani in niso omogočali resnične povezanosti med rezultati dela in plačo, kar je posredno začelo negativno vplivati na motivacijo javnih uslužbencev pri vsakodnevnem opravljanju delovnih nalog.

Leta 2009 (Strategija JS 2016, 70) je analiza OECD opozorila na nekaj slabosti v sistemu upravljanja s človeškimi viri v javni upravi, in sicer pri ocenjevanju uspešnosti, nagrajevanju javnih uslužbencev, ugotavljanju disciplinske odgovornosti, preverjanju znanja javnih uslužbencev, varnosti zaposlitve oziroma možnosti razrešitve položajnih uradnikov po nastopu nove vlade, in podobno. Ugotovljeno je bilo tudi, da vodje premalo razumejo pomen motivacijskih elementov pri upravljanju človeških virov (to se je pokazalo predvsem pri ocenjevanju, ko so v nekaterih organizacijskih enotah vsi zaposleni prejeli oceno odlično). OECD je ugotovil, da je plačni sistem tog, zato je potrebno nadaljevati z njegovim preoblikovanjem.

2.4.4 Strategija razvoja javnega sektorja v prihodnosti

Pri prikazu strategije razvoja javnega sektorja v prihodnosti se bom morala zadovoljiti s prikazom Strategije JS (Strategija JS 2016). Razlog je v nejasni definiciji področja javnega sektorja in v tem, da strategije razvoja posameznih subjektov v javnem sektorju sprejemajo sami – primer Javnega zavoda RTV Slovenija, ki sam, v soglasju s svojimi organi upravljanja in nadziranja, sprejema strategije svojega razvoja.

Vse podatke, ki jih bom v nadaljevanju navajala, bom povzela po spletni strani Ministrstva RS za javno upravo (2016). Septembra 2013 je bila imenovana medresorska delovna skupina za pripravo strategije, ki je pripravila izhodišča za strategijo. Razprava o pripravi Strategije razvoja javne uprave se je začela aprila 2014, ko je Vlada Republike Slovenije sprejela izhodišča za pripravo Strategije nadaljnega razvoja slovenske javne uprave 2014–2020 in Ministrstvu RS za javno upravo (v nadaljevanju: MJU) naložila, da pripravi njen predlog (Strategija JS 2016). Na omenjenem ministrstvu so pripravili dva dokumenta – končni predlog Strategije razvoja javne uprave 2015–2020 in predlog dokumenta Politika napredka in kakovosti sodobne uprave, v katerega so vključili temeljne vrednote in načela delovanja javne uprave z usmeritvijo v njen napredek in kakovost. Eden od razlogov, da se je Vlada Republike Slovenije odločila, da to strategijo pripravi, je v zahtevi Evropske komisije, saj ta dokument predstavlja predhodni pogoj k 11. tematskemu cilju v okviru programiranja za novo finančno obdobje (t. i. ex-ante conditionalities) (MJU 2016). Drugi pa je, da je sprejem strategije razvoja javne uprave nujen, ker bi z njo izboljšali in modernizirali delovanje javne uprave ter s tem izboljšali okolje za državljane in gospodarstvo, ki so oboji uporabniki tega sistema, kar bi vodilo k dvigu družbene blaginje ter konkurenčnosti države (MJU 2016). Končno besedilo Strategije razvoja javne uprave 2015–2020 ter Politike napredka in kakovosti sodobne javne uprave je sprejela Vlada Republike Slovenije na svoji seji 29. 4. 2015 (MJU 2016). Ob tem je MJU naložila pripravo akcijskega načrta za leti 2015 in 2016.

V nadaljevanju poglavja so navedeni podatki povzeti po Strategiji razvoja javne uprave 2015–2020 in objavljeni na internetu (Strategija JS 2016).

Strategija JS je temeljni razvojni strateški dokument v slovenski javni upravi, ki je bil pripravljen v povezavi z vsebinami, vključenimi v Partnerski sporazum med Slovenijo in

Evropsko komisijo za obdobje 2014–2020 in v Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020, v slovenski industrijski politiki, v strategiji Evropa 2020 in v drugih strateških podlagah na državni ter mednarodni ravni.

V Strategiji JS so zapisali, da zajema področje javne uprave v Republiki Sloveniji, ki jo sestavljajo državna uprava, občinske uprave in nosilci javnih pooblastil, vendar so v njej tudi navedli, da nekatere vsebine, na primer sistem plač, število zaposlenih ter upravni postopki, posegajo v širši javni sektor in zato Strategija JS za omenjena področja daje skupno podlago in nakazuje smer, v kateri naj javni sektor deluje ter se razvija. Strategija JS je tako krovni dokument, ki predstavlja izhodiščne usmeritve za javno upravo in druge resorje v naslednjih šestih letih, hkrati pa predstavlja tudi razvojni program celotne države. Ti drugi resorji so področja izobraževanja, znanosti, gospodarstva, zaposlovanja, socialnih zadev, okolja, zdravstva, kulture in druga. Vsi omenjeni morajo svoje posamezne področne programe razvoja in ostale dokumente na državni, regionalni ali lokalni ravni pripraviti skladno in v rokih, navedenih v Strategiji JS.

Temeljni namen pri pripravi Strategije JS je bil zapis izhodišč in podlag za izboljševanje delovanja slovenske javne uprave. Ta cilj naj bi dosegli z njeno prenovo in posodobitvijo ter vzpostavitvijo celovitega sistema menedžmenta. Ta naj bi vseboval sistem strateškega načrtovanja, vpeljavo sistemov vodenja kakovosti za poenostavitev in posodobitev upravnih procesov ter spremljanje in ovrednotenje rezultatov dela ter vseh drugih zastavljenih ciljev.

Iz Strategije JS tudi izhaja, da se bo preko sodelovanja v okviru mednarodnih institucij, ko so na primer strokovna srečanja, študijski obiski, konference in podobno, krepila promocija dosežkov na področju javne uprave ter vzpostavila menjava izkušenj, s čimer bo omogočeno izboljšanje institucionalne zmogljivosti naših javnih organov, kar bo pomenilo prispevek k učinkoviti, inovativni in transparentni javni upravi.

Pri analizi stanja, na podlagi katerega so avtorji oblikovali Strategijo JS, je zapisano, da »raziskave OECD – SIGMA ugotavljajo, da lahko raznovrstnost organizacijskih oblik v javnem sektorju, upošteva obseg javnega sektorja, kot ga določa država, pomeni resno tveganje glede sposobnosti države, da zagotavlja in izvaja naloge v javnem interesu« (Strategija JS

2016, 35). »Preveč organizacijskih oblik oziroma preveliko število organizacijskih enot in s tem razvejana organizacijska struktura namreč prav tako povečujejo tveganje, da te organizacije ne bodo sledile skupnemu cilju« (Strategija JS 2016, 35). Posledično to vpliva na učinkovitost in na prevzemanje odgovornosti, ki je razpršena in jo je težje ugotovljati. »V povezavi z organizacijskimi ukrepi je treba upoštevati tudi kadrovske vidike. Strateško upravljanje človeških virov v javni upravi je namreč postavljeno kot ena izmed prednostnih nalog v programskih in strateških dokumentih, ki opredeljujejo nadaljnji razvoj države kot celote« (Strategija JS 2016, 35). Za uresničitev te prednostne naloge je potrebno zagotoviti ustrezne normativne podlage in sistemske rešitve, ki bodo omogočale pravo, korektno in učinkovito izvajanje delovnopравnih in drugih kadrovskih postopkov. »To je ključno pri organizacijskih, javnofinančnih in vsebinskih spremembah javne uprave, in sicer bo nagrajevana delovna uspešnost, motiviranje za doseganje ciljev pa bo temeljno vodilo pri ravnanju z javnimi uslužbenci« (Strategija JS 2016, 35).

V Strategiji JS sta med ključnimi strateškimi cilji navedena tudi dva, ki posegata na področje upravljanja s človeškimi viri in to sta »učinkovita uporaba kadrovskih, finančnih, prostorskih, okoljskih in energetskih virov ter sistem prožnega ravnanja z zaposlenimi z mehanizmi odgovornosti in nadgradnjo sistema plač z motivacijskimi metodami« (Strategija JS 2016, 45).

V analizi obstoječega stanja na področju vodenja projektov je bilo ugotovljeno, »da v javni upravi ni splošno uveljavljen projektni način dela, ki bi bil vezan na doseganje vnaprej postavljenih ciljev in rezultatov v določenem obdobju, z določenimi finančnimi sredstvi ter kadrovskimi viri« (Strategija JS 2016, 63). Ugotovljeno je bilo pomanjkanje znanja s področja projektnega menedžmenta. Cilj, ki iz tega izhaja, je vzpostavitev projektnega načina dela na podlagi »poenotene metodologije projektnega menedžmenta« (Strategija JS 2016, 63), kar bo omogočalo povečanje usposobljenosti zaposlenih in hkrati tudi stalen ter pregleden nadzor nad delovanjem vseh organov. Izvajalec te naloge bo MJU, ki bo v okviru Upravne akademije prevzel izvedbo usposabljanja vodij in zaposlenih za delo pri projektih ter vzpostavitvi orodja za informacijsko podporo projektom.

Na področju upravljanja s človeškimi viri je v Strategiji JS zapisan že naveden cilj in sicer, da se preko ukrepov na področju kompetenc, uslužbenskega in plačnega sistema doseže sistem

prožnega ravnanja s kadri. V tem delu Strategije JS je točno navedeno tudi, da bo sprememba plačnega dela veljala za cel javni sektor, medtem ko bosta ostala dva ukrepa veljala le za ožji del. V Strategiji JS ugotavljajo, »da je uspešnost opravljanja delovnih nalog in izvajanje javnih storitev odvisna od človeških virov, kar poudarja tudi OECD« (Strategija JS 2016, 71), zato je potrebno vpeljati oziroma prenoviti sistem upravljanja človeških virov in ustreznega nagrajevanja.

»Za učinkovito upravljanje s človeškimi viri v državni upravi je smiselno vzpostaviti enoten kompetenčni model in nadgraditi informacijski sistem« (Strategija JS 2016, 71), kar pa zaradi obsežnosti področja delovanja, njene razvejanosti in različnih skupin delovnih mest predstavlja velik izziv. Sistem kompetenc bo omogočal »optimalno izrabo človeških virov z vzpostavitvijo povezave letnih razgovorov, ocenjevanja delovne uspešnosti, sistema usposabljanja in izpolnjevanja ter nagrajevanja in napredovanja javnih uslužbencev z vizijo in cilji organov državne uprave« (Strategija JS 2016, 72). Nadgrajen informacijski sistem pa bo omogočal »kadrovske analize in simulacije celovito, kakovostnejše in učinkovitejše načrtovanje, upravljanje ter spremljanje rezultatov upravljanja s človeškimi viri, podporo strateškemu načrtovanju in razvoju kadrov, večjo mobilnost zaposlenih kot tudi spremljanje razvoja zaposlenih, načrtovanje in spremljanje kariere, nagrajevanje, načrtovanje usposabljanja ter vodenje vseh potrebnih evidenc o zaposlenih in usposabljanju« (Strategija JS 2016, 72).

Cilj prenove enotnega plačnega sistema, ki velja za celotni javni sektor, je doseči tak sistem plač, ki bo nadgrajen z motivacijskimi mehanizmi – delovno uspešnostjo, napredovanji, možnostmičasne določitve višjih plač.

Temeljni cilj je doseči večjo povezanost med rezultati dela in nagrajevanjem zaposlenih, zlasti s spremembo sistemskih predpisov, ki vplivajo na učinkovito ter uspešno opravljanje delovnih nalog, z večjo ozaveščenostjo zaposlenih o pomembnosti odprave avtomatizmov pri določanju plače, ki niso povezani z delovnimi rezultati in s poenostavitvijo postopkov ugotavljanja delovne uspešnosti ter napredovanja (Strategija JS 2016, 73).

Nosilec razvoja za to področje je MJU, vendar pa mora pri svojem delu upoštevati še ostale ključne deležnike, s katerimi se mora usklajevati in sodelovati. Ti pa so organi državne uprave, drugi državni organi, pravosodni organi, občine, Združenje občin Slovenije, Skupnost

občin Slovenije, Združenje mestnih občin Slovenije, Uradniški svet, reprezentativni sindikati ter strokovna in širša zainteresirana javnost (Strategija JS 2016, 73). Pri tem je potrebno opozoriti na dejavnike tveganja, ki se »nanašajo predvsem na politično nestabilnost, pomanjkanje finančnih in kadrovskih virov ter dolgoletna pogajanja oziroma usklajevanja s socialnimi partnerji« (Strategija JS 2016, 73).

Po ZJU ima javni uslužbenec pravico in dolžnost usposabljanja se na delovnem mestu in izpopolnjevati svoje strokovno znanje po določenem programu in po napotitvi nadrejenega. Glede na analizo, objavljeno v Strategiji JS (Strategija JS 2016, 76), se je javni uslužbenec v letu 2013 v povprečju usposabljal 3,67 dneva, leto prej pa 2,23 dneva, kar je sicer spodbuden podatek, vendar pa je cilj, da vsak zaposleni nameni izobraževanju vsaj pet delovnih dni, medtem ko so mednarodna priporočila 8 dni usposabljanja. Cilj s tega področja, zapisan v Strategiji JS, je »dvig ravni znanja, spretnosti in veščin uslužbencev državne uprave, da se povečata njihova učinkovitost in uspešnost, kar vpliva na kakovost javnih storitev, boljše poslovno okolje in konkurenčnost gospodarstva« (Strategija JS 2016, 78). Uresničili naj bi ga z (Strategija JS 2016, 78):

- udejanjenjem pravice in dolžnosti vseh javnih uslužbencev, da je znanje vrednota in da ga je potrebno prenašati na sodelavce v delovnem okolju;
- uvrstitvijo usposabljanja javnih uslužbencev v celovito kadrovsko politiko organa;
- prenos (ohranjanje) kompetenc starejših in njihovo sodelovanje pri internih usposabljanjih;
- vzpostavitev metodologije za analizo potreb po usposabljanju;
- razlikovanje in prilagajanje usposabljanja glede na različne ciljne skupine javnih uslužbencev;
- razvijanje vodstvenega znanja;
- spodbujanje učenja in usposabljanja na delovnem mestu (na primer z uvajanjem sodobnih praks – učenje peer-to-peer) ...

Glavni nosilec za izvajanje tega cilja je MJU s pomočjo vodstvenih struktur in kadrovskih služb organov. Za dejavnike tveganja so bili prepoznani: »politična nestabilnost ter pomanjkanje finančnih in kadrovskih virov« (Strategija JS 2016, 78).

»Javna uprava v Sloveniji žal v javnosti ne uživa visokega ugleda. Do nje je kritična tako splošna, še posebej pa poslovna javnost« (Strategija JS 2016, 139). Izpostavlja se nekonkurenčno poslovno okolje, nepreglednost pri izvajanju nalog in administrativne ovire, ki otežujejo nemoteno poslovanje in jemljejo dragocen čas tako zaposlenim kot tudi odjemalcem javnih storitev. »Cilj razvoja javne uprave je, da s pomočjo različnih aktivnosti, projektov in ukrepov, ki izhajajo iz Strategije JS, zgradi sodobno javno upravo, ki bo delovala profesionalno, strokovno, stabilno, učinkovito, transparentno in skladno z načeli dobrega upravljanja« (Strategija JS 2016, 139).

2.4.5 Vloga javnih medijev v družbi

Skozi zgodovino je bila osnovna pismenost posameznikov vedno nujno orodje za doseganje uspešnega delovanja demokracije, medtem ko je medijska pismenost bistvena za demokratično zdravje sodobnih, z mediji zasičenih, družb (Erjavec in Volčič 1998, 1089). Avtorici navajata, da je »vzgoja za medije eno od ključnih orožij vsake kulture za zmanjšanje družbene vrzeli« med »močnimi medijskimi ustvarjalci in lastniki ter medijskim občinstvom« (Erjavec in Volčič 1998, 1089). Danes se z mediji (radio in televizija) vsakodnevno srečuje velika večina ljudi (Branston in Wilson 2006, 1). V raziskavi o medijih v Veliki Britaniji se je pokazalo, da povprečen odrasel posameznik med ponedeljkom in petkom gleda 3,9 ure televizijo in posluša radio 1,3 ure, kar predstavlja precejšen del 'družbenega življenja' posameznika (Branston in Wilson 2006, 6). Večino predstavlja čista zabava, vendar pomembno vlogo igrajo tudi novice, znanje in razprave o pomembnih zadevah (Branston in Wilson 2006, 6). Javni mediji morajo zagotavljati programe na področju informiranja, zabave in izobraževanja za ljudi vseh starosti, družbenih skupin in v vseh formatih (splošni formati, tematski kanali, multimedijski servis, teletekst in druge vsebine) (Rumphorst 2003, 2). S svojimi programi predstavljajo in promovirajo nacionalno kulturo in povečujejo znanje populacije in razumevanje drugih kultur (Rumphorst 2003, 2). Uporabniki medijev se zanašajo na posredovane novice, ki oblikujejo njihove poglede in dožemanje sveta, na političen razvoj in diskusije, na pomembne vremenske podatke in svarila, ki lahko neposredno vplivajo na zdravje in varnost ljudi ter na zabavo, ki skrbi za uporabnikovo dobro počutje (Branston in Wilson 2006, 1). Z razvojem sodobne tehnologije v smeri digitalizacije so se tudi mediji temu prilagodili. Časopisna podjetja se morajo v času interneta, močno

potruditi, če želijo še vedno biti uspešna. Enaindvajseto stoletje je čas, ko so našo družbo napolnili elektronski mediji. Žilič Fišerjeva jih definira kot:

Elektronski mediji zavzemajo pomembno mesto v demokratični družbi. Njihova dinamična narava jim nalaga usklajevanje raznoterih zahtev javnosti, lastnikov, oglaševalcev in družbe. Zato je njihovo upravljanje postalo izjemno kompleksen proces. Za doseganje uspešnega delovanja je treba upoštevati različne interese, upoštevati tehnološki razvoj, spremenjen regulatorni okvir in spremembe v družbenih trendih. Delovanje medijev je odsev družbenega dogajanja, njihovo upravljanje pa pogosto lovljenje neulovljivega: zagotavljanje javnega dobra in dobrega tržnega proizvoda (Žilič Fišer 2007, 9).

Ob tem je zanimiva trditev, ki sta jo sicer še v prejšnjem stoletju, navedli Erjavčeva in Volčičeva, da »mediji ustvarjajo realnost in hkrati v tem procesu ustvarjajo tudi obstoj samih medijev« (Erjavec in Volčič 1998, 1089). Kljub svoji 'starosti' je trditev še vedno na mestu. Žilič Fišerjeva pa v svojem delu navaja, da se v zadnjih letih spreminja medijsko okolje glede na tehnološke, ekonomske in politične sile (Žilič Fišer 2007, 11). Medijski prostor močno zaznamujejo tudi medijski akterji, ki prihajajo od zunaj ali pa znotraj državnih meja (Žilič Fišer 2007, 11). »Prekrivanje med medijskimi industrijami, povezovanja in prevzemi, odstranjevanje zakonskih ovir, rast strateških povezav in partnerstvo med medijskimi družbami ter globalni medijski prostor za zabavo in informacije so prispevali k spremenjeni naravi medijskega upravljanja« (Žilič Fišer 2007, 11). Medijska politika postaja pomemben element ekonomskega sistema in celo del ekonomske strategije celotne družbe, saj »je vloga medijev vse bolj uvrščena v celoten družbeni razvoj« (Žilič Fišer 2007, 11). Poleg tega pa Branston in Wilson (2006, 2) izpostavita, da ima tisti, ki nadzira medije precejšno moč vplivanja na stališča in dejanja ljudi (na primer obnašanje na volitvah, potrošnja,...). Avtorja sta ob analizi vladnih poročil o vlogi vodenja BBC (ang. British Broadcasting Corporation) ugotovila, da je struktura in nadzor medijske industrije obravnavana z veliko mero pozornosti (Branston in Wilson 2006, 2).

»Medtem ko mediji usklajujejo zahteve, ki jim jih nalagajo javnost (po informacijah in zabavi), lastniki (po dobičku), oglaševalci (po dostopu) in družba (uresničevaje javnega interesa), je njihovo vodenje in upravljanje postalo zelo kompleksen proces« (Žilič Fišer 2007, 11–12).

Žilič Fišerjeva je navedla, da so javni televizijski servisi še vedno ključni akter v evropskem medijskem okolju; da dinamične spremembe v okolju zahtevajo dodatne obveznosti v

upravljanju organizacije in »da so zaradi velikega družbenega vpliva, vpetosti v nacionalna okolja ter ekonomske in politične družbene strukture, pa tudi zaradi njihove vloge javnega dobra, najbolj na udaru kritik, češ da so njihove upravne strukture toge« (2007, 16). Podobno menita tudi Erjavčeva in Volčičeva saj navajata, »da se mediji producirajo skozi iste odnose, kot jih sami ustvarjajo (recipročen vpliv), zato jih ne moremo preučevati izven konteksta ekonomskih, političnih, zgodovinskih in kulturnih odnosov« (Erjavec in Volčič 1998, 1089).

Ob pisanju o vlogi javnih medijev v družbi je potrebno definirati izraz »množični mediji, ki se nanaša na sredstva komuniciranja, ki delujejo v velikih razsežnostih in dosegajo skoraj vsakega posameznika v družbi« (Žilič Fišer 2007, 27). V ta izraz se vključuje tiskane medije, film, radio in televizijo (McQuail v Žilič Fišer 2007, 27). Rumphorst (2003, 1) javne medije označi kot medije, ki so narejeni za javnost, ki jih javnost financira in katere javnost nadzira, pri čemer je javnost mišljena kot celotna populacija ene države oziroma regije, ki jo javni medij pokriva. Kljub temu da se danes pojavljajo vedno novi mediji, ni znakov, »da bi bili tradicionalni množični mediji v zatonu« (Žilič Fišer 2007, 27). Njihova pomembnost se kaže v »univerzalnosti v dosegu, veliki razširjenosti (popularnosti) in javnem značaju« (Žilič Fišer 2007, 27). McQuail pravi, da se »vse te značilnosti množičnih medijev kažejo v delovanju političnega in kulturnega življenja v družbi« (v Žilič Fišer 2007, 27). »Množično—medijska komunikacija je ena od bistvenih značilnosti sodobnih družb, zato ima ta komunikacija nedvomno vpliv na otroke in mladino, pa tudi na celotno družbo, kot še nikoli prej« (Erjavec in Volčič 1998, 1090). Nadalje Žilič Fišerjeva navaja,

da v odnosu do politike množični mediji postopoma postajajo:

- ključni element v procesu demokratične politike z omogočanjem komunikacijskega polja in kanalov za široko razpravo, za razširjanje različnih informacij in stališč;*
- sredstva za uveljavljanje moči za tiste, ki imajo privilegiran dostop do medijev (politiki in predstavniki vlade);*

v odnosu do kulture pa:

- oblikujejo primerni vir definiranja in vtisa o družbeni realnosti in izražanja skupne identitete;*
- predstavljajo najpogostejšo obliko preživljanja prostega časa, ki omogoča največje skupno kulturno okolje (Žilič Fišer 2007, 27–28).*

Erjavčeva in Volčičeva vidita »najbolj pereč problem današnje medijske družbe v povezovanju politike in medijev in fenomen komercializacije medijev« (Erjavec in Volčič 1998, 1090). Seveda se moramo pri drugem delu zavedati, da je razprava nastala še v prejšnjem stoletju. Sta pa kljub temu avtorici izpostavili trditev, ki velja še danes in sicer »trend komercializacije medijev kaže, da mediji svojo vsebino ne posredujejo več razsvetljenemu državljanu, ampak potrošniku« (Erjavec in Volčič 1998, 1090).

Množični mediji imajo pomembno vlogo pri družbenih spremembah in sodelujejo pri konstrukciji družbene realnosti. Interpretacija dogodkov pomeni hkrati konstrukcijo 'sekundarnih' dogodkov, družbene spremembe, zaznane po določenem času, pa pomenijo rezultat razumevanja dogodkov (glede na medijsko interpretacijo) in ne zgolj dogodkov samih (Žilič Fišer 2007, 30).

Iz tega lahko sklepamo, da imajo množični mediji veliko vlogo pri oblikovanju naše sedanosti in prihodnosti.

Žilič Fišerjeva v nadaljevanju navaja, da se preko množičnih medijev zrcalijo vrednote in značilnosti družbe, »v imenu katere delujejo, ne morejo obstajati popolnoma neodvisno od samega sistema« (2007, 31–32). »Podpiranje vladajočih vrednot lahko (in običajno) vodi k podpiranju določenih vladajočih skupin« (Žilič Fišer 2007, 32). To kot eno od nevarnosti medijske industrije izpostavi tudi Branston in Wilson, ko pravita, da so mediji lahko uporabljeni kot orodje manipulacije ljudi glede na interese skupine, ki nadzira industrijske operacije (ali pa katere druge interesne skupine), kar se jasno odraža v primeru propagande v konfliktnih situacijah ali vojni (Branston in Wilson 2006, 5). Takšna propaganda je lahko izražena eksplicitno ali pa bolj subtilno (Branston in Wilson 2006, 5). »Dostop do množičnega medija v vseh družbah običajno pomeni tudi izraz moči« (Žilič Fišer 2007, 32).

Tako je delovanje nacionalnih medijev pogosto odsev delovanja vladajoče politične skupine, a ne zaradi politične naravnosti, ampak zaradi ohranjanja družbene stabilnosti in s tem obstoječega reda. Podpiranje dominantnih družbenih in interesov vladajoče skupine pomeni običajno tudi najbolj varno pot za ohranjanje institucije same (Žilič Fišer 2007, 32).

Erjavčeva in Volčičeva sta navedli, da »javni RTV sistemi razumejo, da nacionalna različnost družbe ni isto kot 'dati ljudem, kar hočejo« (Erjavec in Volčič 1998, 1092). Zanju »idealni model javne televizije ljudi obravnava kot racionalna politična bitja, kot državljane, ki morajo biti dobro informirani o nacionalnih in lokalnih javnih zadevah, in ne samo kot potrošnike«

(Erjavec in Volčič 1998, 1092). Poudarita, da je »najpomembnejša razlika med komercialnimi in javnimi mediji v tem, da imajo prvi profitni motiv, slednji pa morajo profit kot javni zavodi reinvestirati v produkcijo« (Erjavec in Volčič 1998, 1092). Izpostavita prednost javnih RTV sistemov v tem, »da omogočajo posameznemu narodu, da govori samemu sebi« in hkrati je glavna naloga javne televizije utemeljevanje nacionalne enotnosti (Erjavec in Volčič 1998, 1092).

»Javna radiotelevizija je pogosto označena kot ključni prispevek k delovanju družbenega okolja: univerzalen dostop, storitve za manjšine, posvečanje pozornosti nacionalnim interesom, identiteti in kulturi, zahteva po informacijskih in izobraževalnih storitvah« (Blumer v Žilič Fišer 2007, 36). Žilič Fišerjeva pravi, da je to gledanje na javni interes preozko in da je potrebno zajeti širši kontekst (2007, 36). Javni interes se izkazuje preko različnosti (širok nabor pogledov na dogajanja), inovativnosti (oblik in vsebin), vsebine (kvalitetni programi) in neodvisnosti (informacije in stališča, ki ne smejo biti odvisna od centrov moči v družbi (Hoynes v Žilič Fišer 2007, 36–37).

Porter je radiotelevizijo definiral kot eno izmed drugačnih oblik ekonomskih aktivnosti, saj njeno delovanje temelji na:

- *redkost virov zahteva natančno nadzorovanje in reguliranje delovanja radiotelevizijskih organizacij;*
- *vodenje nacionalne kulturne politike preko osrednje radiotelevizijske organizacije (predpostavljamo, da je televizija »paradržavna institucija«, ki omogoča vodenje nacionalne kulturne politike države; hkrati je televizija sama del nacionalne kulturne politike);*
- *radiotelevizija vpliva na delovanje in razmišljanje posameznikov o družbi in življenju (teza o vplivanju na mišljenje in delovanje posameznikov izvira iz prestopa uses in gratifications, po katerem naj bi javnost spremljala medijske vsebine glede na njihove potrebe);*

Porter še dodaja, da je bolj kot vsebina pomembna moč uvrščanja vrstnega reda dogodkov, zaradi česar je televizija izjemno močna institucija v družbi (Porter v Žilič Fišer 2007, 45–46).

Raziskovalci, ki se ukvarjajo s preučevanjem radiotelevizije, imajo zelo zahtevno vlogo, saj je pri raziskovanju potrebno upoštevati tri ravni, ki jih bom natančneje opredelila v nadaljevanju.

Radiotelevizija na ekonomski ravni

»Radiotelevizija je specifična dejavnost, za katero določene ekonomske predpostavke ne veljajo« (Žilič Fišer 2007, 46). Področja raziskovanja radiotelevizije na ekonomski ravni zajemajo:

plačilo frekvenčnine (določanje cen nacionalnih in mednarodnih frekvenc), licence za oddajanje (stroški za spekter, vsebinske zahteve, ki jih država določi), viri financiranja (določanje vrste prihodka: naročnina, oglaševanje, sponzorstvo, plačljivi programi), izločanje vsebine od infrastrukture, ki jo prenaša, konvergenca radiodifuzije in telekomunikacije, vprašanja o univerzalnosti storitev radiodifuzije (Žilič Fišer 2007, 46).

Mediji so ključni strateški sektor v vsakem gospodarstvu, podobno kot na primer industrija elektrike, vode in hrane (Branston in Wilson 2006, 1). Njihova vloga je pomembna pri sporočanju novic, politik, mode in idej ter pri izobraževanju in zagotavljanju zabave (Branston in Wilson 2006, 4). Ljudje se o predvajanih vsebinah pogovarjajo in na podlagi tega oblikujejo svoje individualne in kolektivne poglede (Branston in Wilson 2006, 6). Kot večina ostalih sektorjev imajo mediji velik potencial za izboljšanje družbene blaginje preko svojih storitev, hkrati pa, za razliko od drugih sektorjev, imajo tudi veliko moč za oblikovanje posameznikovih idej, percepcij, preferenc in vedenja, ki jih posamezniki prenašajo na vsa področja v gospodarstvu (Branston in Wilson 2006, 4).

Radiotelevizija na politični ravni

Če hočejo raziskovalci preučevati delovanje osrednje radiotelevizijske institucije v družbi, se ne morejo izogniti političnemu okolju, v katerem te radiotelevizijske institucije delujejo (Žilič Fišer 2007, 47). Na politični ravni se preučuje:

- kaj oblikuje radiotelevizijo kot javni radiotelevizijski servis;
- vprašanje o univerzalnosti storitev radiodifuzije;
- svobodo govora;
- omogočanje konkurence na radiodifuznem trgu (Žilič Fišer 2007, 47).

Radiotelevizija na kulturni ravni

Osrednje vprašanje v radiotelevizijski politiki, ki ga postavljamo na kulturni ravni, je o uredniškem (programskem) delovanju:

- kaj sestavlja program javnega radiotelevizijskega servisa;

- *ali mora javna televizija podpirati filmski sektor;*
- *kakšna je osrednja povezava v družbi med nacionalno kulturo in radiodifuznim sektorjem (Žilič Fišer 2007, 48).*

Množični mediji delujejo pod različnimi pritiski: strank (oglaševalci), tekmecev (drugi mediji), vladajoče skupine (zakonodajni in politični pritiski), strokovnjakov, drugih institucij in javnosti (Gerbner v Žilič Fišer 2007, 82). Poleg tega nanje delujejo tudi notranji pritiski vsaj treh različnih profesionalnih struj: upravljske, tehnične in profesionalne struje ter ob tem še z ekonomskimi in družbenopolitičnimi pritiski (Žilič Fišer 2007, 83). »Odsotnost zunanjih pritiskov bi lahko nakazovala družbeno marginalnost in nepomembnost« (Žilič Fišer 2007, 83). Tendence, ki so jih preučevalci ugotovili na primeru evropskih javni RTV sistemov so bile naslednje: soočanje z vse večjo konkurenco, zniževanjem programskih standardov in osiromašenostjo nacionalnih kultur (Erjavec in Volčič 1998, 1092). Medijska organizacija se na eni strani sooča s potrebo po izpolnjevanju finančnih ciljih, na drugi pa z materialno neizmerljivimi vrednotami (Žilič Fišer 2007, 83). Poleg tega je potrebno poudariti, da je v svetu radiotelevizije organizacijska strategija močno povezana s programsko usmeritvijo (Žilič Fišer 2007, 84).

Evropski sistem javne radiotelevizije se razlikuje od sistema v ZDA. V Evropi je radiotelevizija pomembna družbena dejavnost, ki je ustanovljena zato, da informira, poučuje in zabava (Žilič Fišer 2007, 115). Njeno delovanje ponuja predvsem tesno povezanost z nacionalno identiteto in podporo vrednostnega sistema skupnosti (Žilič Fišer 2007, 115). »V Evropi gre za tradicijo dualnega sistema televizijske medijske politike, ki zagovarja obstoj ene ne privatne (javne) televizijske postaje in vsaj še ene privatne postaje v družbi« (Žilič Fišer 2007, 115). Javnost v tem primeru pomeni, da je »v službi javnosti in hkrati tista, ki ponuja, kar javnost potrebuje« (Žilič Fišer 2007, 115).

»Raziskave medijskega upravljanja so poudarile nekaj faktorjev, ki medije razlikujejo od drugih industrij: naravo proizvoda, vrsto zaposlenih, posebne organizacijske faktorje v medijskih organizacijah in unikatno vlogo medijev v družbi« (Žilič Fišer 2007, 86–87). Žilič Fišerjeva navede, da teorija medijskega upravljanja temelji na tem, da se medijska organizacija pojavlja na dveh med seboj ločenih trgih, in sicer na oglaševalskem trgu ter na trgu uporabnikov (2007, 87). Oglaševalski trg je zelo pomemben, saj se organizacije zanašajo

na medije, da bodo le te informirale uporabnike o njihovih proizvodih in jih prepričale, da jih bodo kupili (Branston in Wilson 2006, 1). McManus (v Žilič Fišer 2007, 87) pa doda še dva trga, in sicer kapitalski trg in trg virov.

Univerzalna teorija menedžmenta je tako prevladujoča, da je včasih težko vedeti, zakaj potrebujemo menedžment za medijske organizacije – razen za administrativne obveznosti. Videti je, da mnogi avtorji (predvsem o novinarstvu) predpostavljajo, da so menedžerji notranja nevarnost za dobre urednike. Ti uredniki težijo za 'višjimi cilji', kot je zgolj dobiček ali kot je, informiranje javnosti o političnih zadevah (Žilič Fišer 2007, 88).

Javne organizacije delujejo v javnem interesu (Žilič Fišer 2007, 159). »Piccard predlaga, da obravnavamo javne televizijske servise kot institucije, poimenovane not-for-profit, katerih osnovni cilj ni ustvarjanje dobička, čeprav ga lahko dosežejo« (v Žilič Fišer 2007, 159).

Upravljanje s človeškimi viri v medijski organizaciji

Področje preučevanja upravljanja s človeškimi viri v medijskih organizacijah je zelo slabo raziskano. Večinoma se raziskovalci, ki preučujejo medijske organizacije ukvarjajo z njihovimi vlogami v družbi, z vlogo politike in drugih interesnih skupin, ki vplivajo na njihovo delovanje, z vlogo, ki jo imajo medijske organizacije za posamezna gospodarstva (tu je mišljena njihova vloga pri spodbujanju potrošnje), medtem ko jih človeški viri, ki proizvajajo storitve za množice gledalcev in poslušalcev, zaenkrat še niso uspeli prepričati, da bi bilo potrebno preučiti tudi njihovo vlogo. Kljub vsemu Hang (2005, 2) navede, da medijska industrija predstavlja industrijo intenzivno z znanjem in ljudmi. Glede na to, da je storitveno naravnana, se moramo strinjati s to izjavo. Primerjamo jo lahko s področjem zdravstva, kjer tudi proizvajajo storitve, sicer se 'odjemalci' le teh zanje ne odločajo prostovoljno, kot je to v primeru medijev, pa bo moralo biti primerno, ker druge literature, kot je bilo že omenjeno, skoraj ni. Tako Macfarlane in drugi (2011, 56) navedejo, da je na področju organizacij v zdravstvu, poudarek na pomembnosti usposobljenih, znanja polnih in zavzetih človeških virov. Menedžerji v storitvenih organizacijah se morajo zavedati, da je potrebno razmišljati proaktivno in sistematično o vprašanih strateškega upravljanja s človeškimi viri – to je o izboru, razvoju, uvajanju, vodenju in zadrževanju človeških virov (Macfarlane in drugi 2011, 56). Enako lahko trdimo tudi za zaposlene v medijskih organizacijah, kjer so človeški viri najpomembnejši organizacijski viri. Zaposleni so po Hangovem mnenju ključ za uspeh takšnih

organizacij. Lahko bi se tudi strinjali s teorijo Y, da večina ljudi pri svojem delu večino časa išče načine kako dobro opraviti svoje delo, vendar jih pri tem pogosto ustavijo sistemske omejitve (McGregor v Macfarlane in drugi 2011, 56). Organizacije so živi sistemi s svojimi notranjimi interakcijami, zato je potrebno posvečati pozornost vsakemu delu sistema in njihovi medsebojni interakciji (Pratt v Macfarlane in drugi 2011, 57). Pomembno je, da se pozornost preusmeri iz posameznega dela in se na organizacijo gleda kot na celoto (Macfarlane in drugi 2011, 70). V tej spremembi je potrebno razlikovati med 'zgodilo se je' (ang. make it happen) in 'pomagaj, da se bo zgodilo' (ang. help it happen) (Macfarlane in drugi 2011, 70). Hutton in drugi (v Macfarlane in drugi 2011, 57) predlagajo pet glavnih izzivov, s katerimi se soočajo organizacije, ki želijo biti uspešne. Ti so: voditeljstvo, javno učenje, sprejemanje različnosti, srečanje drugačnosti in sledenje.

Učinkovitost dela v medijski organizaciji močno temelji na znanju in izkušnjah njihovih zaposlenih ter na njihovem medsebojnem sodelovanju (Hang 2005, 2). Bistvenega pomena za zagotavljanje uspeha medijske organizacije je v pravilnem upravljanju s človeškimi viri (Hang 2005, 2). Hang je v svoji študiji sicer preučeval transnacionalne medijske organizacije, vendar lahko njegove izsledke posplošimo na večino medijskih organizacij. Opozoril je, da je upravljanje s človeškimi viri v transnacionalnem kontekstu zaznamovano z dualnostjo, saj delujejo medijske organizacije tako na lokalni kot tudi na globalni ravni (Hang 2005, 2). Z globalizacijo se danes srečujejo že skoraj vse medijske organizacije, samo da za nacionalne medije lahko rečemo, da se človeški viri, ki so zaposleni v njej v veliki večini ukvarjajo predvsem z zadovoljevanjem potreb lokalne skupnosti (skrb za nacionalne interese), medtem ko je globalna komponenta potisnjena ob stran, vendar pa glede na splošno globalizacijo, ni zanemarljiva. Nadalje v svoji raziskavi Hang ugotavlja, da strategije medijskih organizacij in številni organizacijski dejavniki, kot na primer lastništvo, organizacijska struktura, organizacijska kultura in demografski profil zaposlenih, vplivajo na vsebino produkcije medijskih organizacij (Hang 2005, 5).

Upravljanje s človeškimi viri je v medijskih organizacijah zelo pomembno, določa pa ga narava človeških virov s katerimi organizacija razpolaga (Hang 2005, 6). V teoriji se človeški viri ne razlikujejo od drugih virov v organizaciji, vendar v praksi prav človeški viri ustvarjajo razliko med organizacijami, na podlagi svojih različnih sposobnosti, ki vključujejo tako sposobnosti, kot tudi spretnosti in znanje (Hang 2005, 6). Sploh to lahko trdimo za organizacije, katerih uspešnost temelji predvsem na prej omenjenih lastnostih zaposlenih,

kajti storitve, ki jih proizvajajo morajo biti čim bolj inovativne, kreativne, a krati takšne, da pritegnejo poslušalce, gledalce in bralce. Hang pravi, da so prej omenjene sposobnosti jedro, ki ustvarja vrednost organizacije (Hang 2005, 6). Pri tem je potrebno splošno zavedanje o upravljanju s človeškimi viri in človeške vire na splošno uporabljati kot občutljivo ter z lokalnim kontekstom povezano zadevo (Hang 2005,11). Izpostavil je nacionalni oziroma lokalni kontekst, kar je morda včasih premalokrat navedeno. Prenos dobrih praks, če se organizacija zanje določi, prav gotovo lahko zaradi nacionalnega konteksta, privede do učinka, ki ga tisti, ki so implementirali tujo prakso, prav gotovo niso želeli. To je razlog za pomembnost nacionalnega konteksta. S svojo študijo je Hang želel izpostaviti glavne naloge upravljanja s človeškimi viri v medijskih organizacijah (Hang 2005, 21). Ker je preučeval transnacionalne organizacije jih je izpostavil na dveh nivojih. Prvi nivo se odvija na lokalni ravni. Tam prepozna naslednje naloge: zaposlovanje, usposabljanje in razvoj ter zadrževanje, medtem ko na globalnem nivoju navede: izseljenci, njihov izbor in priprava na delovno vlogo (Hang 2005, 21). Z nalogami prvega lokalnega nivoja, se prav gotovo srečujejo tudi vse medijske organizacije na nacionalnih nivojih, naloge drugega nivoja pa počasi postajajo tudi aktualne, predvsem zaradi širjenja globalizacije. S podobnimi nalogami se srečujejo tudi vse ostale organizacije, ne samo medijske. Izbrati morajo prave ljudi, s pravimi znanji za opravljanje določenega dela, pri čemer skušajo narediti vse, da dobri človeški viri ostanejo čim dalj časa zaposleni v organizaciji. Hang, na podlagi opravljenih analiz obstoječe strokovne literature s področja upravljanja s človeškimi viri v medijskih organizacijah poda nekaj predlogov, kaj naj bi se v prihodnosti raziskalo s tega področja. Navede predvsem razvoj vodij, razvoj talentov, prenos znanja in tako imenovana partnerska učenja, pri čemer bi se posameznih tehnik učili s pomočjo partnerske organizacije (Hang 2005, 21). Podobne izzive, ki bi jih bilo potrebno natančneje preučiti, bi prav gotovo dobili v vseh organizacijah, ki temeljijo na storitveni dejavnosti, ki je v svojem temelju drugače naravnana pri upravljanju s človeškimi viri. Predvsem so profili človeških virov, ki jih zaposlujejo storitvene organizacije drugačni oziroma se od njih pričakuje drugačne kvalitete, kot se to pričakuje od tistih, ki jih zaposlujejo druge organizacije, pa to nikakor ni mišljeno slabšalno.

3 EMPIRIČNI DEL – UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI NA RTV SLOVENIJA

3.1 Raziskovalne hipoteze

Glavno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je vprašanje o tem, kateri so dejavniki pospeševanja in kateri so dejavniki zaviranja strateške vloge upravljanja s človeškimi viri v javnem zavodu. Prejšnje poglavje je obširno pojasnilo teoretična izhodišča o tem, kaj naj bi bila strateška vloga upravljanja s človeškimi viri v uspešni organizaciji. Izpostavljene so bile tudi ovire pri uvajanju le tega ter tudi dejavniki pospeševanja. V nadaljevanju so bile predstavljene osnovne značilnosti javnega sektorja v Sloveniji ter vloga medijev v današnji družbi. Teoretični del je zaključil prikaz upravljanja s človeškimi viri v medijski organizaciji.

V tem poglavju magistrskega dela bodo s pomočjo študije primera Javnega zavoda RTV Slovenija preverjene hipoteze, ki so bile natančneje predstavljene v poglavju 1.4.

Pri prvi hipotezi (H1) se bo preverjalo, ali ima Javni zavod RTV Slovenija uveljavljene metode strateškega upravljanja s človeškimi viri. Rezultati bodo pokazali, ali lahko organizacija v javnem sektorju s svojimi praksami in politikami na področju strateškega upravljanja s človeškimi viri konkurira ostalim organizacijam s področja, ki delujejo v privatnem sektorju.

Pri drugi hipotezi (H2) se bo preverjalo, kako močno zunanji dejavniki iz okolja Javnega zavoda RTV Slovenija vplivajo na možnost uspešnega izvajanja strateškega upravljanja s človeškimi viri in kako močno na to vplivajo notranji dejavniki. Predvsem se bo ugotavljalo kateri so močnejši oziroma se bo morda preko analize izkazalo, da noben dejavnik močno ne vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri.

Pri tretji hipotezi (H3) se bo preverjalo ali obstaja več tistih dejavnikov, ki strateško vlogo s človeškimi viri v javnem zavodu spodbujajo, ali pa je morda več tistih, ki jo zavirajo. Ugotoviti se bo skušalo, kaj je razlog za to.

3.2 Metodologija

Javni zavod RTV Slovenija, ki je bil izbran za preučevanje v študiji primera, je javni zavod, ki deluje na področju kulture – natančneje zagotavljanja nacionalnega radija, televizije in

multimedijski vsebin. Pri odločitvi za izbiro metodologije za empirični del magistrskega dela je bila izbrana študija primera z eno samo enoto raziskovanja kljub zavedanju, da izbrana metoda raziskave ne omogoča posploševanja dobljenih rezultatov. Na podlagi navodil, ki jih je navedel Yin (2002, 40, 54–55), na področju Slovenije, ni moč zbrati podobne organizacije za primerjavo, kar je vodilo v odločitev za preučevanje ene same enote. Natančna izbira metodologije je pojasnjena v poglavju 1.3, ki določi metodološki okvir celotnega magistrskega dela.

Pri študiji primera je uporabljena triangulacijo, ki omogoča kombinacijo različnih metod pristopov in tehnik. Tako bodo uporabljene naslednje metode: najprej bodo zbrani in analizirani dokumenti v obdobju od 2008 do 2015, nato bo uporabljena metoda opazovanje z udeležbo (etnografski pristop), pri čemer bodo evidentirani, kronološko navedeni in analizirani kritični dogodki relevantni za nadaljnjo raziskavo v obdobju od 2008 do 2015. Na podlagi pridobljenih primernih in sekundarnih gradiv bodo izvedeni intervjuji z izbranimi vzorcem zaposlenih na RTV Slovenija, ki bodo nudili širši pogled na preučevano problematiko. Pri študiji primera bodo, kot je bilo že omenjeno, upoštevana navodila Yina (2002,8), ki v svoji knjigi o študiji primera pravi, da je potrebno za dobro študijo primera direktno opazovanje raziskovalnega primera in intervjuji z osebami, ki so vpletene v raziskovanje.

Kot je bilo že omenjeno, bo študijo primera izvedena ne enoti, ki jo predstavlja Javni zavod Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju: RTV Slovenija). Raziskovanje omenjene organizacije se bo začelo z predstavitvijo zgodovine RTV Slovenija. V nadaljevanju bo podrobno predstavljena organizacijska struktura RTV Slovenija in njenih organov. Za delovanje je pomembna tudi struktura zaposlenih, ki bo predstavljena glede na gibanje zaposlenih, starost in izobrazbo. Nato bo podrobneje predstavljeno področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija takšno, kot je trenutno, in njegovo zgodovino v letih od 2008 do 2015. Študijo primera se bo nadaljevala s predstavitvijo vseh, za raziskavo upravljanja s človeškimi viri relevantnih dokumentov, v časovnem obdobju od 2008 do 2015. Nato bo sledila predstavitev rezultatov, pridobljenih s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, ki bodo dali odgovore na ključno vprašanje magistrskega dela in potrdili oziroma zavrgli postavljene hipoteze. Pri izbiri zaposlenih, s katerimi so bili izvedeni intervjuji, je bila potrebna

natančnost, saj je bilo potrebno paziti na njihov delovni položaj v organizaciji na eni strani in na področje dela na drugi strani. Tako so bili za intervjuvance izbrani tako predstavniki vodilnih in vodstvenih zaposlenih, predstavniki linijskih menedžerjev in tudi ostalih zaposlenih ter predstavniki sveta delavcev in sindikatov na eni strani ter na drugi strani zaposleni, ki delajo na področju novinarstva, tehnike in administracije. Poleg tega je bilo potrebo izbrati tudi predstavnike vseh organizacijskih enot znotraj RTV Slovenija.

S to študijo primera dobljenih rezultatov ne bo mogoče posplošiti na celotni javni sektor, niti ne na vse javne zavode, bodo pa ti rezultati smiselna podatkovna osnova za nadaljnje raziskave s tega področja oziroma bodo služili za boljšo raziskanost področja upravljanja s človeškimi viri v delu slovenskega javnega sektorja.

3.3 Predstavitev Javnega zavoda RTV Slovenija in analiza primera

Kratek pogled v zgodovino

Slovenci so lahko prvič slišali slovensko besedo preko radijskih valov prvega septembra 1928, ko je začela delovati Radijska postaja Ljubljana, ki je bila predhodnica Radia Ljubljana, tega pa je nasledil Radio Slovenija. Po koncu druge svetovne vojne je bil ustanovljen Radio Maribor, ki je bil del Radia Ljubljana. Istega leta sta bila ustanovljena najprej Plesni orkester, ki se danes imenuje Big Band RTV Slovenija, sledila pa mu je še ustanovitev simfoničnega orkestra v naslednjem letu. V Kopru je bil ustanovljen Radio Koper – Capodistria v letu 1949. V istem letu aprila je bil v Ljubljani ustanovljen prvi televizijski laboratorij. Prvega televizijskega oddajanja so bili Slovenci deležni v letu 1957, leto kasneje pa je bila ustanovljena Televizija Ljubljana, ki je bila članica skupnega jugoslovanskega televizijskega programa. Ob ustanovitvi Televizije Ljubljana sta se radio in televizija skupaj poimenovala RTV Ljubljana. Prvič so si gledalci lahko ogledali televizijski program v barvah leta 1966, medtem ko so že dobro leto lahko poslušali radio v stereo tehniki. Maribor je svoj lastni televizijski studio dobil v letu 1968, Televizija Koper – Capodistria pa je začela z delovanjem leta 1971. Teletekst se je pojavil leta 1984. Leta 1990, ko so se na področju Jugoslavije začele dogajati prve spremembe, se je organizacija preimenovala v RTV Slovenija. V korak s časom je šla v letu 1995, ko je uvedena spletna stran www.rtv slo.si. V novem tisočletju – leta 2001 je bil ustanovljen Multimedijski center RTV Slovenija, ki poskuša na istem mestu združiti tako radijske kot tudi televizijske in multimedijske vsebine. Poleg vseh omenjenih enot pa ne

moremo mimo omembe Oddajnikov in zvez, ki s svojo mrežo oddajnikov skrbijo za prenos radijskega in televizijskega signala po vsej Sloveniji.

Programi in vsebine RTV Slovenija so prepoznavni predvsem po svojem »dečku s piščalko«. Istoimenski kip je leta 1942 oblikoval kipar Zdenko Kalin in stoji pred stavbo Televizije Slovenije na Kolodvorski 2 v Ljubljani. Slika 3.1 prikazuje logotip Radiotelevizije Slovenija.

Slika 3.1: Logotip RTV Slovenija



Vir: MojRTV (2016).

Poslanstvo

Glede na Zakon o Radioteleviziji Slovenija (v nadaljevanju ZRTVS-1) in Statut Javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju Statut) je pomen, ki ga ima danes RTV Slovenija, v tem da je

javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena, ki opravlja z zakonom določeno javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti, katere namen je zadovoljevanje demokratičnih, socialnih in kulturnih potreb državljanek in državljanov Republike Slovenije, Slovenk in Slovencev po svetu, pripadnic in pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in Madžarski ter italijanske in madžarske narodne skupnosti v Republiki Sloveniji ter izvajanje drugih dejavnosti v skladu s tem zakonom, Statutom RTV Slovenija in zakonom, ki ureja področje medijev (1. člen ZRTVS-1 in 1. člen Statuta).

3.3.1 Organiziranost JZ RTV Slovenija

Ustanovitelj RTV Slovenija je, glede na 2. člen ZRTVS-1, Republika Slovenija. Kot ustanoviteljica je dolžna, da zagotavlja institucionalno avtonomijo in uredniško neodvisnost RTV Slovenija ter primerno financiranje za izvajanje naložene javne službe. Upravljanje RTV Slovenija je javno. Poslovno in programsko ga vodi generalni direktor (Statut, 42. člen).

RTV Slovenija se financira iz več virov. Največji finančni priliv predstavlja prispevek za programe RTV Slovenija (tako imenovani RTV-prispevek, ki ga mora plačevati vsak, ki ima radijski ali televizijski sprejemnik oziroma drugo napravo, ki omogoča sprejem programov), sledi pa mu tržna dejavnost, ki jo dovoljuje ZRTVS-1 trženje oglaševalskega časa in trženje programov, tehnične in telekomunikacijske storitve, ki niso sestavni del javne službe, založniška in koncertna dejavnost ...), sredstva, ki so pridobljena iz državnega proračuna (za del narodnostnih programov, za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah, za izseljence in zdomce ter za tujo javnost vse v deležu, ki se ne financira iz prispevka), na podlagi sponzoriranja in drugih virov skladno z zakonom in statutom (*povzeto po ZRTVS-1*).

Organi RTV Slovenija

Statut v 10. členu določi naslednje organe RTV Slovenija, ki s svojim delovanjem vplivajo na RTV Slovenija:

- Programski svet,
- Nadzorni svet,
- Programska odbora za italijanski oziroma madžarski narodnostni program,
- Programski odbor za problematiko programskih vsebin za invalide oziroma za ljudi s posebnimi potrebami,
- Svet delavcev.

Programski svet RTV Slovenija

Kar zadeva programsko politiko RTV Slovenija, je glede na ZRTVS-1 in Statut Programski svet RTV Slovenija njen vodilni organ. Programsko politiko vodi tako, da hkrati zastopa in varuje interese javnosti oziroma vseh prebivalcev Slovenije ter »v duhu vsebinske enakosti upošteva večino in avtohtoni narodni skupnosti, manjšine in skupine s posebnimi potrebami (načelo javnosti)« (11. člen ZRTVS-1). Pri svojem delu morajo člani upoštevati svoje pristojnosti, ki izhajajo iz 12. člena ZRTVS-1. Najpomembnejša za delovanje RTV Slovenija je, da imenuje generalnega direktorja Zavoda na podlagi javnega razpisa. Zelo pomembne pa so tudi vse druge naloge, če izpostavimo le nekatere na primer, da na predlog generalnega direktorja sprejme programsko poslovni načrt RTV Slovenija, njegove programske standarde in programske zasnove.

Predsednik Programskega sveta je v Letnem poročilu (Letno poročilo RTV 2015 2016) kot glavno vsebinsko aktivnost Programskega sveta v letu 2015 izpostavil, spremljanje izvajanja programsko-produkcijskega načrta za leto 2015 in priprava načrta za leto 2016.

Programski svet šteje 29 članov, od katerih po enega člana imenujeta madžarska in italijanska narodna skupnost, enega člana imenuje Slovenska akademija znanosti in umetnosti, dva člana imenuje predsednik Republike Slovenije na predlog registriranih verskih skupnosti, tri člane med seboj izvolijo zaposleni na RTV Slovenija na neposrednih volitvah, in sicer so zastopane informativna dejavnost, kulturno-umetniška dejavnost in tehnika, pet članov imenuje Državni zbor Republike Slovenije na predlog političnih strank, pri čemer mora v največji mogoči meri upoštevati zastopanost strank v Državnem zboru Republike Slovenije, šestnajst članov pa imenuje Državni zbor Republike Slovenije na predlog gledalcev in poslušalcev, univerz in fakultet ter društev, zvez društev oz. njihovih organizacij, zlasti s področja umetnosti, kulture, znanosti in novinarstva ter drugih organizacij civilne družbe, razen političnih strank in njihovih organizacijskih oblik (17. člen ZRTVS–1).

Programski svet deluje po poslovniku (Poslovník Programskega sveta RTV Slovenija 2016). Sestaja se na sejah, glede na Letno poročilo 2015 (Letno poročilo RTV 2015 2016) so se v letu 2015 sestali na osmih sejah, člani pa delujejo hkrati tudi v okviru programskih odborov za posamezna področja. Ti programski odbori so:

- za informativne programe,
- za kulturno–umetniške programe,
- za izobraževalne ter otroške in mladinske programe,
- za razvedrilne in športne programe,
- za multimedijske vsebine,
- za programske vsebine, namenjene Slovencem v sosednjih državah,
- za tehnična vprašanja,
- za programe italijanske in madžarske narodne skupnosti ter
- za problematiko programskih vsebin za invalide.

V nadaljevanju bodo natančneje predstavljeni le trije odbori, ki so naštetí kot organi RTV Slovenija v Statutu. Razlog gre iskati v tem, da vsi trije odbori skrbijo za varovanje pravic manjšin oziroma posameznikov, ki imajo posebne potrebe.

Programska odbora za italijanski oziroma madžarski narodnosti program

Člani Programskega sveta RTV Slovenija imenujejo Programski odbor za italijanski narodnostni program oziroma Programski odbor za madžarski narodni program. Vsak od odborov šteje devet članov. Po enega člana imenujeta samoupravni narodni skupnosti sami oziroma jih izvolijo med seboj zaposleni v uredništvih narodnostnih programov, italijanska oziroma madžarska samoupravna narodna skupnost v Sloveniji imenuje dve tretjini članov. Njihova naloga glede na Statut je skrb za programsko politiko, ki je prilagojena potrebam avtohtonih narodnih skupnosti. Skrbi za uresničevanje ustavnih pravic predstavnikov manjšinskih narodnih skupnosti, povezanih z javnim obveščanjem, in za njihovo povezovanje z matičnim narodom preko radijskih in televizijskih programov ter za vključevanje kulturnih ter drugih dosežkov italijanskega oziroma madžarskega naroda v narodnostne programe. Natančneje sta odbora urejena s Poslovnikoma programskega odbora za madžarski/italijanski narodnostni program (Poslovník programskega odbora za madžarski oziroma italijanski narodnosti program 2016).

Programski odbor za problematiko programskih vsebin za invalide oziroma za ljudi s posebnimi potrebami

Omenjeni programski odbor je pri svojem delu posebej osredotočen na zagotavljanje varovanja interesov ljudi s posebnimi potrebami (34. člen Statuta). Njegova glavna naloga je skrb za zagotavljanje ustrezne ravni vsebinskega in tudi tehničnega prilagajanja programov RTV Slovenija specifičnim potrebam ljudi s posebnimi potrebami.

Programski odbor šteje devet članov, ki jih predlagajo reprezentativna združenja invalidov oziroma ljudi s posebnimi potrebami. Njihov mandat traja štiri leta.

Delovanje pa je urejeno na podlagi 24. člena ZRTVS–1, 34. do vključno 37. člena Statuta ter Poslovníku programskega odbora za problematiko programskih vsebin za invalide (Poslovník programskega odbora za problematiko programskih vsebin za invalide 2016).

Nadzorni svet RTV Slovenija

Glavna naloga Nadzornega sveta RTV Slovenija je, da nadzoruje delovanje RTV Slovenija. Natančneje so pristojnosti nadzornega sveta določene v 27. členu ZRTVS–1 in 22. členu

Statuta. Za nemoteno delovanje nadzornega sveta člani upoštevajo Poslovnik nadzornega sveta RTV Slovenija (Poslovnik Nadzornega sveta RTV Slovenija 2016).

Nadzorni svet šteje 11 članov, od tega jih pet imenuje Državni zbor Republike Slovenije, pri čemer mora upoštevati zastopanost političnih strank v državnem zboru, štiri člane Vlada Republike Slovenije, dva člana pa izmed sebe izvolijo zaposleni na RTV Slovenija na neposrednih internih volitvah. Za člane nadzornega sveta ZRTVS–1 postavlja pogoj, da morajo imeti najmanj visokošolsko izobrazbo in vsaj pet let delovnih izkušenj, njihov mandat pa traja štiri leta.

Nadzorni svet svoje delo izvaja preko naslednjih organov: predsednik nadzornega sveta, namestnik predsednika nadzornega sveta, sekretar nadzornega sveta in odbori za posamezna področja dela RTV Slovenija (Poslovnik Nadzornega sveta RTV Slovenija 2016).

Nadzorni svet je v svoji funkciji nadzora nad zakonitostjo poslovanja spremljal izvajanje letnega načrta na finančnem, kadrovskem in investicijskem področju z medletnimi poročili ter podajal predloge v smeri racionalizacije poslovanja. Sprejel je Letno poročilo za leto 2014 in se seznanil s poročilom revizorja, ki je podal pozitivno mnenje o računovodskih izkazih.

Svet delavcev

V okviru RTV Slovenija, kot eden izmed njenih organov, deluje Svet delavcev RTV Slovenija, ki opravlja soupravljaljsko funkcijo ter deluje v interesu vseh zaposlenih na RTV Slovenija. Na podlagi 10. člena Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (v nadaljevanju ZSDU) Svet delavcev RTV Slovenija sestavlja 13 članov. Število članov Sveta delavcev se določa, tako pravi ZSDU, glede na število zaposlenih v organizaciji na dan, ko je sprejet sklep o razpisu volitev za člane Sveta delavcev. Člani Sveta delavcev so na neposrednih volitvah izvoljeni za mandat, ki traja štiri leta. Pri sestavi članov Sveta delavcev je naveden pogoj, da morata imeti regionalna centra Koper in Maribor vsaj vsak po enega predstavnika.

Člani Sveta delavcev svojo funkcijo opravljajo neprofesionalno, ob svojem delu, razen predsednika Sveta delavcev, ki to mandatno funkcijo opravlja profesionalno. Vsi člani so dolžni, glede na Etični kodeks članov Sveta delavcev (v nadaljevanju: kodeks; Etični kodeks

članov Sveta delavcev 2016), svoje delo v Svetu delavcev opravljati tako, da služijo interesom zaposlenih v RTV Slovenija. Kodeks v 3. členu natančno navaja, da »karierizem in koristoljubje na račun članstva v svetu delavcev sta nesprejemljiva tako kot morebiten motiv za kandidiranje na to funkcijo kakor tudi kot morebitno vodilo pri konkretnem ravnanju, nastopanju in odločanju v okviru opravljanja te funkcije«.

Svet delavcev ima pri svoji soupravljaljski funkciji pravico do dajanja pobud in odgovora nanje, pravico do obveščeniosti, pravico dajanja mnenj in predlogov ter odgovorov nanje, možnost ali obveznost do skupnih posvetovanj z vodstvom, pravico soodločanja in pravico do zadržanja odločitev vodstva (Pogodba o sodelovanju delavcev pri upravljanju – Participacijska pogodba 2016). Vodstvo je na podlagi 13. člena omenjene pogodbe dolžno, da Svet delavcev četrtno obvešča o uresničevanju programsko–poslovnega načrta RTV Slovenija, ravno tako mora četrtno poročati o finančnem stanju RTV Slovenija, enkrat letno mora poročati o letnem poslovnem poročilu in razvojnih ciljih RTV Slovenija ter o vseh ostalih vprašanih iz 89. člena ZSDU najmanj trideset dni pred sprejemom dokončne odločitve.

Glede na 17. člen Pogodbe o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Pogodba o sodelovanju delavcev pri upravljanju – Participacijska pogodba 2016) se Svet delavcev in vodstvo RTV Slovenija sestajata vsaj enkrat mesečno.

Svet delavcev RTV Slovenija je organiziran tako, da v njegovem okviru delujejo naslednje komisije oziroma odbori:

- Komisija za akte in pravilnike,
- Komisija za počitniške domove,
- Komisija za spremljanje kakovosti izvajanja gostinskih storitev,
- Odbor za varovanje zdravja,
- Skupni odbor za prepoznavanje in preprečevanje nasilja na delovnem mestu v RTV Slovenija,
- Odbor za pravno varnost delavcev,
- Delovna skupina za nadzor nad spremembami tehnologij v zavodu RTV Slovenija,
- Odbor za sklice delnih zborov na RTV Slovenija,

- Pogajalska skupina o statusu zavoda RTV Slovenija in za dogovor o statusu Sveta delavcev RTV Slovenija,
- Upravni odbor blagajna vzajemne pomoči (tako imenovana čebelica).

Reprezentativni sindikati RTV Slovenija

V okviru RTV Slovenija delujejo trije reprezentativni sindikati:

- Sindikat kulturnih in umetniških ustvarjalcev RTV Slovenija (v nadaljevanju SKUU)

SKUU kot oblika združevanja kulturno–umetniških delavcev na RTV Slovenija je s svojim delom začel pred 15 leti, kot pravna oseba pa deluje od leta 1994, ko je Občina Ljubljana Center shranila statut sindikata. SKUU se financira izključno iz članarine (Sindikat kulturnih in umetniških ustvarjalcev RTV Slovenija 2016).

Odločbo, da je SKUU reprezentativen sindikat v radiotelevizijski dejavnosti, je sindikat prejel od Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve 17. 3. 2003 (Sindikat kulturnih in umetniških ustvarjalcev RTV Slovenija 2016). Sindikat je reprezentativen, če ni včlanjen v zvezo ali konfederacijo in če izpolnjuje pogoje iz 6. člena Zakona o reprezentativnosti sindikatov, iz katerega izhaja, da mora biti vanj včlanjenih najmanj 15 % delavcev posamezne panoge, dejavnosti oziroma poklica.

Na njihovi spletni stani je navedeno, da je danes njihovo delo osredotočeno predvsem na pogajanja za kolektivno pogodbo za javni sektor in sooblikovanje nove kolektivne pogodbe Javnega zavoda RTV Slovenija.

- Sindikat delavcev radiodifuzije Slovenije (v nadaljevanju SDRS)

SDRS je bil ustanovljen kot Sindikat tehničnih delavcev RTV Slovenije leta 1994, ko je Občina Ljubljana Center shranila njihov statut. V letu 2002 se je sindikat preimenoval v SDRS. SDRS se financira pretežno iz članarine (Sindikat delavcev radiodifuzije Slovenije 2016).

Odločbo, da je SDRS reprezentativen sindikat v radijski in televizijski dejavnosti, je prejel od Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve 21. 1. 2004 (Sindikat delavcev radiodifuzije Slovenije 2016).

SDRS, glede na njihovi spletni strani dostopen statut, sodeluje pri oblikovanju kolektivnih pogodb in se zavzema za uresničevanje pogodbenih določil ter varuje materialne, socialne in poklicne interese svojih članov.

- Koordinacija novinarskih sindikatov RTV Slovenija

V Koordinaciji novinarskih sindikatov RTV Slovenija delujejo štiri novinarski sindikati: Sindikat novinarjev Radia Slovenija, Sindikat novinarjev Televizije Slovenija, Sindikat novinarjev RTV–centra Koper – Capodistria in Sindikat novinarjev RTV–centra Maribor, ki vključuje tudi člane iz Studia Lendava. Vsi štiri so včlanjeni v krovni Sindikat novinarjev Slovenije.

Sindikat novinarjev Slovenije (v nadaljevanju: SNS) je reprezentativni poklicno–strokovni sindikat, ustanovljen 6. 3. 1990 v Kopru (Sindikat novinarjev Slovenije 2016). Sestavljeno je iz več hišnih sindikatov. Kot nacionalno združenje novinarjev je sindikat polnopravni član Mednarodne novinarske zveze (katere kratica je IFJ) s sedežem v Bruslju. Skrbi predvsem za avtonomijo novinarskega poklica in soodločanje pri uredniških politikah. SNS se financira iz članarine, prostovoljnih prispevkov in drugih virov (Sindikat novinarjev Slovenije 2016).

Vodenje zavoda RTV Slovenija

Statut RTV Slovenija v svojem 41. členu opredeljuje število vodilnih in vodstvenih delavcev RTV Slovenija. Generalnemu direktorju hkrati daje možnost, da na podlagi organizacijskega modela imenuje strokovne direktorje oziroma strokovne vodje, vodje služb in svoje pomočnike ter svetovalce.

Med vodilne delavce RTV Slovenija prištevamo:

- generalnega direktorja,
- direktorja Radia in direktorja Televizije in
- pomočnika generalnega direktorja za Radio in Televizijo za avtohtono italijansko in madžarsko narodno skupnost.

Vodstvene delavce RTV Slovenija pa predstavljajo:

- odgovorni uredniki programov,
- strokovni direktorji oziroma strokovni vodje, vodje služb ter pomočniki in svetovalci generalnega direktorja,
- vodji regionalnih centrov,
- vodja programske–produksijske enote MMC,
- vodje organizacijskih enot,

- vodja organizacijske enote Oddajniki in zveze,
- vodji organizacijskih enot tehnične produkcije Radia in Televizije,
- vodja organizacijske enote Glasbena produkcija.

Pri predstavitvi vodilnih in vodstvenih delavcev RTV Slovenija so bili uporabljeni izrazi zapisani v moški slovnični obliki, vendar veljajo kot nevtralni za oba spola.

Notranja organizacija zavoda

»RTV Slovenija je pravno, organizacijsko, tehnično in finančno celovita ter enotna organizacija, ki je programsko, tehnološko in poslovno enotno upravljana ter vodena« (70. člen Statuta).

V skladu z ZRTVS–1 mora RTV Slovenija ustvariti, pripraviti, arhivirati in oddajati dva nacionalna televizijska programa, televizijska programa v regionalnih centrih Kopru in Mariboru ter po en televizijski program za avtohtono italijansko oziroma madžarsko narodno skupnost (3. člen). V programih morajo biti prisotne tudi oddaje za romsko etnično skupnost, za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah in za slovenske izseljence ter zdomce. Pripraviti pa morajo tudi televizijske in radijske programe za tujo javnost. Poleg vsega navedenega mora delovati tudi poseben nacionalni televizijski program, ki je namenjen neposrednim prenosom in predvajanju posnetkov sej Državnega zbora Republike Slovenije in njegovih delovnih teles.

Statut v 70. členu natančno navaja, katere enote delujejo v okviru RTV Slovenija. Te so:

- programsko–produksijska enota Televizija Slovenija (PPE TVS) in znotraj nje organizacijska enota Televizijska produkcija (OE TVP);
- programsko–produksijska enota Radio Slovenija (PPE RS) in znotraj nje organizacijska enota Radijska produkcija (OE RAP),
- programsko–produksijska enota Regionalni RTV–center Koper – Centro regionale RTV Koper – Capodistria (PPE–RC KP);
- programsko–produksijska enota Regionalni RTV–center Maribor s studiem za madžarski program v Lendavi – Magyar Műsorok Stúdiója, Lendva;
- programsko–produksijska enota Multimedijski center (PPE MMC);

- organizacijska enota Oddajniki in zveze (OE OZ);
- organizacijska enota Glasbena produkcija (OE–GP).

Nadaljnjo členitev znotraj posamezne enote, njihovo notranjo organizacij in načine dela ter poslovanja pa, glede na določbe Statuta, določi generalni direktor z organizacijskim aktom. Akt se imenuje Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija in je bil objavljen v Informatorju, glasilu, v katerem se objavljajo uradni sklepi, priporočila, navodila, interni pravni akti RTV Slovenija, ki jih izda generalni direktor, Svet delavcev in Programski ali Nadzorni svet (Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija 2016). Priloge omenjenega Pravilnika so grafični prikazi organiziranosti RTV Slovenija na makro nivoju, kot ga prikazuje slika 3.2 in grafični prikazi vsake posamezne programske produkcijske enote oziroma organizacijske enote posebej.

Za boljše razumevanje določenih pojmov Akt o notranji organiziranosti (Informator 2016) pravi, da je **programska enota** programska, poslovno in funkcijsko zaokrožena celota, v kateri potekajo vse med seboj povezane in odvisne naloge, ki zagotavljajo realizacijo programov in drugih funkcij, določenih v statutu javnega zavoda RTV Slovenija. Število in nazivi programskih enot v notranji organiziranosti RTV Slovenija so določeni s Statutom.

Organizacijska enota (OE) je tehnično, tehnološko, poslovno in funkcijsko zaokrožena celota, v kateri potekajo vse med seboj povezane in odvisne naloge, ki zagotavljajo realizacijo določenega programa, storitev in drugih funkcij, določenih s Statutom. Število in nazivi organizacijskih enot v notranji organiziranosti RTV Slovenija so določeni s Statutom.

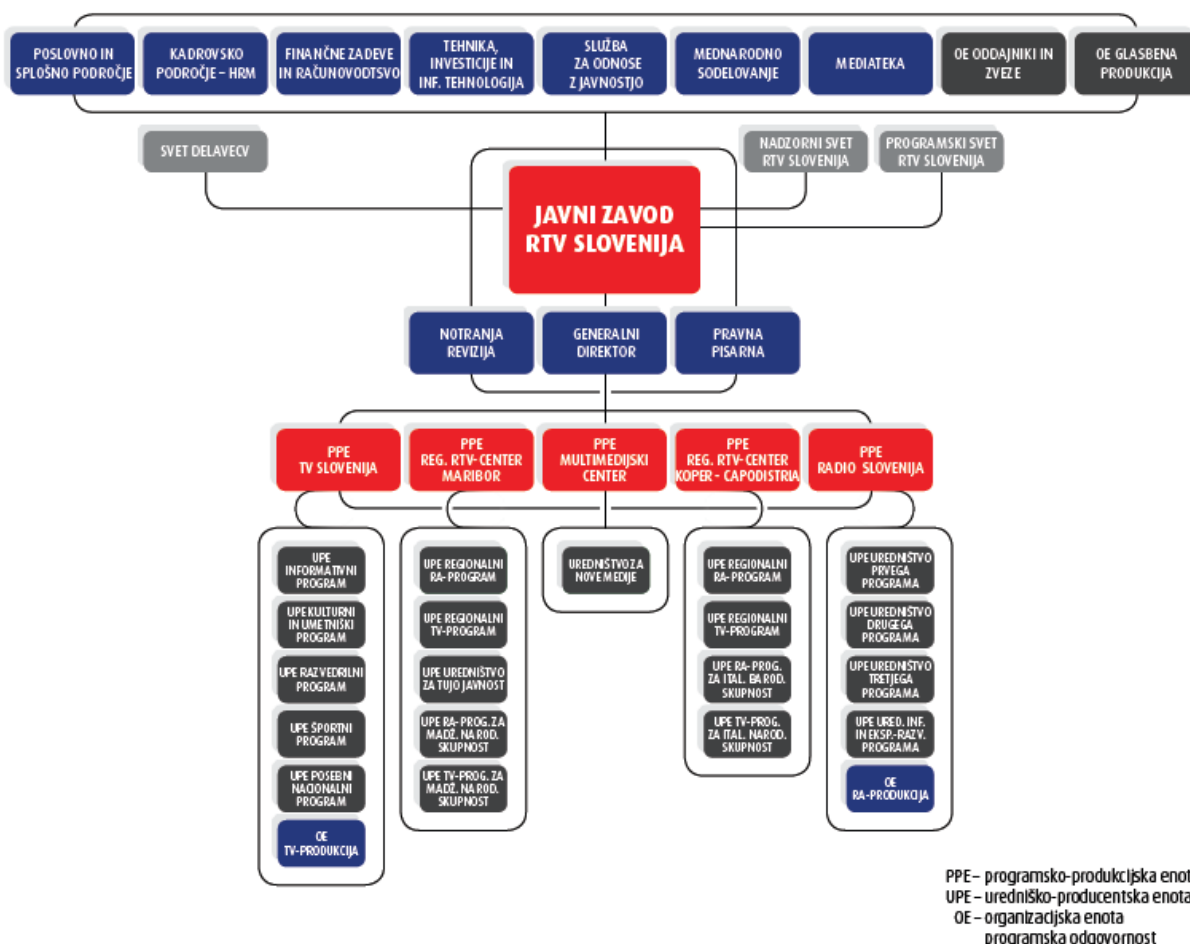
Uredniško–producentska enota (UPE) je programska in poslovno zaokrožena celota, v kateri potekajo temeljne programske naloge nacionalne RTV. V njej zaposleni ustvarjajo izvirni (domači) in prirejajo tuji program posamezne programske zvrsti. V UPE Regionalnih RTV–centrov pa nastajajo regionalni program in programi za obe narodnostni manjšini. Na tej organizacijski ravni (nivoju) praviloma vodijo tudi materialno poslovanje in preverjajo odgovornost. V uredniško–producentsko enoto se praviloma združujejo zaokroženi deli programskega področja, kot so programi in uredništva. Število uredniško–producentskih enot v notranji organiziranosti programskih enot je določeno s Statutom.

ZRTVS–1 določa, da morajo nacionalni programi pokrivati ozemlje, kjer živi najmanj 90 % prebivalstva Republike Slovenije, oziroma 90 % ozemlja, kjer živijo pripadniki italijanske in madžarske narodne skupnosti, kadar gre za narodnostni program.

Prihodnost širitve delovanja RTV Slovenija je v povezovanju vseh medijev, ki obstajajo v javnem zavodu, in v razvoju Multimedijskega centra, v katerem nastajajo spletne strani multimedijskega portala, vključno s spletnim avdio in video arhivom, aplikacije za spremljanje vsebin RTV Slovenija na mobilnih napravah in teletekst.

Slika 3.2: Organigram RTV Slovenija

Javni zavod RTV Slovenija je razdeljen na programsko-produkcijske enote in organizacijske enote.



Vir: Moj RTV (2016).

Programsko–produkcijska enota (v nadaljevanju PPE) Televizija Slovenija

Naloga programsko–produkcijske enote (v nadaljevanju: PPE) Televizija Slovenija je, da skladno z ZRTVS–1 in Statutom ustvarja, pripravlja, oddaja in arhivira tri nacionalne televizijske programe. Programske in produkcijske dejavnosti Televizije Slovenija vodi in usklajuje njena direktorica. Pri tem ji pomagata dve pomočnici, odgovorni uredniki

programov in vodja organizacijske enote. Za programske dejavnosti narodnostnih programov (italijanskega in madžarskega) skrbita pomočnika generalnega direktorja za ta programa.

PPE Televizija Slovenija je organizirana tako, da v njenem okviru deluje pet uredniško–producentovskih enot (v nadaljevanju UPE), ki jih vodijo odgovorni uredniki, in ena organizacijska enota (v nadaljevanju OE), ki jo vodi vodja organizacijske enote (Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija 2016). Notranje enote znotraj PPE Televizija Slovenija so:

- UPE Informativni program, ki jo sestavljajo: Dnevnoinformativni program, Uredništvo dopisništev, Uredništvo notranjepolitičnih in gospodarskih oddaj, Uredništvo zunanjepolitičnih oddaj in Parlamentarni program;
- UPE Kulturni in umetniški program, ki jo sestavljajo: Dokumentarni program, Igrani program, Izobraževalni program, Otroški in mladinski program, Uredništvo oddaj o kulturi, Uredništvo glasbenih in baletnih oddaj, Uredništvo verskih oddaj in Uredništvo tujih oddaj;
- UPE Razvedrilni program, ki jo sestavljajo: Uredništvo razvedrilnih oddaj, Uredništvo za posebne programske projekte in Uredništvo za dogodke in prireditve;
- UPE Športni program, ki jo sestavljata: Uredništvo športnih novic in Uredništvo športnih oddaj;
- UPE Program plus, ki jo sestavljajo: Uredništvo jutranjega programa, Uredništvo eksperimentalnega programa in Uredništvo oddaj plus;
- OE Televizijska produkcija, ki jo sestavljajo skupine: planiranje, vizualno oblikovanje (grafika, maska, kostumografija, scenografija, TV–ateljeji in osvetljava), realizacija (realizatorji/mešalci slike in tajnice/asistenti režije), snemanje (kamermani in snemalci/asistenti), studijska/mobilna tehnika (video, reportažna vozila, avdio in asistenti), postprodukcija (zajem/snemanje, montaža, sinhro in podnaslavljanje), tehnična podpora (administratorji, tehnologi in razdelilnica/tehnično predvajanje), vzdrževanje, TV–inženiring.

Televizijska produkcija je organizirana kot posebna organizacijska enota, znotraj PPE Televizije Slovenija in televizijskim programom zagotavlja potrebne tehnične storitve, produkcijo, postprodukcijo in predvajanje televizijskih programov.

Poleg naštetih enot pa v okviru PPE TV Slovenija delujejo še službe za: Prevajanje in lektoriranje, TV–arhiv in dokumentacija, Koordinacija in predvajanje programov, Načrtovanje in vodenje projektov, Trženje TV–programov in oddaj, Programski kontroling, Finančni kontroling, AV–razpisi, Urejanje programskih shem in Promocija TV–programov in oddaj.

Programsko–produksijska enota Radio Slovenija

Naloga PPE Radio Slovenija je, da skladno z ZRTVS–1 in Statutom ustvarja, pripravlja, oddaja in arhivira tri nacionalne radijske programe. Programske in produksijske dejavnosti Radia Slovenija vodi in usklajuje njegov direktor. Pri tem mu pomagata pomočnika, odgovorni uredniki programov in vodja organizacijske enote. Za programske dejavnosti narodnostnih programov (italijanskega in madžarskega) skrbita pomočnika generalnega direktorja za ta programa.

V okviru PPE Radio Slovenija delujejo tri UPE, katerih vodje so odgovorni uredniki, in organizacijska enota, ki jo vodi vodja organizacijske enote:

- UPE Uredništvo Prvega programa, ki jo sestavljajo: Uredništvo za dopisništva v Sloveniji, Uredništvo zunanjepolitičnih oddaj, Uredništvo notranjepolitičnih in gospodarskih oddaj, Uredništvo dnevnoinformativnih oddaj, Uredništvo dnevno aktualnega programa, Uredništvo večernega in nočnega programa, Uredništvo izobraževalnega programa z otroškim in mladinskim programom in dokumentarno feljtonskimi oddajami ter Uredništvo glasbenega programa z razvedrilnim programom;
- UPE Uredništvo Drugega programa, ki jo sestavljajo: Uredništvo dnevno aktualnega programa, Uredništvo večernega in nočnega programa, Uredništvo glasbenega programa in Uredništvo športnega programa;
- UPE Uredništvo Tretjega programa, ki jo sestavljajo: Uredništvo za kulturo, Uredništvo za resno glasbo, Uredništvo igranega programa in Uredništvo religija in verstva;
- OE Radijska produkcija, ki jo sestavljajo skupine: Koordinacija, Predvajanje radijskega programa in razdelilnica, Glasbena snemanja in režirane oddaje, Govorna snemanja in prenosi, Avdio produkcija in Tehnično tehnološka skupina.

Radijska produkcija je organizirana kot OE znotraj PPE Radio Slovenija in s svojim delovanjem zagotavlja za radijski program potrebne tehnične storitve, produkcijo, postprodukcijo in predvajanje.

Poleg zgoraj naštetih enot pa v okviru PPE Radio Slovenija delujeta še Izvedba radijskih programov (govorna izvedba, kultura govora, producenti in radijski arhiv ter dokumentacija) in Služba za trženje oglasnega prostora Radia Slovenija.

Programsko–produksijska enota Regionalni RTV–center Koper – Capodistria/Centro

Regionale RTV Koper – Capodistria

V okviru RTV Slovenija sta organizirana tudi dva regionalna centra. Prvi je Regionalni RTV–center Koper – Capodistria, v katerem zaposleni ustvarjajo, pripravljajo, oddajajo in arhivirajo regionalni televizijski in radijski program v slovenščini ter televizijski in radijski program za italijansko narodno skupnost in za manjšino v Italiji, ki poteka v italijanščini. Prispevke in nekatere oddaje, ki jih ustvariijo zaposleni v regionalnem centru, uporabljajo tudi v televizijskih in radijskih nacionalnih programih.

V okviru PPE Regionalni RTV–center Koper – Capodistria delujejo štiri UPE, katerih vodje so odgovorni uredniki:

- UPE Regionalni televizijski program, ki jo sestavljajo: Uredništvo informativnega programa, Uredništvo regionalnih oddaj in Uredništvo oddaj za zamejce in čezmejno televizijo;
- UPE Regionalni radijski program, ki jo sestavljajo: Uredništvo informativnega programa, Uredništvo dnevnega programa in Uredništvo glasbenega programa;
- UPE Televizijski program za italijansko narodno skupnost, ki jo sestavljajo: Uredništvo informativnega programa, Uredništvo kulturno–umetniškega, izobraževalnega, otroškega in razvedrilnega programa in Uredništvo športnih oddaj;
- UPE Radijski program za italijansko narodno skupnost, ki jo sestavljata Uredništvo informativnega programa in Uredništvo razvedrilnega in glasbenega programa.

Poleg omenjenih UPE je v okviru Regionalnega RTV–centra Koper – Capodistria organizirana tudi tehnična produkcija regionalnega centra, ki jo sestavljajo enota za televizijsko produkcijo, enota za radijsko produkcijo in Vzdrževanje, razvoj in montaža.

Poleg omenjenih enot v okviru Regionalnega RTV–centra Koper – Capodistria delujejo še Programske službe, Skupne službe in Trženje oglasnega prostora Regionalnega centra Koper – Capodistria.

Za vodenje in usklajevanje organizacijskih, poslovnih in drugih splošnih zadev v Regionalnem RTV–centru Koper – Capodistria skrbi vodja regionalnega RTV–centra, medtem ko sta programsko obe regionalni UPE podrejeni direktorjema PPE Televizije oziroma PPE Radia Slovenija.

Delo UPE programov za italijansko narodno skupnost pa vodita in usklajujeta odgovorna urednika programov za italijansko narodno skupnost, ki delujeta skladno z navodili pomočnika generalnega direktorja za Radio in Televizijo za avtohtono italijansko narodno skupnost.

Programsko–produksijska enota Regionalni RTV–center Maribor s studiem za madžarski program v Lendavi/Magyar Műsorok Stúdiója, Lendva

Drugi regionalni center, ki deluje v okviru RTV Slovenija pa je Regionalni RTV–center Maribor s studiem za madžarski program v Lendavi. Zaposleni v okviru regionalnega centra v Mariboru ustvarjajo, pripravljajo, oddajajo in arhivirajo regionalni televizijski in regionalni radijski program v slovenščini ter radijski program v angleškem, nemškem in slovenskem jeziku (Radio Slovenia International), s pomočjo katerega RTV Slovenija uresničuje poslanstvo na področju informiranja tuje javnosti. V studiu Lendava pa zaposleni ustvarjajo, pripravljajo, oddajajo in arhivirajo televizijski in radijski program za madžarsko narodno skupnost. Ravno tako kot sodelavci v primorskem regionalnem centru tudi zaposleni v Regionalnem centru Maribor s studiem v Lendavi pripravljajo nekatere prispevke in nekatere oddaje za uporabo nacionalnih televizijskih in radijskih programih.

PPE Regionalni RTV–center Maribor s studiem za madžarski program sestavlja pet uredniško–producentovskih enot (UPE), katerih vodje so odgovorni uredniki:

- UPE Regionalni televizijski program, ki jo sestavljata Uredništvo svetovalnega, izobraževalnega in informativnega programa ter Uredništvo regionalnega programa;
- UPE Regionalni radijski program, ki jo sestavljajo: Uredništvo informativnega programa, Uredništvo dnevnega programa in Uredništvo glasbenega programa;
- UPE Uredništvo radijskega programa za tujo javnost, ki jo sestavljata Uredništvo informativnih oddaj in Uredništvo glasbenih oddaj;
- UPE Televizijski program za madžarsko narodno skupnost, ki jo sestavljajo: Uredništvo informativnega, izobraževalnega in dokumentarnega programa, Uredništvo kulturno–umetniškega, mladinskega, otroškega in športnega programa ter Izvedba televizije;

- UPE Radijski program za madžarsko narodno skupnost, ki jo sestavljajo: Uredništvo informativnega programa, Uredništvo kulturno–izobraževalnega in razvedrilnega programa ter Izvedba radia.

Poleg omenjenih UPE v okviru Regionalnega RTV–centra Maribor deluje Tehnična produkcija regionalnega centra, ki jo sestavljajo enote: Televizijska produkcija, Radijska produkcija in Vzdrževanje, razvoj in montaža. V PPE Regionalni RTV–center Maribor pa delujejo tudi Programske službe, Skupne službe in Trženje oglasnega prostora regionalnega centra.

Za vodenje in usklajevanje organizacijskih, poslovnih in drugih splošnih zadev v Regionalnem RTV–centru Maribor s studiem za madžarski program v Lendavi skrbi vodja regionalnega centra, medtem ko sta programska regionalna UPE in UPE za tujo javnost podrejeni direktorjema PPE Televizije oziroma PPE Radia Slovenija.

Delo programov za madžarsko narodno skupnost pa vodita in usklajujeta odgovorna urednika programov za madžarsko narodno skupnost, ki delujeta skladno z navodili pomočnika generalnega direktorja za Radio in Televizijo za avtohtono madžarsko narodno skupnost, katerega sedež je v Lendavi.

Programsko–produksijska enota Multimedijiski center

V okviru PPE Multimedijiski center (v nadaljevanju: MMC), skladno z ZRTVS–1 in Statutom, zaposleni ustvarjajo in oddajajo multimedijske vsebine. Njihova osnova naloga je razvijanje multimedijskih aplikacij, interaktivna podpora radijskim in televizijskim oddajam ter spremljanje razvoja na multimedijem področju. V njegov okvir sodijo: Uredništvo za nove medije, Tehnika, Avido/video, Infokanal, Podnaslavljanje (oddaj za gluhe in naglušne) ter Trženje oglasnega prostora MMC in skupne službe.

Delo v PPE MMC vodi in usklajuje vodja MMC, medtem ko vse programske dejavnosti Uredništva za nove medije znotraj MMC vodi in usklajuje urednik uredništva novih medijev, ki pa je programsko odgovoren odgovornima urednikom Informativnega programa Televizije in Radia.

Organizacijska enota Glasbena produkcija

OE Glasbena produkcija je razdeljena na: Simfonični orkester RTV Slovenija, Big Band RTV Slovenija in Zbore (Komorni zbor, Mladinski pevski zbor in Otroški pevski zbor). Poleg omenjenih pa v tej OE deluje še skupina glasbenih producentov in nototeka. V tej OE ustvarjene programske vsebine so namenjene tako radijskim kot televizijskim programom in bogatijo arhiv glasbene zakladnice RTV Slovenija, hkrati pa opravljajo člani orkestrrov tudi koncertno dejavnost doma in v tujini.

Organizacijsko enoto Glasbena produkcija vodi vodja organizacijske enote.

Organizacijska enota Oddajniki in zveze

OE Oddajniki in zveze imajo široko razpredeno mrežo radijskih in televizijskih oddajnikov ter pretvornikov, preko katerih oskrbujejo poslušalce in gledalce s programi RTV Slovenija – izvajanje javne službe. Javna služba, glede na 81. člen Statuta, obsega oddajanje, izmenjavo in prenos televizijskih, radijskih in multimedijskih programov RTV Slovenija, zagotavlja prostor in souporabo antenskih sistemov ter vidnost in slišnost programov RTV Slovenija na območjih v zamejstvu, kjer živi slovenska narodna skupnost, skladno z meddržavnimi pogodbami, ter zagotavlja prostor in souporabo antenskih sistemov, če je to tehnično izvedljivo, za oddajanje programov posebnega pomena za pokrivanje območij v zamejstvu, kjer živi slovenska narodna skupnost, skladno z meddržavnimi pogodbami. Na mnogih lokacijah gostujejo preko tržne dejavnosti z analogno in digitalno tehnologijo tudi druge lokalne, regionalne in komercialne radijske in televizijske postaje.

OE Oddajniki in zveze je sestavljena iz Digitalnih sistemov (Skupina razvoj, Skupina meritve in Skupina linki), Oddajnih centrov (Nanos, Beli Križ, Plešivec, Pohorje, Krvavec, Satelitskega in oddajnega centra Domžale in Energije, Logistike in Nadzora mreže) ter Področnih centrov (Jesenice, Celje–Maribor, Novo mesto, Kobarid, Skupina za televizijske pretvornike, FM–skupina, Antene in Skupina gradnje).

Dejavnost in poslovanje OE Oddajniki in zveze vodi vodja te enote.

Ostalo

Delo znotraj RTV Slovenija poleg vseh naštetih področji poteka tudi na področju tako imenovanih skupnih dejavnosti. Te so:

- *Mediateka*

Mediateko sestavljata Digitalni arhiv in Založba kakovostnih programov. Arhivi RTV Slovenija v svojih zbirkah hranijo obsežen in zelo pomemben del kulturne dediščine slovenskega naroda, zato se je RTV Slovenija odločila, da digitalizira arhivske avdio–video vsebine, medtem ko je zvokovno gradivo že digitalizirano. Založba kaset in plošč pa z nosilci zvoka in slike, izdanimi avdio– in videogrami poslušalcem in gledalcem omogoča dostop do kulturno–umetniških, izobraževalnih, informativnih in zabavnih vsebin iz arhivov RTV Slovenija in do novosti iz lastne produkcije. Mediateko vodi vodja službe.

- *Služba za odnose z javnostmi*

Služba za odnose z javnostjo izvaja raznovrstne in številne aktivnosti na področju komuniciranja z mediji in širšo javnostjo, izvajanja celostnih komunikacijskih strategij, organizacije oglaševanja, korporativnega, internega in marketinškega komuniciranja ter komuniciranja v družabnih omrežjih. Službo vodi vodja službe.

- *Mednarodno sodelovanje*

V Mednarodno sodelovanje RTV Slovenija sodi dopisniška mreža novinarjev dopisnikov v tujini (Beograd, Rim, Berlin, Bruselj, Moskva, New Yorku, London, Peking in Bližnji vzhod, avstrijska Koroška ter Furlanija – Julijska krajina). Poleg tega se v okviru Mednarodnega sodelovanja ukvarjajo s članstvom RTV Slovenija v European Broadcasting Union (v nadaljevanju EBU) in njenih odborih ter sodelovanjem v ostalih mednarodnih organizacijah z delovnega področja elektronskih medijev. Prav tako so skrbniki pogodb s tujimi tiskovnimi agencijami. V okviru Mednarodnega sodelovanja je organizirana tudi Služba za televizijsko izmenjavo, ki posreduje novice iz Slovenije v izmenjavo.

Službo vodi vodja službe.

- *Področje tehnike, investicij in informacijske tehnologije*

To področje sestavljajo Skupne tehnične dejavnosti, med katere sodijo: Energetika (tako strojna kot tudi elektro energetika), Biroinvest in nepremičnine (vzdrževanje, izgradnja, rekonstrukcija stavb in zamenjava pisarniškega pohištva), Teleinformatika (stacionarna in mobilna telefonija) in Služba za informatiko, ki jo sestavljajo: Sistemski razvoj informacijske tehnologije, Aplikativni razvoj in Center za pomoč uporabnikom. Področje vodi pomočnik

generalnega direktorja za tehniko, investicije in informacijsko tehnologijo, pri vodenju pa mu pomagajo vodje omenjenih služb.

- *Področje finančnih zadev in računovodstvo*

RTV Slovenija ima področje financ urejeno tako, da se z njim ukvarjajo tri službe. Računovodsko službo sestavljajo davčni oddelek, knjigovodstvo plač in honorarjev, knjigovodstvo osnovnih sredstev in materialnih naložb, knjigovodstvo glavne knjige, saldakonti kupcev in dobaviteljev ter stroškovno računovodstvo. Finančno službo tvorijo likvidatura, plačilni promet in finančno poslovanje s tujino. Službo za obračun RTV–prispevka pa sestavljajo izterjava, oddelek za poslovanje z zavezanci, saldakonti RTV–prispevka ter upravna izvršba. Področje vodi pomočnik generalnega direktorja za ekonomiko poslovanja, vsako službo pa vodi vodja službe.

- *Kadrovsko področje – HRM*

Kadrovsko področje RTV Slovenija sestavljata dve službi. Prva je Kadrovska služba, ki jo sestavljajo kadrovski oddelek, organizacija dela, počitniški domovi ter varnost in zdravje pri delu. Druga pa je Izobraževalno središče, ki ga sestavljata izobraževanje in kompetenčni center. Vsako od teh služb vodi vodja službe.

- *Poslovno in splošno področje*

V pristojnosti poslovnega in splošnega področja sodijo Komercialna služba, ki zajema komercialno, javna naročila in skladišče ter Skupne splošne službe, v katero sodijo receptorji in varnostniki, avtopark, vložišče, centralni arhiv dokumentov in gasilci. Poslovno in splošno področje vodi poslovna direktorica s pomočjo vodij služb.

3.3.2 Kadrovska struktura zaposlenih

RTV Slovenija se prav tako kot vse ostale organizacije vedno bolj zaveda, da ni poslovnega uspeha brez zavzetih in motiviranih zaposlenih. Ti morajo biti za svoje delo ustrezno izobraženi in usposobljeni. Zato se prikaz kadrovske strukture začne s stanjem zaposlenih na RTV Slovenija.

Stanje zaposlenih

Podatki o gibanju števila redno zaposlenih so pridobljeni iz letnih poročil RTV Slovenija, ki so dostopni na spletni strani RTV Slovenija. V tabelaričnem prikazu so zajeti zgolj redno zaposleni, ki imajo na RTV Slovenija sklenjeno redno delovno razmerje.

Pred statističnim prikazom števila redno zaposlenih sodelavcev, je potrebno omeniti še drugo skupino zunanjih sodelavcev, ki delo na RTV Slovenija opravljajo po pogodbah civilnega prava. Le te se razvršča v dve kategoriji, glede na način sodelovanja. Prvo skupino predstavljajo stalni honorarni sodelavci, med katere se prišteva tiste sodelavce, ki mesečno opravijo enako število delovnih ur, kot redno zaposleni. Druga skupina pa so občasni honorarni sodelavci, ki z RTV Slovenija sodelujejo le občasno (na primer enkrat tedensko, dva krat mesečno, in podobno). Za prihodnost nemotenega delovanja RTV Slovenija so zelo pomembni predvsem stalni honorarni sodelavci, vendar pa gibanja njihovega števila v preučevanem obdobju ne more biti navedeno. Razloga sta dva. Prvi je v tem, da se v preteklosti ni vodilo centralne evidence o stalnih honorarnih sodelavcih, ker so jih najemali in z njimi sklepali pogodbe v posameznih UPE oziroma službah, mimo kadrovske službe. Drug razlog je v tem, da nikoli ni bilo definiranih poenoteni kriterijev za celoten RTV Slovenija, katere kriterije mora izpolnjevati nek zunanji sodelavec, da se ga označi za stalnega honorarnega sodelavca. Nekaj časa je veljal kriterij višine prejetega plačila za opravljeno delo, potem drugič količina sodelovanja, pa nato še kolikokrat je nekdo v enem mesecu sodeloval z RTV Slovenija. Ker primerjava med različno dobljenimi podatki ni na mestu, saj nudi le izkrivljeno sliko realnega stanja in ne realne slike problematike, bodo v nadaljevanju predstavljeni zgolj podatki, pridobljeni na osnovi analize za reševanje problema zaposlovanja stalnih honorarnih sodelavcev.

Kolektivni sporazum o zaposlovanju in pravicah svobodnih in samostojnih rednih pogodbenih sodelavcev na Javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija ocenjuje, da stanje na dan 12. 11. 2015 izkazuje, da RTV Slovenija stalno sodeluje s 434 sodelavci na podlagi pogodb civilnega prava. Od teh je 157 pogodbenih razmerij, pri katerih sodelavci izpolnjujejo vse pogoje za izstavitve pisne pogodbe o zaposlitvi ter 277 pogodbenih razmerij, od tega 96 novinarjev, ki izobrazbenih pogojev za zaposlitev delno ali v celoti ne izpolnjujejo (Kolektivni sporazum o zaposlovanju in pravicah svobodnih in samostojnih rednih pogodbenih sodelavcev na Javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija 2016).

V tabeli 3.1 so predstavljeni podatki o gibanju števila redno zaposlenih na RTV Slovenija. Podatki kažejo na zmanjševanje njihovega števila od leta 2008 naprej. Najbolj se je število zaposlenih znižalo v letu 2012, ko je stopil v veljavo Zakon o uravnoveženju javnih financ in se

je moralo, glede na njegove določbe, določeno število starejših delavcev upokojiti, ker so izpolnili z zakonom določene pogoje za upokojitev.

Tabela 3.1: Gibanje števila zaposleni v RTV Slovenija

Datum	Število redno zaposlenih
31. 12. 2008	2000
31. 12. 2009	1945
31. 12. 2010	1922
31. 12. 2011	1937
31. 12. 2012	1904
31. 12. 2013	1906
31. 12. 2014	1925
31. 12. 2015	1948

Vir: Letna poročila RTV Slovenija (2008–2015).

V nadaljevanju je v tabeli 3.2 natančneje prikazana fluktuacija na RTV Slovenija v letu 2015. Iz podatkov je moč razbrati, da je v tem letu na RTV Slovenija prišlo 114 novih redno zaposlenih sodelavcev. V tem letu je RTV Slovenija zapustilo 91 zaposlenih, od tega se jih je 60 upokojilo. Sto trije zaposleni so znotraj RTV Slovenija zamenjali delovno mesto ali delovno skupino. Zadnji dan v letu 2015 je bilo na RTV Slovenija zaposlenih 1948 oseb, od teh 57 invalidov.

Tabela 3.2: Fluktuacija zaposlenih na dan 31. 12. 2015

	prihodi	odhodi	upokojitve	prerazporeditve	invalidi	redno zaposleni
PPE Televizija Slovenija	46	24	18	38	30	720
PPE Radio Slovenija	21	16	12	20	4	307
OE Glasbena produkcija	5	6	1	1	2	115
PPE Regionalni center Koper	16	18	13	13	7	242
PPE Regionalni center Maribor	13	4	1	6	0	168
OE Oddajniki in zveze	3	6	5	5	2	92
PPE Multimedijški center	4	3	0	2	0	38
Mediateka	1	1	1	6	1	21
Skupne dejavnosti	5	13	9	12	11	245
RTV Slovenija	114	91	60	103	57	1948

Vir: Letno poročilo RTV Slovenija (2015).

Izobrazbena struktura

Če želimo zagotoviti uspešno organizacijo, je zelo pomembno, da imajo njeni zaposleni prava znanja in so za opravljanje svojega dela usposobljeni. RTV Slovenija je ob prehodu na nov plačni sistem javnega sektorja v drugi polovici leta 2008 v socialnem dialogu dosegla

spremembo opisov delovnih mest in jih prilagodila novim delovnim izzivom s področja medijev. Nabor delovnih mest se je skrčil s približno 1000 delovnih mest na zgolj približno 350 delovnih mest, kar je predstavljalo tudi velik izziv pri prehodu, saj je bilo potrebno zaposlene razporediti na nova delovna mesta.

Oblikovanje novih delovnih mest je potekalo preko pogajanj med vodstvom RTV Slovenija in reprezentativnimi sindikati, sinhrono s pogajanja v drugih delih javnega sektorja. Osnova za vrednotenje vseh ostalih delovnih mest so bila tako imenovana orientacijska delovna mesta, katerih vrednost je bila dosežena na skupnih pogajanjih javnega sektorja (vseh reprezentativnih sindikatov z ministrstvom za javno upravo) in ki so bila zapisana v Kolektivno pogodbo za javni sektor (Kolektivna pogodba za javni sektor 2016).

Zanimiva je primerjava stopnje zahtevane izobrazbe na posameznih delovnih mestih pred in po vstopu v sistem plač javnega sektorja. Analiza je bila narejena v letu 2010, ko so se že končali pravni postopki – pritožbe na umestitev na novo delovno mesto. Tabela 3.3 prikazuje stanje nekaj mesecev pred uvedbo novega plačnega sistema na RTV Slovenija, ko je ta še imela svoj plačni sistem in dobri dve leti po prehodu v javni sektor. Primerjava odstotkov delovnih mest, za katera se zahteva sedma stopnja izobrazbe pred in po uvedbi novega plačnega sistema, kaže, da je bilo pred uvedbo novega plačnega sistema (pred 1. 8. 2008) 48 % zasedenih delovnih mest v okviru RTV Slovenija takšnih, za katere se je zahtevala VII. stopnja izobrazbe, medtem ko se je ta delež po prehodu občutno dvignil, saj je bilo 16. 4. 2010 takšnih kar 70,5 % zasedenih delovnih mestih, za katera se zahteva stopnja izobrazbe VII/1 ali VII/2.

Tabela 3.3: Zahtevana stopnja izobrazbe za zasedena delovna mesta na RTV Slovenija

Stopnja izobrazbe	31.3.2008		16.4.2010	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek
I.	0	0,0%	0	0,0%
II.	5	0,2%	0	0,0%
III.	2	0,1%	1	0,1%
IV.	66	3,3%	17	0,9%
V.	581	28,8%	210	10,8%
VI.	393	19,5%	343	17,6%
VII. (VII/1 in VII/2)	967	48,0%	1371	70,5%
VIII.	0	0,0%	0	0,0%
IX.	0	0,0%	4	0,2%
Skupaj	2014	6,11	1946	6,58

Tabela 3.4: Dejanske stopnje izobrazbe zaposlenih na RTV Slovenija

Stopnja izobrazbe	31.3.2008		16.4.2010	
I.	69	3,4%	61	3,1%
II.	27	1,3%	21	1,1%
III.	18	0,9%	15	0,8%
IV.	191	9,5%	166	8,5%
V.	801	39,8%	763	39,2%
VI.	218	10,8%	215	11,0%
VII. (VII/1 in VII/2)	632	31,4%	648	33,3%
VIII.	47	2,3%	47	2,4%
IX.	11	0,5%	10	0,5%
Skupaj	2014	5,54	1946	5,61

Za primerjavo je potrebno navesti podatke o stanju na področju dejanske stopnje izobrazbe zaposlenih na RTV v obeh točkah analize. Podatki so prikazani v tabeli 3.4 in kažejo na to, da se stopnje dejanske izobrazbe zaposlenih niso bistveno spremenile, ne glede na spremembe na področju zahtevane izobrazbene stopnje za zasedbo posameznega delovnega mesta.

Analiza podatkov o povprečni dejanski stopnji izobrazbe pokaže, da se ta počasi dviguje, kar je prikazano v tabeli 3.5. V letu 2008 je bila povprečna dejanska stopnja izobrazbe zaposlenih V. stopnja, v letu 2015 pa je bila povprečna dejanska stopnja izobrazbe na RTV Slovenija VI. stopnja.

Tabela 3.5: Gibanje povprečne dejanske stopnje izobrazbe zaposlenih

Datum	Povprečna dejanska stopnja izobrazbe zaposlenih
31. 12. 2008	V.
31. 12. 2009	V.
31. 12. 2010	VI.
31. 12. 2011	VI.
31. 12. 2012	VI.
31. 12. 2013	VI.
31. 12. 2014	VI.
31. 12. 2015	VI.

Vir: Letna poročila RTV Slovenija (2008–2015).

V tabeli 3.6 je navedena natančnejša struktura povprečne dejanske in povprečne zahtevane izobrazbe glede na posamezno OE/PPE. Iz podatkov je razvidno, da se zgolj v OE Glasbena produkcija obe povprečni izobrazbi ujemata.

Tabela 3.6: Povprečna dejanska in povprečna zahtevana izobrazba zaposlenih 31. 12. 2015

	POVPREČNA DEJANSKA IZOBRAZBA ZAPOSLENIH NA DAN 31.12.2015	POVPREČNA ZAHTEVANA IZOBRAZBA ZAPOSLENIH NA DAN 31.12.2015	število zaposlenih na dan 31.12.2015	dejanska izobrazba				
				od I.-IV: stopnje izobrazbe	V. stopnja izobrazbe	VI. stopnja izobrazbe	VII/1 in VII/2 stopnja izobrazbe	VIII. In IX. Stopnja izobrazbe
	stopnja izobrazbe + razlika	stopnja izobrazbe + razlika	število					
PPE TV SLO	VI.	VII/1.	720	71	252	86	285	26
PPE RA SLO	VII.	VII/2.	307	19	81	20	174	13
PPE-RC KOPER	VI.	VII/1.	242	21	84	23	107	7
PPE-RC MARIBOR	VI.	VII/1.	168	12	56	26	66	8
OEODDAJNIKI IN ZVEZE	VI.	VII/1.	92	8	29	23	29	3
GLASBENA PRODUKCIJA	VII/2.	VII/2.	115	1	9	1	99	5
MEDIATEKA	VI.	VII/1.	21	3	9	4	5	0
PPE MMC	VII/1.	VII/2.	38	1	5	7	22	3
SKUPNE DEJAVNOSTI	VI.	VII/1.	245	28	76	22	108	11
RTV SLOVENIJA	VI.	VII/1	1948	164	601	212	895	76
				8,42%	30,85%	10,88%	45,94%	3,90%

Vir: Letno poročilo RTV Slovenija (2015).

Starostna struktura

Ravno tako kot se stara prebivalstvo v celotni regiji, se dviga tudi starostna struktura zaposlenih na RTV Slovenija. Podatke za obe tabeli sem črpala iz Letnih poročil (Letno poročilo RTV Slovenija 2016). Tabela 3.7 prikazuje povprečno starost zaposlenih na celotnem RTV Slovenija v letih od 2008 do 2015. Konec leta 2008 je bila tako povprečna starost zaposlenih 45 let in 6 mesecev. V letu 2012 je bilo pričakovati, da se bo povprečna starost zaposlenih znižala, kajti v juniju je začel veljati ZUJF, ki je v 188. členu navedel, da javnim uslužbencem, ki izpolnijo pogoje za pridobitev pravice do starostne pokojnine na podlagi ZPIZ–1, preneha veljati pogodba o zaposlitvi. Kar pomeni, da so se morali v tem letu upokojiti vsi starejši zaposleni, ki so izpolnili pogoje iz ZUJF–a. Vendar pa se to ni zgodilo, kot je razvidno iz podatkov v tabeli 3.7.

Kot je bilo predhodno predstavljeno, RTV Slovenija sestavljajo različne enote. Ker so se enote v obdobju 2008–2015 spreminjale in bi bili podatki o povprečni starosti po enotah preveč izkrivljeni, so bili v tabeli 3.7 prikazani zgolj skupni podatki za celoten RTV Slovenija.

Tabela 3.7: Prikaz povprečne starosti zaposlenih na RTV Slovenija

Datum	Povprečna starost zaposlenih
	v letih in mesecih
31. 12. 2008	45 let in 6 mesecev
31. 12. 2009	44 let in 8 mesecev
31. 12. 2010	45 let in 2 meseca
31. 12. 2011	46 let in 6 mesecev
31. 12. 2012	46 let in 6 mesecev
31. 12. 2013	46 let in 4 mesece
31. 12. 2014	46 let in 7 mesecev
31. 12. 2015	46 let in 7 mesecev

Vir: Letna poročila RTV Slovenija (2008–2015).

Natančnejše podatke o povprečni starosti zaposlenih, po enotah, pa predstavlja tabela 3.8. V njej so zajeti podatki o starosti zaposlenih na zadnji dan v letu 2015. Opazen je kar velik razkorak med enoto, ki jo sestavljajo povprečno najmlajši zaposleni – to je PPE Multimedijški center, kjer je povprečna starost zaposlenih 37 let in 9 mesecev, in med zaposlenimi v Mediateki, kjer je najvišja povprečna starost, 49 let in 6 mesecev.

Tabela 3.8: Prikaz povprečne starosti zaposlenih po enotah

	Povprečna starost zaposlenih na dan 31. 12. 2015
	v letih in mesecih
PPE Televizija Slovenija	47 let in 5 mesecev
PPE Radio Slovenija	46 let in 6 mesecev
OE Glasbena produkcija	42 let in 2 meseca
PPE Regionalni center Koper	48 let in 3 mesece
PPE Regionalni center Maribor	46 let in 2 meseca
OE Oddajniki in zveze	47 let in 0 mesecev
PPE Multimedijški center	37 let in 9 mesecev
Mediateka	49 let in 6 mesecev
Skupne dejavnosti	46 let in 1 mesec
RTV Slovenija	46 let in 1 mesec

Vir: Letno poročilo RTV Slovenija (2015).

Zanimivo sliko pokaže tabela 3.9, v kateri je prikazano, koliko zaposlenih je v posameznem starostnem razredu. Največ, skoraj 19 %, je zaposlenih v starostni skupini od 46 do 50 let. Zaskrbljujoč je predvsem pogled na delež najmlajših zaposlenih, do tridesetega leta, saj jih je skupaj le 6 %.

Tabela 3.9: Starost zaposlenih po razredih na dan 31. 12. 2015

	Skupaj (%)
manj kot 25	0,2
25–30	5,6
31–35	10,1
36– 40	13,2
41 – 45	17,8
46–50	18,9
51–55	16,2
56–60	12,0
61–65	5,3
66 in več	0,7

Za konec predstavitve kadrovskih podatkov naj navedem le še, da je bilo 31. 12. 2015 zaposlenih 44 % žensk, moških pa 56 %.

3.3.2 Predstavitev področja upravljanja s človeškimi viri v JZ RTV Slovenija

Tako kot v vsaki organizaciji ima tudi na RTV Slovenija kadrovska stroka pomembno funkcijo, vendar pa se tega vsi ne zavedajo. Kot smo opisali v prvih, teoretičnih poglavjih, je delo na tem področju odgovorno in zahteva veliko interdisciplinarnega znanja s področja psihologije, sociologije, ekonomije in prava. Ukvarjanje s človeškimi viri zahteva dobro poznavanje postopkov v zvezi z zaposlovanjem, v zvezi s pravicami in obveznostmi med trajanjem delovnega razmerja kot tudi s postopki v zvezi z vsemi oblikami prenehanja delovnega razmerja. Učinkovitost dela na tem področju je precej odvisna od kvalitete podatkov in načina vodenja kadrovskih evidenc. Kot smo zapisali v prvem poglavju je področje upravljanja s človeškimi viri zelo obsežno. Na RTV Slovenija je delo na tem področju organizirano tako, da ga del opravlja Kadrovska služba, ki se ukvarja s kvalitetnim delom z zaposlenimi, del ga opravlja Izobraževalno središče s Kompetančnim centrom, katerega osnovna naloga je izobraževanje zaposlenih, in del ga opravljajo v Službi za odnose z javnostjo, ki skrbi za interno komuniciranje.

Kadrovska služba

Kadrovska služba RTV Slovenija je oblikovana tako, da jo sestavljajo: kadrovski oddelek, organizacija dela, počitniški domovi ter varnost in zdravje pri delu. Trenutno se kadrovski oddelek ukvarja s postopki zaposlovanja novih redno zaposlenih sodelavcev, z vodenjem in

spremljanjem evidenc zaposlenih, s pripravo dokumentov iz delovnega razmerja, vodenjem evidence ocenjevanja zaposlenih in svetovanjem s tega področja, vodenjem in svetovanjem zaposlenim pri študiju ob delu, spremljanjem, predvsem socialnih štipendistov, spremljanjem in napotitvijo zaposlenih na zdravniške preglede, sodelovanjem pri postopkih ob posameznih zdravljenjih, če je to potrebno, svetovanjem zaposlenim ob njihovih problemih, sodelovanjem pri invalidskih postopkih, vodenjem postopkov in pogovorov ob upokojevanju, vodenjem postopkov ob odhodih zaposlenih. Oddelek za organizacijo dela se ukvarja s spremembami v organizacijski strukturi – pripravlja predloge novih organigramov in jih usklajuje s predlagatelji in Svetom delavcev, s postopki pri spremembah v opisih delovnih mest in z oblikovanjem novih delovnih mest (postopki zajemajo socialni dialog – pogajanja z reprezentativnimi sindikati za vrednotenje delovnih mest) ter z razvojem ustrezne informacijske podpore Kadrovskega informacijskega sistema. Na področju počitniških domov je skozi celotno leto potrebno usklajevati povpraševanje in ponudbo počitniških kapacitet, skrbeti za njihovo ustrezno urejenost in privlačnost ter pripravo ustreznih dokumentov s področja. Oddelek za varnost in zdravje pri delu pa se ukvarja s področjem preverjanja varnosti delovnega okolja, sledenjem trendom in zakonodaji na področju zdravja pri delu (na primer manjše število tiskalnih naprav, ki prispevajo k temu, da ljudje vstanejo in gredo po natisnjene stvari), skrbi za nezgodna zavarovanja in izvajanje vseh postopkov, povezanih z morebitnimi nezgodami, sodeluje z zdravnikom medicine dela pri oblikovanju ocene tveganja za posamezna delovna mesta in podobno.

Vsi oddelki Kadrovske službe so pri svojem delu močno vpeti v ostale 'podporne' službe RTV Slovenija, na primer s Pravno pisarno je potrebno usklajevanje postopkov pri tožbah in raznih zahtevkih, pa pri tolmačenju posameznih členov iz delovnopravne zakonodaje, z računovodsko službo je potrebno sodelovanje pri pripravi podatkov za obračun plač, sodelovanje je potrebno tudi z osebo, ki vodi evidenco delovnega časa in podobno.

Izobraževalno središče

Izobraževalno središče RTV Slovenija usposablja in izobražuje zaposlene na različnih področjih, od splošnih vrst izobraževanja, jezikovnih tečajev, govornega usposabljanja, do zelo specializiranih delavnic in seminarjev, namenjenih ožjim skupinam zaposlenih, na primer tečaj nastopa pred kamero, uporaba Daleta in podobno. Izobraževanja izvajajo notranji in zunanji sodelavci. Poleg tega Izobraževalno središče skrbi za izvajanje obveznih šolskih praks

in podeljevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij. Za pridobitev certifikata nacionalne poklicne kvalifikacije se lahko izobražujejo tudi zunanji posamezniki. Za potrebe izobraževalnih institucij (srednje šole, fakultete ...) izvajajo strokovne ogled RTV Slovenija. Postavljena je tudi osnova za izobraževalni portal, na katerem bodo e–izobraževalne vsebine za samoizobraževanje zaposlenih. V prvi fazi bodo dodane e–vsebine za vodje, nato pa tudi za druga, predvsem tehnična področja. V okviru Izobraževalnega središča deluje tudi Kompetenčni center, ki se ukvarja z uvajanjem kompetenc.

Služba za odnose z javnostjo – v delu internega komuniciranja

Služba za odnose z javnostjo RTV Slovenija poleg ostalega dela izvaja tudi strategijo internega komuniciranja. Skrbijo za interni spletni portal MojRTV, na katerem lahko zaposleni najdejo veliko najrazličnejših informacij, ki so povezane tako z delovnimi področji kot tudi s prostočasnimi dejavnostmi. Vsi zaposleni v svoj spletni poštni predal enkrat tedensko prejmejo elektronski časopis Med nami, ki vsebuje nekaj najbolj aktualnih tem v tistem času, na primer 26. 4. 2016 so vsi zaposlenih in honorarni sodelavci prejeli elektronski časopis, ki je vseboval naslednje teme: Ceneje na koncert Maia Biondija, Vabilo na izobraževanje o portalu MojRTV, Vabilo na peto dobrodelno akcijo zbiranja rabljenih oblačil, EKO nasvet, Mi smo RTV Slovenija, Medijski kalejdoskop. Ta e–časopis pripravijo in distribuirajo v Službi za odnose z javnostjo. Ravno tako ta informacijski kanal uporabljajo, ko posredujejo različna sporočila vodstva zaposlenim, na primer ob začetku ocenjevanj, začetku najrazličnejših projektov, ob prejetih nagradah sodelavcev (čestitke) ... Sodelujejo pri nastajanju internega glasila Kričič, ki izide približno šestkrat letno in vsebuje prikaz utripa RTV Slovenija v sliki in besedi. Enkrat letno organizirajo Dan RTV Slovenija, ko pripravijo presenečenje za zaposlene, na primer v vseh RTV–recepzijah si lahko zaposleni postrežejo z brezplačnimi jabolki, organizirajo tudi rojstnodnevna darila, ki jih v imenu generalnega direktorja pošljejo vsakemu zaposlenemu prav na njegov rojstni dan. Skrbijo tudi za sistematično opozarjanje na pomembne dogodke iz preteklosti RTV Slovenija na zaslonih v recepcijah. Iz nabora aktivnosti Družini prijaznega podjetja v Službi za stike z javnostjo skrbijo za organizacijo obdarovanja novorojenčkov zaposlenih, organizirajo srečanja prvošolčkov in decembrsko obdaritev oziroma predstavo z obiskom Dedka Mraza za predšolske otroke, katerih starši so zaposlenih na RTV Slovenija. Vsako leto poskrbijo za organizacijo in komunikacijsko podporo ob podelitvi priznanj RTV Slovenija, pa za pripravo in izvedbo

novoletne zabave za vse sodelavce iz vseh enot RTV Slovenija skupaj (zadnja leta je to bowling turnir z zabavo). V Službi za odnose z javnostjo organizirajo sprejeme za upokojence, ki so se upokojili v preteklem letu, in se jim slovesno zahvalijo za delo, ki so ga opravili na RTV Slovenija. Našteti so le nekaj dejavnosti internega komuniciranja, ki ga izvaja Služba za odnose z javnostjo.

Ostali

Neposredno se z upravljanjem s človeškimi viri srečujejo tudi vsi tisti zaposleni, ki vodijo svoje sodelavce pri delu, pa naj si bo to generalni direktor ali pa mojster osvetljave, ki prejema položajni dodatek za vodenje skupine. Njihova glavna naloga s področja upravljanja s človeškimi viri je, da imajo za to prava znanja, da znajo učinkovito razporejati delo, usklajevati med poklicnim in zasebnim časom zaposlenih (glede na neenakomerno razporejen delovni čas, ki ga ima večina zaposlenih, je pogosto kar težko), poskrbeti za usposabljanje sodelavcev za delo z novimi tehnologijami... Ena od pomembnih nalog, ki jih določa zakonodaja s področja javnega sektorja, je ocenjevanje podrejenih, kar večini vodij predstavlja kar težavno nalogo.

V okviru RTV Slovenija je zaposlena oseba, ki se je usposobila in je pooblaščenec za mobbing. K njej lahko pridejo zaposleni na posvet in po nasvet, da se seznanijo, kaj mobbing pravzaprav je in kakšni so postopki pri njegovi prijavi. Ko ta oseba prejme prijavo za mobbing, skliče komisijo, ki nato nadalje izvede vse potrebne postopke za ugotavljanje ali dejansko obstaja mobbing nad zaposlenim.

S človeškimi viri na RTV Slovenija se ukvarjajo tudi člani Sveta delavcev, katerega delo je bilo predhodno že predstavljeno. Ravno tako so bili že predstavljeni vsi sindikat, ki se tudi ukvarjajo s človeškimi viri na RTV Slovenija (na svojih sejah obravnavajo probleme, s katerimi se njihovi člani obrnejo nanje, oni pa potem to skušajo rešiti naprej z ustreznimi osebami).

Za sprostitev, po napornem delu pa je na RTV Slovenija ustanovljeno tudi športno društvo, ki izvaja različne dejavnosti nogomet, badminton, jogo, bowling, planinarjenje.

3.3.3 Področje upravljanja s človeškimi viri od leta 2008 do 2015

Leta 2008 je na področju organiziranja dela na RTV Slovenija veljal Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija (Informator 2016), ki je bil sprejet in objavljen v decembru 2006 in na čigar podlagi je bilo področje, ki se je ukvarjalo z zaposlenimi, razdeljeno med tri službe, kot to prikazuje slika 3.3. Beseda vsaj je uporabljena, saj je glede na takrat veljaven organigram poleg Kadrovske službe, Službe za izobraževanje in Službe za organizacijo v področje Pravo in kadri HRM spadala tudi Pravna služba. Služba za odnose z javnostmi, ki se je v manjši meri preko internega komuniciranja ukvarjala z obveščanjem zaposlenih, je bila vedno samostojna služba, ki je bila neposredno podrejena generalnemu direktorju, zato je iz te predstavitve izvzeta. Ravno tako ne bo natančneje navedena sestava in delovne naloge Pravne službe, saj se neposredno ne ukvarja s področjem upravljanja s človeškimi viri, pač pa s pravnim področjem. Se pa posredno tega področja dotika s pripravo internih pravnih aktov.

Slika 3.3: Izsek iz organigrama 2006 – področje upravljanja s človeškimi viri



Vir: MojRTV (2016).

Področje Prava in kadrov HRM je vodila pomočnica generalnega direktorja za to področje. Vsako od omenjenih služb je vodil vodja službe. Delo področja je bilo organizirano tako, da je pomočnica generalnega direktorja vsak teden imela kolegij svojih podrejenih vodij, na katerem so se dogovarjali tako o strateških načrtih v prihodnosti kot tudi o tekočih delovnih nalogah in prihajajočih projektih s področja.

Kadrovska služba

V Kadrovske službe so po takrat veljavnem organigramu poleg zaposlenih v njej, ki so opravljali dela kadrovskega oddelka, razvoja kadrov in počitniških domov, sodili tudi zaposleni v Službi za varnost in zdravje pri delu ter protipožarno varnost, v katere okrilje so spadali tudi gasilci.

Kadrovska služba se je ukvarja z izvajanjem postopkov ob novih zaposlitvah in postopkih ob odhodih, pripravi dokumentov iz delovnega razmerja, vodenjem programa za redne letne pogovore, razpisi in vsemi ostalimi postopki za študij ob delu, s pošiljanjem zaposlenih na zdravniške preglede, s spremljanjem bolniških odsotnosti, s sodelovanjem pri postopkih za invalidsko upokojevanje in podobno. Poleg omenjenega ne smemo pozabiti ukvarjanja s počitniškimi domovi RTV Slovenija, katerih število pa se je precej zmanjšalo.

V Kadrovske službi je bilo zaposlenih osem ljudi, od katerih so imeli trije končano univerzitetno izobrazbo, dva šesto stopnjo izobrazbe in trije srednješolsko izobrazbo.

Služba za varnost in zdravje pri delu ter protipožarno varnost je skrbela za zagotavljanje varnosti zaposlenih v studiu ob postavitvi scen, na terenu ob pripravi snemanj, skrbeti so morali za letne obhode, na katerih se preverja varnost na dislociranih enotah, morali so uveljavljati nova zakonodajna določila s področja varnosti in zdravja pri delu.

Služba za organizacijo dela

Služba za organizacijo dela se je v preteklosti do prehoda v javni sektor in še malo po njem ukvarjala predvsem s pripravo nove sistemizacije delovnih mest (novi opisi delovnih mest), pri kateri je tesno sodelovala s predstavniki Kadrovske službe, potem pa so nudili pomoč pri različnih izračunavanjih (simulacijah), ki izvirajo iz prehoda v nov plčni sistem (na primer razlika med starimi in novimi vrednostmi delovnih mest, dodatki za dvojezičnost in podobno), skrbeli so za program EVI (evidenca delovnega časa), pripravljali in analizirali so

organizacijsko kulturo ter se ukvarjali s popisovanjem pisarn in oblikovanjem logističnega centra za reportažna vozila.

Izobraževalno središče

Izobraževalno središče se je ukvarjalo z internim in eksternim izobraževanjem tako zaposlenih na RTV Slovenija kot tudi z izobraževanjem honorarnih sodelavcev ter ostalih zunanjih zainteresiranih posameznikov. Posvetili so se predvsem razvijanju nacionalnih poklicnih kvalifikacij za specifične poklice s področja radija in televizije, za katere se v šolskih sistemih ni mogoče izobraziti. Organizirali so različne seminarje in tečaje z delovnega področja RTV Slovenija. Hkrati pa so se ukvarjali tudi z izvajanjem strokovnih praks dijakov in študentov.

V februarju leta 2012 je prišlo do sprejema novega Pravilnika o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija (Informator 2016), ki je s spremembami v organizacijski strukturi RTV Slovenija posegel tudi na spremembo področja upravljanja s človeškimi viri. Ta organigram je veljaven tudi še ob koncu leta 2015, ki predstavlja mejnik za preučevanje v tem magistrskem delu.

Področje se je preimenovalo v Kadrovske področje – HRM, ki ga sestavljata zgolj dve službi: Kadrovska služba in Izobraževalno središče, kot je prikazano na sliki 3.4. Pravna služba, ki je bila pred tem del področja, se je preoblikovala v Pravno pisarno in postala neposredno podrejena generalnemu direktorju, Služba za organizacijo dela pa se je preoblikovala v oddelek znotraj Kadrovske službe. Iz Varnosti in zdravja pri delu se je Protipožarno varnost izločilo in jo priključilo Skupnim splošnim službam.

Kadrovske službo tako sestavljajo: Kadrovske oddelek, Organizacija dela, Počitniški domovi in Varnost in zdravje pri delu. Njihove naloge so bile natančno navedene v poglavju 3.3.3. V okviru celotne Kadrovske službe je bilo konec leta 2015 zaposlenih dvanajst ljudi. Od tega so se štiri ukvarjali z varnostjo in zdravjem pri delu, ostali pa so opravljali vsa ostala dela v okviru Kadrovske službe. Univerzitetno stopnjo izobrazbe je imelo pet zaposlenih, trije so imeli končano VII/1. stopnjo izobraževanja (prvo bolonjsko stopnjo), eden šesto stopnjo in trije peto stopnjo izobrazbe. Izobraževalno središče sestavlja Izobraževanje in Kompetenčni center. Tudi popis njihovih glavnih nalog je naveden v poglavju 3.3.3. V okviru

Izobraževalnega centra je bilo konec leta 2015 zaposlenih pet ljudi, od katerih sta dva magistra znanosti, dva imata končano univerzitetno stopnjo izobrazbe in eden peto stopnjo izobrazbe.

Slika 3.4: Izsek področja upravljanja s človeškimi viri iz organigrama 2012



Vir: MojRTV (2016).

To področje trenutno nima pomočnika generalnega direktorja, ki bi ga vodil in usmerjal, zato je to nalogo prevzel poslovni direktor, medtem ko vsako od omenjenih služb vodi vodja službe.

3.3.4 Pridobivanje podatkov

Podatki, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju, so bili pridobljeni na tri različne načine, zato je poglavje razdeljeno na tri dele. V prvem bodo predstavljeni najpomembnejši dokumenti – sekundarni viri, ki so v obdobju od leta 2008 do vključno leta 2015 zaznamovali upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija. V naslednjem bo preučevanje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija povezano z opazovanjem z udeležbo. V tretjem delu bo opravljena analiza

odgovorov, pridobljenih na podlagi izvedenih intervjujev z vzorcem zaposlenih na RTV Slovenija.

3.3.4.1 Analiza gradiv

Pri analizi gradiv je pomembno navesti, da bodo v nadaljevanju v tabeli 3.10 predstavljeni dokumenti, nastali v obdobju od leta 2008, ko je javni zavod RTV Slovenija postal del javnega sektorja, do leta 2015. Za potrebe magistrskega dela je bila opravljena analiza dokumentov, tako tistih, ki jih je sprejel Državni zbor Republike Slovenije in veljajo za celotno državo oziroma za celotni javni sektor, kot tudi tistih dokumentov, ki so bili sprejeti interno na RTV Slovenija.

V Prilogi A so natančneje prikazana vsa gradiva, ki pa niso analizirana kronološko po datumu njihovega nastanka, pač pa so urejena glede na področje uporabe, ki ga zajemajo. Področje uporabe je mišljeno kot področje, za katerega posamezni dokument velja, in sicer od države, preko javnega sektorja do RTV Slovenija. Ob vsakem dokumentu je poleg njegovega naziva in datuma izdaje oziroma veljavnosti naveden tudi kratek opis. Tako se opredelitev dokumenotvo v Prilogi A začneja z zakoni, nadaljuje se s podzakonskimi akti (uredbami) in konča z navedbo internih dokumentov RTV Slovenija, ki se nanašajo na področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija.

Tabela 3.10 je bila oblikovana kot povzetek, ki prikaže dokumente, ki so bili ključni za upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija v preučevanem obdobju in prikaže tudi njihovo vlogo oziroma vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri.

Tabela 3.10: Analiza dokumentov

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
Zakon o delovnih razmerjih	13.3.2013	+ : učinkovitejše prilagajanje razmeram na trgu; večja notranja fleksibilnost	močna	Pogodba o zaposlitvi (splošno, oblika, stranke, pravice in obveznosti, vsebina,...); pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja (pripravnništvo, poskusno delo, plačilo za delo, delovni čas, odmori in počitki, letni dopust, druge odsotnosti z dela, izobraževanje, disciplinska in odškodninska odgovornost,...); varstvo nekaterih kategorij delavcev (žensk, delavcev zaradi nosečnosti in starševstva, delavcev, ki niso dopolnili 18 let, invalidov, starejših delavcev); uveljavljanje in varstvo pravic, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja; delovanje in varstvo sindikalnih zaupnikov; posebne določbe (opravljanje dela v tujini, ekonomsko odvisne osebe in delo mlajših od 15 let, vajencev, dijakov in študentov); inšpekcijsko nadzorstvo; kazenske določbe	Omogoča organizacijam lažjo organizacijo dela z možnostjo fleksibilnejšega prilagajanja dela (nič več se ne govori zgolj o delovnih mestih, ampak o delu) in tako boljše odzivnostjo na dogajanje na trgu in pri konkurenci.
Zakon o sistemu plač v javnem sektorju	7. 5 . 2002 z vsemi dopolnitvami do 3. 11. 2015 (od ZSPJS do ZSPJS–T)	+ : Natančno določena pravila za oblikovanje plač javnih uslužbencev – : Poenotenje in želja po primerjavi zelo različnih poklicev znotraj javnega sektorja	močna	Ureja plačni sistem v javnem sektorju: določitev plač; ravnanje v primeru nezakonitosti; obseg sredstev in usklajevanje plač (sestava plače, osnovna plača, usklajevanje osnovnih plač, določitev plačnih skupin in plačnih podskupin, tarifni razredi in ravni potrebne usposobljenosti, zmanjšanje osnovne plače, ...); napredovanje (v višji plačni razred, ocenjevanje, v višji tarifni razred, določitev plačnega razreda ob zaposlitvi, premestitivi oziroma imenovanju v naziv, določitev plačnega razreda javnega uslužbenca); delovna uspešnost (vrste, obseg sredstev, ...); dodatki (vrste, ...); postopek spreminjanja razponov med najvišjo in najnižjo plačo (razmerja med plačnimi skupinami, spremembe plačne lestvice,...); zagotavljanje javnosti, preglednosti in primerljivosti plač (javnost plač, primerljivost plač, obračun plač); sklepanje kolektivnih pogodb (pristojnosti, sklenitev in rok za uveljavitev, ...); nadzor (nadzor sistema plač, inšpekcijski nadzor,...); kazenske in posebne določbe.	Organizacijam omogoča pregledno sistemizacijo in primerjavo delovnih mest znotraj različnih enot. Zagotavlja enako plačilo za enako opravljeno delo.
Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2016 in drugih ukrepih v javnem sektorju	27. 11. 2015	– : Omejevanje področij, ki stimulirajo zaposlene za kakovostnejše in boljše opravljanje dela	močna	Določitev vrednosti plačnih razredov (plačna lestvica od avgusta 2016, uskladitev osnovnih plač); delovna uspešnost, regres 2016, jubilejne nagrade, ...); prenehanje pogodb o zaposlitvi; omejitve letnega dopusta ter omejitev sklepanja avtorskih in podjemnih pogodb.	Težava pri izvajanju strategije na področju upravljanja s človeškimi viri, zaradi omejitev na področjih izobraževanja, napredovanja, delovne uspešnosti. Povečevanje

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
					nezadovoljstva in posredno slabšanje organizacijske klime.
Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015	16. 12. 2014	- : Omejevanje področij, ki stimulirajo zaposlene za kakovostnejše in boljše opravljanje dela	močna	Določitev vrednosti plačnih razredov (plačna lestvica, uskladitev osnovnih plač); delovna uspešnosti, napredovanje javnih uslužbencev in regres 2015	Težava pri izvajanju strategije na področju upravljanja s človeškimi viri, zaradi omejitev na področjih izobraževanja, napredovanja, delovne uspešnosti. Povečevanje nezadovoljstva in posredno slabšanje organizacijske klime.
Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2014 in 2015	9. 12. 2013	- : Omejevanje področij, ki stimulirajo zaposlene za kakovostnejše in boljše opravljanje dela	močna	Sestava proračuna za leti 2014 in 2015, posebnosti njunega izvrševanja, obseg zadolževanja, višina povprečnine za financiranje občin, prevzemanje obveznosti, prispevek, ki ureja radiotelevizijo; ukrepi za povečanje prihodkov proračuna države, ukrepi za zniževanje izdatkov proračuna države.	Težava pri izvajanju strategije na področju upravljanja s človeškimi viri, zaradi omejitev na področjih izobraževanja, napredovanja, delovne uspešnosti. Povečevanje nezadovoljstva in posredno slabšanje organizacijske klime.
Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013 in 2014	6. 2. 2012	- : Omejevanje področij, ki stimulirajo zaposlene za kakovostnejše in boljše opravljanje dela	močna	Sestava proračuna za leti 2013 in 2014, posebnosti njunega izvrševanja, obseg zadolževanja, višina povprečnine za financiranje občin, prevzemanje obveznosti, prispevek, ki ureja radiotelevizijo; ukrepi za povečanje prihodkov proračuna države, ukrepi za zniževanje izdatkov proračuna države	Težava pri izvajanju strategije na področju upravljanja s človeškimi viri, zaradi omejitev na področjih izobraževanja, napredovanja, delovne uspešnosti. Povečevanje nezadovoljstva in posredno slabšanje organizacijske klime.
Zakon za uravnoteženje javnih financ	30. 5. 2012	- : Omejevanje področij, ki stimulirajo zaposlene za kakovostnejše in boljše opravljanje dela	močna	Zagotavlja se vzdržne javne finance in zmanjšanje izdatkov proračunov s trajnimi in začasnimi ukrepi; pomembne so predvsem določbe o urejanju trga dela in spremembe ZSPJS (odprava nesorazmerja, delovna uspešnost, napredovanje, regres za prehrano, stroški prevoza, regres za dopust, jubilejne nagrade, solidarnostna pomoč, odpravnine, omejitev zaposlovanja in sklepanja drugih pogodb, omejitev letnega dopusta, prenehanje pogodb o zaposlitvi	Težava pri izvajanju strategije na področju upravljanja s človeškimi viri, zaradi omejitev na področjih izobraževanja, napredovanja, delovne uspešnosti. Povečevanje nezadovoljstva z znižanjem plačne lestvice in ostalimi omejitvami s področja plač, kar posredno slabša organizacijsko klimo.

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012	31. 12. 2011	- : Omejevanje področij, ki stimulirajo zaposlene za kakovostnejše in boljše opravljanje dela	močna	Začasno omejevanje rasti določenih izdatkov proračunov (ne usklajevanje na primer pokojnin,...); omejitev prejemkov in plač javnih uslužbencev (uskladitev plač in regres za letni dopust, napredovanje, plače funkcionarjev); določitev višine minimalnega dohodka	Predvsem s svojimi določbami omejuje področje izobraževanja, nagrajevanja (in s tem motivacije za delo) in napredovanja. Upokojevanje ob izpolnjevanju pogojev.
Zakon o interventnih ukrepih	16. 11. 2010	- : Omejevanje področij, ki stimulirajo zaposlene za kakovostnejše in boljše opravljanje dela	močna	Začasno omejevanje rasti določenih izdatkov proračunov (ne usklajevanje na primer pokojnin,...); rok za začetke uporabe zakona, ki ureja vrtce; omejitev prejemkov in plač javnih uslužbencev (delovna uspešnost, napredovanje, plače funkcionarjev); sofinanciranje investicij občin.	Vpliv na zamrznitev vzvodov motiviranja zaposlenih (najpomembnejša: nagrajevanje, napredovanje), zmanjševanje števila zaposlenih.
Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize	25. 11. 2009	- : Omejevanje področij, ki stimulirajo zaposlene za kakovostnejše in boljše opravljanje dela	močna	Začasno omejevanje rasti določenih izdatkov proračunov (ne usklajevanje na primer pokojnin,...); omejitev prejemkov in plač javnih uslužbencev (odprava plačnih nesorazmerij, uskladitev plač in regres za letni dopust ter delovna uspešnost); rok za uporabo zakona, ki ureja vrtce.	Vpliv na zamrznitev vzvodov motiviranja zaposlenih (najpomembnejša: nagrajevanje, napredovanje), zmanjševanje števila zaposlenih.
Kolektivna pogodba za javni sektor	10. 6. 2008	+: natančno določeni parametri plač (transparentnost)	močna	Obligacijski del (izvedbene dolžnosti, spremembe in dopolnitve kolektivne pogodbe, pogajanja, ...); Tarifni del (osnovna plača, najnižji plačni razred za posamezni tarifni razred, orientacijska delovna mesta, višina in način uskladitve osnovnih plač 2008, 2009, odprava plačnih nesorazmerij, regres za letni dopust, delovna uspešnost,...); dodatki (seznam, višine, kriteriji za pridobitev); prehodne in končne določbe (nesorazmerja v plačah, ...).	Organizacije javnega sektorja ne morejo več same določati svoje sistemizacije, dodatkov in podobno. Vpliv je bolj negativen, ker področju pušča malo prostora za oblikovanje svojih politik
Kolektivna pogodba javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija	23. 7. 1992	- : precej zastarela določila	močna	Splošne določbe (veljavnost); delovno pravna področja (sklenitev delovnega razmerja, pogodba o zaposlitvi, delo na domu, začasno in občasno delo, delo dopisnikov doma in v tujini, konkurenčna klavzula, poskusno delo, pripravništvo, razporejanje delavcev, postopek ugotavljanja znanja in zmožnosti za opravljanje del ali doseganja pričakovanih rezultatov dela, reševanje problema morebitnih presežkov delavcev, delovni čas, odmori, počitki, dopusti in odsotnost, pravice delavcev, ki dosegajo izjemne rezultate pri delu, prenehanje delovnega razmerja); disciplinska in materialna odgovornost delavcev; varstvo pri delu; varstvo pravic delavcev; izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev; plače, nadomestila in drugi prejemki (stroški prevoza, odpravnina ob	Potrebna bi bila nova kolektivna pogodba, ker je veljavna v velikih določilih ostala nekje v preteklosti in ne sledi sodobnim trendom na področju, sploh z zavedanjem, da gre za medijsko organizacijo

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
				upokojitvi, jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči,...); obveščanje delavcev; delovanje sindikata; medsebojne pravice in obveznosti pogodbenih strank ter način reševanja sporov in prehodne in končne določbe.	
Kolektivna pogodba za poklicne novinarje	20.12. 1991	- : precej zastarela določila	močna	Veljavnost; delovna razmerja (razvrstitev novinarskih opravil, sklenitev delovnega razmerja, pogodba o zaposlitvi, pripravništvo, razporejanje novinarjev, prenehanje delovnega razmerja; postopek ugotavljanja znanja in zmožnosti za delo ter postopek ugotavljanja delovnih učinkov, prenehanje potreb po novinarjih zaradi nujnih operativnih razlogov pri delodajalcu, delovni čas, odmori, počitki, dopust in odsotnosti z dela, izobraževanje novinarjev, posebno varstvo novinarjev, odgovornost za delovne obveznosti, varstvo pravic novinarjev, obveščanje novinarjev in delovanje sindikata novinarjev pri delodajalcu); plače, dodatki, nadomestila plač in povračila stroškov; pravice in obveznosti strank ter reševanje sporov in prehodne in končne določbe.	Potrebna bi bila nova kolektivna pogodba, ker je veljavna v velikih določilih ostala nekje v preteklosti in ne sledi sodobnim trendom na področju
Aneks h Kolektivni pogodbi za poklicne novinarje	16. 6 2008	+ : Natančno in pregledno določena delovna mesta z upoštevanjem možnosti vertikalnega kariernega razvoja	močna	Sprememba določb Kolektivne pogodbe za poklicne novinarje s področja plač, nadomestil ter dodatkov k plačam (seznam novinarskih delovnih mest, uvrščanje v plačne razrede, reševanje sporov, osnovna plača, merila o napredovanju, večji opis delovnih obveznosti, konkurenčna klavzula, združevanje dela in veljavnost in uporaba).	Pomemben vpliv ima predvsem pri zaposlovanju novih sodelavcev (zaradi izobrazbenih pogojev, ki so v njem navedeni)
Aneks h Kolektivni pogodbi Javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija	8. 7. 2008	+ : Natančno določene zahteve na posameznih delovnih mestih in njihovo vrednotenje z razponom horizontalnega napredovanja	močna	Sprememba določb Kolektivne pogodbe javnega zavoda RTV Slovenija s področja plač, nadomestil plač in dodatkov k plačam (naveden je seznam in določeni so plačni razredi za vsa delovna mesta na RTV Slovenija v plačnih skupinah G in J, merila o napredovanju, komisija za razlago aneksa); prehodne in končne določbe (osnovna plača, večopravnost, varovanje zaposlitve, prenehanje veljavnosti, dogovor o primerljivosti delovnih mest, optimalna zasedba delovnih mest Simfoničnega orkestra RTV Slovenija, veljavnost in uporaba).	Pomemben vpliv ima predvsem pri zaposlovanju novih sodelavcev (zaradi izobrazbenih pogojev, ki so v njem navedeni)
Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija	17. 11. 2008	+ : Natančno določene zahteve na posameznih delovnih mestih in njihovo vrednotenje z	močna	Določajo se dodatna delovna mesta na RTV Slovenija v plačni skupini G in J.	Pomemben vpliv ima predvsem pri zaposlovanju novih sodelavcev (zaradi izobrazbenih pogojev, ki so v njem navedeni)

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
		razponom horizontalnega napredovanja			
Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi za poklicne novinarje	18. 4. 2014	+ : Natančno določene zahteve na posameznih delovnih mestih in njihovo vrednotenje z razponom horizontalnega napredovanja	močna	Določajo se dodatna novinarska delovna mesta na RTV Slovenija v plani skupini G. Delodajalec je na novinarjevo pobudo dolžan omogočiti nadaljevanje in zaključek študija za pridobitev univerzitetne izobrazbe.	Pomemben vpliv ima predvsem pri zaposlovanju novih sodelavcev (zaradi izobrazbenih pogojev, ki so v njem navedeni)
Aneks št. 3 h Kolektivni pogodbi javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija	30. 12. 2015	+ : Natančno določene zahteve na posameznih delovnih mestih in njihovo vrednotenje z razponom horizontalnega napredovanja	močna	Določajo se dodatna delovna mesta na RTV Slovenija v plačni skupini G in J. Dolžnost omogočanja nadaljevanja študija za pridobitev izobrazbe, ki se zahteva za delovno mesto, ki ga je delavec pri delodajalcu opravljal pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi.	Pomemben vpliv ima predvsem pri zaposlovanju novih sodelavcev (zaradi izobrazbenih pogojev, ki so v njem navedeni)
Uredba o napredovanju javnih uslužbencev	23. 5. 2008	+: sam institut napredovanja je pozitiven, vendar je že v osnovi postavljeno malo toga	srednje močna	Določa način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev na delovnem mestu oziroma v nazivu v višji plačni razred (napredovalno obdobje, ocenjevanje, pogoji za napredovanje, roki in dokumenti ob napredovanju).	Problemi pri dodeljevanju ocen, ker so le te edina možnost napredovanja v plači, se ocenjevalci (linjski vodje) 'potrudijo', da svojim podrejenim zagotovijo napredovanje
Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence	22. 5. 2008	+: Institut povečanega obsega dela -: togost pri določanju pogojev	srednje močna	Določa pogoje, merila in obseg dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence ter vire sredstev.	Omogoča 'nagrajevanje' tistih, ki opravijo več dela, vendar pa se natančno omeji na to, komu pripada in v kakšni višini
Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence	29. 10. 2010	+: Priznanje dodatka za vodenje tudi tistim, ki to delo opravljajo pa niso neposredno na delovnem mestu vodje	srednje močna	Določa kriterije za višino položajnega dodatka za javne uslužbence, ki izvršujejo pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem ali izvajanjem dela in le to ni zajeto v osnovno plačo delovnega mesta ali naziva.	Lahko se zgodi, da dober strokovnjak postane slab šef in temu se želi izogniti uredba, ki omogoča, da strokovnjaki, ki ob svojem delu še vodijo skupino ljudi, za to prejme plačilo. Organizacije tako nimajo na sistemiziranih delovnih mestih

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
					velikega števila zaposlenih, ki bi bili zgolj vodje in ne bi opravljali operativnega dela
Statut javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija	13. 10. 2006	+ : določa delovanje RTV Slovenija - : nekateri člani niso popolnoma natančno napisani, nekateri pa so že malo zastareli in otežujejo delo strokovnih služb	močna	Temeljne določbe (status, poslanstvo, ustanovitelj zavoda, ime zavoda, žig); zastopanje in predstavljanje RTV Slovenija; dejavnost RTV Slovenija, ki so vpisane v sodni register; upravljanje in nadzor RTV Slovenija (organi, temeljna načela, pristojnosti, programski svet, nadzorni svet, programski odbori, svet delavcev, ...); vodenje RTV Slovenija (vodilni in vodstveni delavci, funkcije, imenovanja in mandati, naloge in pooblastila, razpisi, razrešitve,...); organiziranost RTV Slovenija (programsko–produkcijske in organizacijske enote ter deklaracija o enotnosti celotnega sistema,...); javnost poslovanja (javnost poslovanja, zagotovitev javnosti in pogoji za omejitev javnosti); splošni akti RTV Slovenija (njihovo sprejemanje in predmet urejanja); financiranje, načrtovanje in razporejanje prihodkov, poslovanje, osnovna sredstva in programsko–produkcijski načrt; prehodne in končne določbe (odgovorni uredniki).	Dokument, ki ga je potrebno upoštevati pri pripravi katere koli naloge s področja upravljanja s človeškimi viri, predvsem tistih povezanih z vodstvenim in vodilnim kadrom.
Spremembe in dopolnitev Statuta javnega zavoda Radiotelevizije Slovenije	6. 2. 2011	+ : Natančnejše definiranje nekaterih pomanjkljivih členov in sprememba organizacije dela na nekem segmentu	srednje močna	Sprememba v členih o predstavnikih zaposlenih v nadzornem svetu RTV Slovenija, o postopku izbire in imenovanja generalnega direktorja, o imenovanju in mandatu odgovornih urednikov, dodatne naloge generalnega direktorja in strokovnih direktorjev. Sprememba tudi v členih, ki urejajo naloge in odgovornost urednika MMC ter spremembe v nekaterih organizacijskih enotah (izločitev oziroma pripojitev).	
Sprememba Statuta javnega zavoda Radiotelevizije Slovenija	21. 7. 2014	+ : Generalni direktor ima pomembno vlogo pri oblikovanju strateških izhodišč RTV Slovenija - : Kljub spremembi še vedno ostajajo težave pri imenovanjih	šibka	Sprememba postopka izbire in imenovanja generalnega direktorja.	Imenovanje generalnega direktorja je sicer strateško zelo pomembna odločitev, vendar se ponavadi dogaja na štiri leta.
Spremembe in dopolnitve Statuta javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija	15. 5. 2015	- : Na PPE Televizija Slovenija se je oblikoval	močna	Organizacijske spremembe v PPE Televizija Slovenija in PPE Radio Slovenija – spremenjene UPE, ki jo sestavljajo.	Spremenile so se vloge vodij, kar vodi zgolj v njihovo povečevanje in s tem manjšanje prevzemanja

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
		še en nivo vodij			odgovornosti ter prelaganje nalog upravljanja s človeškimi viri med njimi, hkrati pa vodi sprememba v še bolj zapleten sistem organizacijske strukture.
Akt o sistemizaciji delovnih mest	21. 5. 2009	+ : Novi, pregledni opisi delovnih mest - : Manko delovnih mest na nižjih stopnjah zahtevnosti pri nekaterih poklicih	srednje močna	Sistemizira delovna mesta, ki so bila dogovorjena med delodajalcem in socialnimi partnerji ob uvedbi plačnega sistema na podlagi ZSPJS. Določena delovna mesta so potrebna za izvajanje nalog javnega zavoda in so enotni za javni zavod.	Otežen strateški razvoj organizacije, ker je prevelik razkorak med dejansko in zahtevano izobrazbo zaposlenih, kar pomeni, da je težko oblikovati karijerne načrte, nasledstvene programe, saj zaposleni kljub znanju ne morejo skleniti nove pogodbe o zaposlitvi za zahtevnejša delovna mesta.
Spremembe akta o sistemizaciji delovnih mest	1. 9. 2011	+ : Določitev delovnih mest, ki se jih lahko doseže z nacionalno poklicno kvalifikacijo	srednje močna	Vsem obstoječim opisom delovnih mest se med zahtevana funkcionalna znanja doda še jezik narodnosti. Nekaterim delovnim mestom se doda med alternativno izobrazbo nacionalna poklicna kvalifikacija.	Zelo pomemben dokument, ki ga morajo strokovne službe, ki se s tem področjem ukvarjajo, nujno spoštovati
Pravilnik o notranji organiziranosti Javnega zavoda RTV Slovenija	4. 12. 2006	+ : Natančno določena organizacijska struktura povezana z dnevnimi nalogami	močna	Določeni so nazivi in organizacijski nivoji, projektna organizacijska struktura, komunikacije in odgovornosti, merila za določanje nazivov organizacijskih delov, pristojnosti pri sprejemanju notranje organiziranosti, izdajanje in vodenje dokumentacije, spreminjanje organizacijskega predpisa, referenčni dokumenti	Vpliva na organizacijsko strukturo, določa nivoje vodenja in s tem nivoje odgovornost in izvajanja določenih nalog ter načine delovanja organizacije.
Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti JZ RTV Slovenija	7. 2. 2012	+ : Združijo se enote, ki so glede dela neposredno odvisne druga od druge, samostojna pa postane enota, ki ni neposredno povezana z nobeno drugo enoto	močna	Sprememba notranje organiziranosti RTV Slovenija (OE Radijska produkcija postane del PPE Radia Slovenija, OE Glasbena produkcija pa postane samostojna enota)	Neposredno vpliva na način opravljanja dela in izvajanja politik upravljanja s človeškimi viri
Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji	4. 12. 2014	+ : Oddelek, katerega	šibka	Sprememba v Mediateki, kamor se priključi oddelek iz OE TV Produkcija.	Zgotovi se učinkovitejše delo v Mediateki, ki skrbi za

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
organiziranosti JZ RTV Slovenija		metode dela so bile že zastarele, se je posodobil.			obnavljanje nacionalnega arhiva filma, kar je tudi ena od strateških nalog RTV Slovenija (skrb za kulturno dediščino).
Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija	10. 6. 2015	- : Poveča se število nivojev odločanja s čimer se še poveča število težav s prenosom informacij	močna	Sprememba v notranji organizaciji PPE Televizija (ustanovitev novega UPE, združitev dveh starih, določene službe in oddelki se priključijo OE TV produkcija)	S povečevanjem števila srednjega menedžmenta, ki ni vedno usposobljen za svoje delo, prihaja do komunikacijskih šumov pri delu.
Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija	26. 8. 2015	+ : Združevanje programov, ki opravljajo precej podobno delo - : Kljub združitvi ohranjanje enakega načina dela (enako število uredništev, zgolj s popravki v imenih)	močna	Sprememba v notranji organizaciji PPE Radio Slovenija	Kljub združevanj UPE se je ohranila enaka oblika dela. Sprememba ni vodila k oblikovanju vitkejšje organizacije.
Pravilnik o večopravnosti in združevanju dela	23. 12. 2008	+ : Možnost za opravljanje dodatnih del omogoča fleksibilnejše oblikovanje delovnega procesa - : Nenatančna merila za dodeljevanje	srednje močna	Postopki, pogoji in merila za določitev večopravnosti ali združevanja dela	Strateško je inštitut večopravnosti in združevanja dela zelo dobro zastavljen, saj lahko zaposleni opravi še kakšno drugo delo (primer delo novinarja na televiziji, ki pripravi prispevek za tako za radio, kot tudi za televizijo), vendar pa so pravila pri določevanju premalo natančna in se lahko z iznajdljivostjo predlagatelja, hitro zaobidejo
Pravilnik o delovnem času	22. 12. 2010	+ : bolj natančno razdelano področje delovnega časa	močna	Polni delovni čas (obseg, dežurstvo, izmensko delo, redno delo v popoldanskem času, pripravljenost na delo); stalno pripravljenost na delo;	Ker na RTV Slovenija deluje toliko različnih profilov zaposlenih in ker se delo opravlja 24 ur je potrebno zagotoviti spoštovanje osnovne delovnopravne zakonodaje. Pri

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
					tem morajo strokovnjaki s področja nenehno sodelovati z linijskimi vodji, ki skušajo uskladiti razpoložljive kapacitete zaposlenih in predviden delovni proces.
Pravilnik o postopku in merilih za zasedbo delovnih mest vrhunski glasbenik, ekspert področja, prvak in priznani ustvarjalec	21. 4. 2009	+ : Vrhunskim kulturnim delavcem so bile zagotovljene enake pravice, kot v drugih kulturnih ustanovah - : Tudi drugi poklici, bi si zaslužili tako obravnavo, pa je ne dobijo	šibka	Določa postopek, pogoje in merila za zasedbo delovnih mest z nazivi vrhunski glasbenik, ekspert področja, prvak in priznani ustvarjalec.	Večjih vplivov na strateško upravljanje sprejet pravilnik ni imel, morda le to, da je lahko v okviru javnega sektorja nudil vrhunskim strokovnjakom s področja predvsem glasbe, ustrezno plačilo za opravljeno delo.
Merila o napredovanju ob prevedbi osnovnih plač javnih uslužbencev v JZ RTV Slovenija	24. 7. 2008	- : Oblikovanje neenakosti med zaposlenimi	srednje močna	Določajo kriterije po katerih se javnim uslužbencem na RTV Slovenija ob prevedbi nominalnih zneskov osnovnih plač, v skladu z določili ZSPJS upošteval število napredovanj (glede na delovno dobo in napredovanje v plači v določenem časovnem obdobju).	Starejši zaposleni, ki v svoji karieri niso napredovali v plači, so dobili največ razredov. Če nekdo ni toliko časa napredoval v plači, se je lahko sklevalo, da svojemu delu ni bil ravno predan. Posledica je bilo veliko nezadovoljstvo s strani zaposlenih, ki je bilo usmerjeno proti vsem socialnim partnerjem (vodstvu in vsem trem sindikatom) in nezaupanje v strokovnost izvedene naloge
Pravila o pristojnosti na Radiotelevizija Slovenija	4. 11. 2014	+ : Jasna in natančna navodila za sprejemanje katerih odločitev je pristojen posamezni vodja	močna	Prenos pooblastil generalnega direktorja na vodilne in vodstvene delavce.	Boljše sodelovane na področju upravljanja s kadri, zaradi natančne razmejitev pristojnosti in odgovornosti posameznih vodilnih in vodstvenih delavcev
Sklep o letni razporeditvi delovnega časa zaposlenih v	Vsako leto	- : Nejasna pravila kako se	šibka	Določa letno razporeditev delovnega časa delavcev (enakomeren, neenakomeren, dela prosti dnevi, nočni delovni	Glede na obstoj drugih pravnih aktov, ki se nanašajo na isto

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
javnem zavodu RTV Slovenija		oblikujejo; narava dela težko zdrži načrtovanje delovnega procesa za eno leto vnaprej		čas, odmor med delom, letni dopust, število delovnih dni,...)	področje, ta nima posebnega vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri.
Pogodba o sodelovanju delavcev pri upravljanju	19. 9. 2007	+ : Še en institut, ki pomaga, da se organizacija zave vrednosti svojih človeških virov, saj le ti skrbijo, da se sliši glas zaposlenih	močna	Individualno uresničevanje participacijskih pravic delavcev, sodelovanje delavcev pri upravljanja na ravni zavoda (svet delavcev, sodelovanje predsednika sveta delavcev na sejah vodstva, predstavništvo delavcev v nadzornem in programskem svetu, sklicevanje zbora delavcev, skupni organi), medsebojne pravice in dolžnosti delodajalca in sveta delavcev (izvedbene dolžnosti, reševanje medsebojnih sporov, organi za razlago pogodbe, posledice neizvrševanja pogodbe	Pomoč strokovnim službam, da slišijo glas zaposlenih in včasih tudi preko sveta delavcev skušajo rešiti svoje probleme
Dogovor o preprečevanju in odpravljanju mobbinga v Javnem zavodu RTV Slovenija	29. 5. 2008	+ : Skrb za varno in zdravo delovno okolje	srednje močna	Urejen je način prepoznavanja, preprečevanja in odpravljanja posledic mobbinga, zaveza, da se mobbinga ne dopušča, temveč se spodbuja in razvija partnersko sodelovanje ter reševanje konfliktov	Dvig organizacijske kulture preko izkoreninjenja nezaželenega obnašanja
Kriteriji za določitev višine dodatka za dvojezičnost	1. 8. 2008	+ : Motiviranost za delo in zavzetost za delo se poveča, kajti prej so imeli občutek, da so nižje vrednoteni pri plačah, glede na centralo. - : Mnogo javnih uslužbencev mora pri svojem delu uporabljati tuj jezik pa ne dobijo nobenega dodatka	šibka	Kriteriji za dodelitev dodatka za tiste javne uslužbence, ki delajo na področju dvojezičnih občin.	Nima neposrednega učinka na strateško upravljanje s človeškimi viri.
Spremembe meril za določanje višine dodatka za dvojezičnost na RTV Slovenija	15. 1. 2010	+ : Definiranje jasnejših meril za dodelitev dodatka	šibka	Dodan je bil razpon dodatka in ravni znanja jezika, ki se za posamezna uredništva na področju narodnih skupnosti zahtevajo.	Nima neposrednega učinka na strateško upravljanje s človeškimi viri.
Dopolnitev Dogovora o priznavanju pravic in zaposlovanju svobodnih in samostojnih novinarjev na	8. 5. 2012	- : Ureja samo področje novinarjev	srednje močna	Skuša urediti področje honorarnega dela novinarjev, vendar dodaja, da če se v prihodnih letih uveljavi politika omejevanja zaposlovanja v javnem sektorju, se ta dogovor spremeni.	Ureditev področja honorarnih sodelavcev s katerimi se linijski menedžerji niti strokovnjaki s področja upravljanje ne

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
javnem zavodu RTV Slovenija					ukvarjajo tako, kot se ukvarjajo z redno zaposlenimi (na primer: nimajo dopusta, se jih ne ocenjuje, z njimi se ne izvaja rednih letnih pogovorov,..).
Dogovor o priznavanju pravic svobodnih in samostojnih sodelavcev in zaposlovanju rednih pogodbenih sodelavcev na Javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija	26. 3. 2013	+ : Ureditev področja honorarnega dela	srednje močna	Ureja prehod iz različnih oblik civilnopravnih pogodbenih razmerij v delovnopravna pogodbeno razmerja.	Upoštevanje sprejetih zaposlitvenih načrtov, upoštevanje prenosa znanja iz odhajajočih sodelavcev na nove sodelavce, zniževanje starostne strukture zaposlenih.
Kolektivni sporazum o zaposlovanju in pravicah svobodnih in samostojnih rednih pogodbenih sodelavcev na javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija	23. 12. 2015	+ : Ureditev področja honorarnega dela	srednje močna	Sanacija kadrovskega stanja na RTV Slovenija (zaposlovanje pogodbenih sodelavcev).	Večje število zaposlenih, ki imajo nižjo izobrazbo in sklenjene pogodbe o zaposlitvi za nižja delovna mesta, ko je delo, ki ga opravljajo, kar pomeni težje motiviranje s strani nadrejenih in tudi strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri, za opravljanje dela (zaradi nižjih plač).
Porevizijsko poročilo Računskega sodišča Republike Slovenije	20. 8. 2012 in 5. 2. 2013	- : popravljalni ukrepi	srednje močna	Popravljalni ukrepi RTV Slovenija – negativno menjen o pravilnosti dela poslovanja. Nepravilnosti in popravljalni ukrepi na področju sklenitve delovnega razmerja ob imenovanju na mandatno delovno mesto, izpolnjevanja pogojev za zasedbo delovnih mest, napake pri izračunu osnovne plače, premestitvi na drugo delovno mesto, novih zaposlitvah, dodelitvi položajnih dodatkov, avtorskih in podjemnih pogodbah,... (druge nepravilnosti se ne nanašajo na področje upravljanja s človeškimi viri).	Učinek poročila Računskega sodišča je negativno vplival na strateško upravljanje s človeškimi viri, ker je s svojimi ukrepi, negativno prizadel del zaposlenih, kar se je odražalo v negativni organizacijski klimi in splošnem nezadovoljstvu pri delu, pri čemer so imeli linski vodje težavo, pri motiviranju zaposlenih za opravljane dela.
Programsko poslovni načrti RTV Slovenija 2008 – 2015	Januar vsakega leta	+ : Natančno navedene naloge v tekočem letu -	močna	Sestavljen je iz dveh delov. Prvi je programsko–produkcijski načrt za določeno leto v katerem so navedeni vsi PPE (natančen program dela za eno leto in razčlenitev le tega po UPE) Drugi pa poslovno–finančni načrt (tehnološki razvoj in naložbe, oddajniki in zveze, kadrovska politika, poslovna politika, odnosi z	Iz programsko–poslovnega načrta izhajajo delovne naloge povezane z vsemi področji dela na RTV Slovenija, tudi tistimi, ki se ukvarjajo z nalogami

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
				javnostjo, mednarodno sodelovanje, mediateka in finančni načrt).	upravljanja s človeškimi viri (vodilni in vodstveni zaposleni, linjski menedžerji in strokovnjaki s področja).
Letna poročila RTV Slovenija	vsako leto	+ : Pregled opravljenega dela in možnost primerjave, kaj je bilo storjenega na posameznih področjih	šibka	Predstavitev RTV Slovenija (splošni akti, organiziranost, organi zavoda), poročila organov zavoda (generalnega direktorja, predsednika programskega sveta, predsednika nadzornega sveta, sveta delavcev), programsko poročilo (po posameznik PPE), poslovno poročilo (o doseženih ciljih in rezultatih, o tehnološkem razvoju in naložbah, o oddajnikih in zvezah, o kadrovskem področju, o poslovnem področju, o pravni službi, o odnosih z javnostjo, o notranjem nadzoru javnih financ, o mednarodnem oddelku in o mediateki), računovodsko poročilo (predpisani računovodski izkazi, pojasnila k bilanci stanja, pojasnila k izkazu prihodkov in odhodkov), nagrade in priznanja ter kontaktni podatki. Priložene so mu lahko tudi različne priloge, na primer notranji nadzora javnih financ, revizijsko poročilo in podobno.	Neposredno ne vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri, vendar pa se preko pregleda realizacije letnih načrtov, oblikujejo politike za prihodnje obdobje.
Strategija dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004 – 2010	25. 5. 2004	+ : oblikovanje smernic za strateški razvoj organizacije	močna	Vizija in poslanstvo, strateški cilji, priložnosti in tveganja, opis dejavnosti RTV Slovenija, analiza okolja, analiza poslušnosti in gledanosti, ocenjevanje učinkovitosti/uspešnosti predvajanih oddaj, programske strategije (po PPE), funkcijske strategije (tehnično tehnološko področje, področje informatike, kadrov in organizacije, strategija razvoja trženja in odnosov z javnostmi, finančna analiza in predračunske računovodske informacije) in statusno preoblikovanje.	Ob ustreznem zasledovanju strateških usmeritev se organizacija lahko razvije v pravo moderno medijsko hišo.
Strategija razvoja RTV Slovenija 2011 – 2015	September 2011	+ : Oblikovanje smernic za strateški razvoj organizacije -: V prilogi ni akcijskega načrta, kako doseči zastavljene cilje	močna	Poslanstvo in vizija, predstavitev ključnih predpostavk delovanja RTV Slovenija (zunanje okolje, notranje okolje, povzetek stanja), ključni elementi poslovnega modela za prihodnje obdobje (programske politike, organizacijske in kadrovske politike, politike komuniciranja, poslovne politike, tehnološke politike in okoljska politika), strateški cilji (neposredni strateški cilji – programski cilji, posredni strateški cilji), cilji programsko-produkcijskih in organizacijskih enot (Radio Slovenija, Televizija Slovenija, Regionalni RTV center–Koper – Capodistria, Regionalni RTV center–Maribor s studiem za madžarski program v Lendavi, Multimedijški center, Oddajniki in zveze).	Ob ustrezni realizaciji se področje upravljanja s človeškimi viri razvije v smeri zagotavljanja njegove strateške vloge.

NASLOV DOKUMENTA	DATUM SPREJEMA	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (-, +)	JAKOST VPLIVA	VSEBINA	UČINEK (POSLEDICA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI)
Priporočila za izvajanje ukrepov družini prijaznega podjetja	28. 8. 2013	+ : Ravnovesje med poklicnim in privatnim življenjem - : RTV Slovenija je večino teh ukrepov uporabljala že pred pridobitvijo certifikata	šibka	Ukrepi družini prijaznega podjetja (načrtovanje letnega dopusta, izmenično delo od doma, komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo,..)	Izvajanje ukrepov vodi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem k boljšemu opravljanju dela ter k večji uspešnosti organizacije pri njenih odjemalcih storitev.

V tabeli 3.10 je tako naveden prikaz povzetka dokumentov, ki so pomembni za področje upravljanja s človeškimi viri v obdobju 2008–2015 na RTV Slovenija. V analizo je vključenih tudi nekaj dokumentov, ki so bili sprejeti pred preučevanim obdobjem, vendar pa so se njihove spremembe oziroma dopolnitve dogajale v preučevanem obdobju, zato so se uvrstili na seznam. V zgornji tabeli je naveden dokument, datum njegovega sprejetja oziroma objave in njegova kratka vsebina. Nato se analiza posveti vplivu posameznega dokumenta na strateško upravljanje s človeškimi viri in navede njegov pozitiven oziroma negativen vpliv ter moč njegovega vpliva. Analiza dokumenta se zaključí z navedbo učinka oziroma posledic, ki jih ima za strateško upravljanje s človeškimi viri. Daljša vsebina dokumenta in njegovega vpliva je prikazana v Prilogi A.

Iz zgornje analize je bilo ugotovljeno, da imajo močan vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri:

- Zakon o delovnih razmerjih (pozitiven vpliv),
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (pozitiven in negativen vpliv),
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2016 in drugih ukrepov v javnem sektorju (negativen vpliv),
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (negativen vpliv),
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leto 2014 in 2015 (negativen vpliv),
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013 in 2014 (negativen vpliv),
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (negativen vpliv),
- Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (negativen vpliv),
- Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize (negativen vpliv),
- Kolektivna pogodba za javni sektor (pozitiven vpliv),
- Kolektivna pogodba javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija (negativen vpliv),
- Kolektivna pogodba za poklicne novinarje (negativen vpliv),
- Aneks h Kolektivni pogodbi za poklicne novinarje (pozitiven vpliv),
- Aneks h Kolektivni pogodbi Javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija (pozitiven vpliv),
- Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija (pozitiven vpliv),
- Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi za poklicne novinarje (pozitiven vpliv),

- Aneks št. 3 h Kolektivni pogodbi javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija (pozitiven vpliv),
- Statut javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija (pozitiven in negativen vpliv),
- Spremembe in dopolnitve Statuta javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija (negativen vpliv),
- Pravilnik o notranji organiziranosti Javnega zavoda RTV Slovenija (pozitiven vpliv),
- Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti JZ RTV Slovenija (pozitiven vpliv),
- Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija (junij 2015) (negativen vpliv),
- Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija (avgust 2015) (pozitiven in negativen vpliv),
- Pravilnik o delovnem času (pozitiven vpliv),
- Pravilnik o pristojnosti na Radiotelevizija Slovenija (pozitiven vpliv),
- Pogodba o sodelovanju delavcev pri upravljanju (pozitiven vpliv),
- Programsko–poslovni načrti RTV Slovenija 2008–2015 (pozitiven vpliv),
- Strategija dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004–2010 (pozitiven vpliv),
- Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015 (pozitiven in negativen vpliv).

Srednje močan vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri imajo:

- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev (pozitiven vpliv),
- Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (pozitiven in negativen vpliv),
- Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence (pozitiven vpliv),
- Spremembe in dopolnitev Statuta javnega zavoda Radiotelevizije Slovenija (2011) (pozitiven vpliv),
- Akt o sistemizaciji delovnih mest (pozitiven in negativen vpliv),
- Spremembe akta o sistemizaciji delovnih mest (pozitiven vpliv),
- Pravilnik o večopravnosti in združevanju dela (pozitiven in negativen vpliv),
- Merila o napredovanju ob prevedbi osnovnih plač javnih uslužbencev v JZ RTV Slovenija (negativen vpliv),
- Dogovor o preprečevanju in odpravljanju mobbinga v Javnem zavodu RTV Slovenija (pozitiven vpliv),

- Dopolnitev Dogovora o priznavanju pravic in zaposlovanju svobodnih in samostojnih novinarjev na javnem zavodu RTV Slovenija (negativen vpliv),
- Dogovor o priznavanju pravic svobodnih in samostojnih sodelavcev in zaposlovanju rednih pogodbenih sodelavcev na Javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija (pozitiven vpliv),
- Kolektivni sporazum o zaposlovanju in pravicah svobodnih in samostojnih rednih pogodbenih sodelavcev na javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija (pozitiven vpliv),
- Porevizijsko poročilo Računskega sodišča Republike Slovenije (negativen vpliv).

Šibek vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri imajo:

- Sprememba statuta javnega zavoda Radiotelevizije Slovenija (pozitiven in negativen vpliv),
- Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti JZ RTV Slovenija (pozitiven vpliv),
- Sklep o letni razporeditvi delovnega časa zaposlenih v javnem zavodu RTV Slovenija (negativen vpliv),
- Pravilnik o postopku in merilih za zasedbo delovnih mest vrhunski glasbenik, ekspert področja, prvak in priznani ustvarjalec (pozitiven in negativen vpliv),
- Kriteriji za določitev višine dodatka za dvojezičnost (pozitiven in negativen vpliv),
- Spremembe meril za določanje višine dodatka za dvojezičnost na RTV Slovenija (pozitiven vpliv),
- Letna poročila RTV Slovenija 2008–2015 (pozitiven vpliv),
- Poročilo za izvajanje ukrepov družini prijaznega podjetja (pozitiven in negativen vpliv).

Iz opravljene analize dokumentov je razvidno, da so dokumenti, ki močno vplivajo na strateško upravljanje s človeškimi viri, predvsem pravni akti, ki natančno determinirajo delovne naloge strateškega upravljanja s človeškimi viri (na primer ZDR, ZSPJS,..) ter dolgoročni načrti delovanja RTV Slovenija, medtem ko so tisti dokumenti, ki šibko vplivajo na strateško upravljanje s človeškimi viri predvsem tisti, ki se nanašajo na posamezen del zaposlenih in ne na celotno področje človeških virov RTV Slovenija.

3.3.4.2 Opazovanje z udeležbo

Namen opazovanja z udeležbo je, da raziskovalec zbere podatke tako, da se vsakodnevno srečuje z življenjem in delom v organizaciji, ki jo opazuje. Ob tem spremlja okoliščine, s katerimi se ljudje srečujejo ob določenih kritičnih dogodkih. Zavedati pa se mora, da ima vlogo raziskovalca in mora biti pri svojem delu čim bolj objektivni. Raziskovalcu ta metoda omogoča spremljanje dogajanje v naravni situaciji, za razliko od raziskovanja v laboratorijih, hkrati pa so mu dostopne tudi informacije, ki drugim raziskovalcem, ki bi pojav preučevali od zunaj, ne bi bile dostopne.

V tabeli 3.11 je naveden povzetek kritičnih dogodkov, ki so posredno ali neposredno vplivali na področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija v obdobju 2008–2015. Natančnejša opredelitev posameznega dogodka je podana v Prilogi B. Naj pa pred predstavitvijo tabele 3.11 navedemo, da so za zaposlene so ključni dogodki tisti, ki spodbujajo njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu, tudi dobro opravljene delovni projekti, na katerih sodelujejo. Ti v analizi niso navedeni, saj sodijo k programskim projektom in niso neposredno vezani na področje upravljanja s človeškimi viri. Nekaj teh projektov je: sodelovanje pri olimpijskih igrah, Evropsko prvenstvo v košarki, ki je bilo v Sloveniji, vsakoletni športni dogodki (na primer Zlata lisica, Planica ...), sodelovanje pri projektu Botrstvo, organizacija najrazličnejših koncertov, organizacija in prenosi različnih proslav ter drugih dogodkov in podobno. Ravno tako so pomembne tudi posamezne oddaje, ki so v javnosti odmevne (na primer dokumentarci meseca, posebne tematske oddaje in podobno). Zaposleni se kljub včasih večjemu včasih manjšemu nezadovoljstvu na področju upravljanja s človeškimi viri (na primer zamrznitev delovne uspešnosti, napredovanj, različnih kriterijev pri ocenjevanju ...) zavedajo, navkljub izsledkom raziskave organizacijske klime, da so oni tisti, ki bogatijo nacionalne programe radia in televizije ter multimedijški portal.

Če se vrnemo na ključne dogodke, ki so vplivali na področje upravljanja s človeškimi viri, so zbrani in strnjeno analizirani v tabeli 3.11. Tabela prikazuje ob vsakem dogodku tudi njegov vpliv in učinek na področje upravljanja s človeškimi viri. Natančnejši podatki o posameznem dogodku pa so dostopni v Prilogi B.

Tabela 3.11: Analiza dogodkov

NASLOV DOGODKA	VSEBINA DOGODKA	DATUM	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	JAKOST VPLIVA	UČINEK
Prehod na nov plačni sistem	Nova delovna mesta, novo vrednotenje le teh, nov plačni sistem	avgust 2008	Ni skupne metodologije pri oblikovanju vrednotenja delovnih mest (pogajanje), natančno določena nekatera področja (nagrajevanje, delovna uspešnost, ocenjevanje,..)	močna	Nov plačni sistem
Dodelitev Meril ob prehodu na nov plačni sistem	Dodelitev plačnih razredov napredovanj (glede na napredovanje v plači v starem sistemu)	avgust 2008	Nezadovoljstvo dela zaposlenih se širi na področje organizacijske klime, ki se zelo poslabša in izguba zaupanja zaposlenih v strokovne službe in njihovo delo	močna	Napredovanje dela zaposlenih izraženo v plačnih razredih
Prvi certifikati Nacionalne poklicne kvalifikacije	pridobitev potrdil o znanju in usposobljenosti za opravljanje specifičnih del, za katere se ni mogoče izšolati v okviru šolskega sistema	jesen 2008	Dvig strokovne usposobljenosti zaposlenih in možnost osvajanja dodatnega znanja preko novih izobraževalnih praks. Omogočeno je horizontalno napredovanje tistih zaposlenih, ki nimajo ustrezne stopnje šolske izobrazbe. Težava: ob prehodu večina zaposlenih prevedena na delovna mesta, za katera se zahteva sedma stopnja izobrazbe	srednje močna	Pridobljena usposobljenost za opravljanje določenega dela
Komisija za pritožbe ob vstopu v plačni sistem javnega sektorja	Reševanje pritožb na podlagi nezadovoljstva ob prevedbi na določeno delovno mesto	jesen 2008	Strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri in zunanji strokovnjaki so s pomočjo zaslišanj reševali pritožbe vseh tistih, ki so menili, da so bili ob prehodu na nov plačni sistem napačno prevedeni (na napačna delovna mesta). 'Napačna' prevedba je slabo luč usmerila predvsem na neposredne šefe (linijski menedžerji), ki so delavce, glede na delo, ki ga opravljalo, razporejala na delovna mesta. Pogost je bil očitek, da ne poznajo dela svojih podrejenih, hkrati pa se je ob tem dogodku pokazal izrazit manjko na prenosu informacij med nivoji vodenja do zaposlenih. Odpor do sprememb pa je prav gotovo bil eno od glavnih vodil pri pritožbi.	šibka	Pritožbe na prevedbo
Ocenjevanje javnih uslužbencev	Prvo ocenjevanje javnih uslužbencev glede na delovno uspešnost, ki so jo pokazali v preteklem letu	marec 2009	S strani javnega sektorja predpisan institut je pomenil prvi korak k oblikovanju kadrovskega načrta posameznih zaposlenih in prepoznavanju njihovih želja na področju izobraževanja in razvoja njihove kariere. Preko pogovora sta nadrejeni in zaposleni oblikovala cilje dela, ki so morali biti v skladu z cilji službe/uredništva/PPE/OE	močna	Prvo ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih
Težave pri imenovanju generalnega direktorja	Imenovanje vršilca dolžnosti generalnega direktorja ob zapletih pri imenovanju	maj 2010 – julij 2010	Težave so vplivale na celotno področje sprejemanja ključnih odločitev na RTV Slovenija in ne samo na področju upravljanja s človeškimi viri. Sprejemale so se	srednje močna	Oteženo delo, sploh dolgoročni projekti

NASLOV DOGODKA	VSEBINA DOGODKA	DATUM	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	JAKOST VPLIVA	UČINEK
	generalnega direktorja za polni mandat		zgolj tiste odločitve, ki so vplivale na tekoče poslovanje, dolgoročni, strateški načrti pa so bili zamrznjeni.		
Model upravljanje delovne uspešnosti (ITKOMP)	Računalniško podprt sistem za izvajanje rednih letnih pogovorov, ki vpeljuje kompetence zaposlenih	oktober 2010	Nadgradnja dotedanega sistema rednih letnih pogovorov, ki so se začeli izvajati preko računalniško podprtega sistema, ki je dovoljeval analizo kariernih načrtov in vpeljal ocenjevanje kompetenc na vseh delovnih mestih. Osnova je bila zastavljena v smeri razvoja področje upravljanja s človeškimi viri, vendar pa realizacija ni bila takšna kot bi lahko pričakovali. Razlog je bil v slabši usposobljenosti vodij, ki so pogovore izvajali in v podhranjenosti področja upravljanja s človeškimi viri, ki bi moralo na podlagi pridobljenih vhodnih podatkov, pripraviti načrte izobraževanja in razvoja zaposlenih	močna	Bolj sistematično spremljanje vseh postavk rednih letnih pogovorov (predvsem dogovorjenih ciljev) preko celega leta
Raziskava o vzdušju in zavzetosti zaposlenih	Zavzetost, zadovoljstvo zaposlenih	oktober 2010	negativen	srednje močna	Izdelava politik
Novoletno srečanje zaposlenih na RTV Slovenija in honorarnih sodelavcev	Neformalni druženje vseh sodelavcev RTV Slovenija	december 2010	Pozitiven vpliv na odnose med zaposlenimi in tudi med zaposlenimi in vodstvom. Pripomogel je k delnemu izboljšanju komunikacije znotraj RTV Slovenija.	srednje močna	Dvig organizacijske klime
Uvodnik v internem glasilu »Spremembe na ukaz – misija nemogoče«	Pomočnica generalnega direktorja za področje upravljanja s človeškimi viri v internem glasilu predstavi posledice prehoda na nov plačni sistem	marec 2011	Z izbiro komunikacijskega kanala (fizičnega internega glasila) je bila izkazana želja, da bi vsi zaposleni na RTV Slovenija, spoznali kaj se je dogajalo ob prehodu na nov plačni sistem in napovedana težnja po izboljšanju metod strateškega upravljanja s človeškimi viri (soustvarjanje razvojen strategije, izboljšanje sistema vodenja, napredovanja, motiviranja)	šibka	Prikaz sprememb v plačni politiki preko pozitivni luči
Novi aneksi za del zaposlenih	Zaradi sistemske napake pri izračunavanju plač tistim, ki se je upošteval 14. člen ZSPJS, je bilo potrebno ponovno izdati pravilen prevedbeni pravni akt	maj 2011	Opravljena je bila zgolj še ena administrativna naloga kadrovske službe, naložena s strani zunanjih institucij, ki so opravile natančen pregled stanja ob prehodu na nov plačni sistem, na ostale vidike (kaj to pomeni za motivacijo dela, predanost delu in podobno) se ni nihče oziral.	šibka	Pravilnost delovnopравnih dokumentov
Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015	Dolgoročni dokument RTV Slovenija, ki le to usmerja k temu, da postane sodobna, neodvisna in zaupanja vredna hiša.	september 2011	Pomočnica generalnega direktorja za področje upravljanja s človeškimi viri je s strokovnjaki s področja, ki ga je vodila, na delavnici oblikovala smernice razvoja področja v prihodnosti, ki so bile potem predane naprej in vključene v strategijo RTV Slovenija	močna	Dolgoročni delovni načrt razvoja RTV Slovenija
Raziskava organizacijske	Zavzetost zaposlenih, sistem	februar 2012	Izkazalo se je, da zaposleni predvsem usmerjeni k	srednje močna	Priprava akcij za izboljšanje

NASLOV DOGODKA	VSEBINA DOGODKA	DATUM	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	JAKOST VPLIVA	UČINEK
klime	vodenja, motiviranja, nagrajevanja,		nasprotovanje idejam drugih, izpostavljanju njihovih napak in sprejemanju varnih določitev. Aktivnejšo vlogo področja upravljanja s človeškimi viri je bilo potrebno razviti predvsem na področju uvajanja sprememb v organizacijo, vendar pa so se na tem področju v tistem času dogajale spremembe (ni bilo več neposrednega pomočnika generalnega direktorja za to področje, ki bi vodil in usklajeval delo področja).		organizacijske klime (ki pa niso bile uspešne)
Uveljavitev zakona o uravnoteženju javnih financ	Zaradi gospodarske krize je bil sprejet ZSPJS, ki je področje plač v javnem sektorju precej omejil	avgust 2012	Vpliv omenjenega področja na strateško upravljanje s človeškimi viri je bil precej negativen. Zmanjšal je višino plačnih razredov (plača je še vedno največji motivator za delo), zamrznil možnost napredovanja, zamrznil oziroma ukinil možnost nagrajevanja na podlagi delovne učinkovitosti, onemogočil sklepanje pogodb o izobraževanju, 'prisilno' upokojil zaposlene, ki so izpolnjevali pogoje za upokojitev. Zaposlene je bilo ob vseh teh negativnih 'novicah' potrebno motivirati za čim boljše opravljanje dela, kar je bila zelo težka naloga, predvsem za njihove neposredneje vodje.	močna	Omejevanje področja upravljanja s človeškimi viri (napredovanje, nagrajevanje, izobraževanje, prenos znanja, zaposlovanje)
Vpliv menedžerskih pristopov posameznega vodje	Merjenje vpliva menedžerskih procesov posameznega vodje (iz vzorca)	poletje 2012	Za analizo je bil izbran zgolj majhen vzorec vodij, z metodami pa je bilo dokazano, da na tem vzorcu povprečen vedenjski profil vodje odstopa v pozitivno smer (od ugotovljene organizacijske kulture), vendar pa tudi ta raziskava potrди prejšnje in poda ugotovitve, da zaposleni zavračajo spremembe in izkazujejo navidezno strinjanje z vodji. Z nadgradnji projekta bi zagotovili boljšo usposobljenost vodij za opravljanje nalog povezanih z upravljanjem z zaposlenimi	šibka	Izobraževanje izbranih vodij, da ti dosežejo boljše veščine pri upravljanju z zaposlenimi. Projekt je bil preozko usmerjen, da bi lahko pomembneje vplival na dvig strokovnosti nalog povezanih z upravljanjem s človeškimi viri
Upravljanje organizacijske kulture in vpliva vodij	Projekt katerega cilj je bil povečati zavzetost zaposlenih na RTV Slovenija	november 2012	Projekt, ki je združil prej omenjena ključna dogodka (raziskavi o organizacijski kulturi in o vplivu vodij) na natečaju za HRM–projekt leta 2012	šibka	Priprava novih akcijskih načrtov za dvig organizacijske klime in izobraževanje izbranih vodij
Stavka zaposlenih v javnem sektorju	Nezadovoljstvo z omejitvami na področju plačne politike je združilo zaposlene v javnem sektorju v enodnevno stavko	januar 2013	RTV Slovenija je poleg zahtev ostalih sindikatov v okviru javnega sektorja, ki bile boj proti vnovičnem znižanju plačne mase, dvigu normativov na različnih področjih (šolstvo), možnost odpuščanja, izpostavil tudi zahtevo po stabilnejšem financiranju, ki bi vodilo v možnost stabilnejšega in dolgoročnega strateškega razvoja RTV Slovenija, hkrati pa so bile prisotne tudi zahteve po institucionalni avtonomnosti in uredniški neodvisnosti	šibka	Pravega učinka stavke na strateško upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija ni bilo zaznati

NASLOV DOGODKA	VSEBINA DOGODKA	DATUM	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	JAKOST VPLIVA	UČINEK
			RTV Slovenija		
Poročilo Računskega sodišča	Pregled poslovanja RTV Slovenija v letih 2009 in 2010	februar 2013	Poleg ostalega so bile ugotovljene tudi nepravilnosti na področju plač. Službe, ki so se ukvarjale s tem področjem so morale oblikovati popravljalne ukrepe in o njih natančno poročati Računskemu sodišču, kar je predstavljalo popolno birokracijo. Strokovne službe so morale preko informacijskih kanalov (predvsem intranet) obvestiti o dogajanju, ki je ponovno sprožilo negativne vplive na organizacijsko klimo, predvsem pri tistih zaposlenih, ki so bili pozvani na pogovor o možnosti sklenitve dogovora o načinu vračila. Vrnilo se je nezaupanje v strokovne službe, saj se je pojavila sistemska napaka, na katero sami zaposleni niso imeli vpliva. Kljub sklenjenim dogovorom o vračilu, se le to ni realiziralo, ker so se socialni partnerji začeli pogajati o spremembi 3. a člena ZSPJS.	srednje močna	Ugotovljene nepravilnosti – vračilo preveč izplačanega zneska po 3. a členu ZSPJS
Prenovljen intranetni portal MojRTV	Vzpostavitev mesta, kjer bi vsi zaposleni lahko prejeli vse informacije, ki jih potrebujejo pri svojem delu in tudi ob njem	oktober 2013	Ker je bilo ugotovljeno, da je na RTV Slovenija pri izvajanju delovnih procesov in drugih pomembnih informacij za zaposlene, pogosto problem v dostopnosti informacij in v načinu dostopanja do le teh, je bil posodobljen intranetni portal, ki je postal prijaznejši in preglednejši za uporabnike. Preko portala je bila vzpostavljena komunikacijska pot med zaposlenimi in vsemi službami/uredništvu preko foruma. Namen je bil izmenjava pomembnih informacij in nudenje odgovora na vsa vprašanja, ki jih imajo zaposleni (tudi za tista, ki se nanašajo na upravljanje s človeškimi viri). Lahko bi rekli, da se je preko intraneta oblikoval svetovalec zaposlenim.	srednje močna	Dvig kakovosti in hitrosti dostopa do internih informacij in ponujena dvosmerna komunikacija
Yammer – poizkus izboljšanja komunikacije na RTV Slovenija	Oblikovanje družabnega omrežja na katerem bi se po vzoru drugih sodobnih družabnih omrežij, družili in izmenjevali informacije, misli, ... sodelavci RTV Slovenija	december 2013	Za razliko od intranetnega portala MojRTV je bil zastavljen Yammer bolj kot interaktivno področje, ki ne bi toliko informiralo, pač pa bolj povezovalo. Dostop je omogočen tudi preko mobilnih naprav, vendar pa projekt ni prav zaživel v smeri v kateri je bil zamišljen, ker se je izkazalo, da bi za to področje moral skrbeti en zaposleni dnevno (če bi želeli doseči željen uspeh), kar pa zaradi kadrovske podhranjenosti področja ni bilo možno.	šibek	Dvig dvostopenjske komunikacije in hitrejše dobivanje pomembnih informacij (preko drugih sodelavcev, ki opravljajo podobne stvari).
Nova generalna direktorica RTV	Ponovno so nastopile težave pri imenovanju generalnega	April 2014 – september	Ponovila se je stanje izpred štirih let, ko je nek določen čas bila RTV Slovenija brez generalnega direktorja	močen	Vpliv na dolgoročne odločitve (opravljanje zgolj tekočih poslov)

NASLOV DOGODKA	VSEBINA DOGODKA	DATUM	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	JAKOST VPLIVA	UČINEK
Slovenija	direktorja in ponovno je nekaj časa RTV Slovenija vodil vršilec dolžnosti	2014	oziroma je imela vodstvo, ki je bilo vršilec dolžnosti le tega in je ponovno izvajalo le naloge povezane s tekočim delovanjem, dolgoročne in strateške naloge pa so bile odrinjene na rob, oziroma so čakale na generalnega direktorja in vodstvo s polnim mandatom za opravljanje nalog iz statuta		
Napredovanje	Zakonodaja je sprostila napredovanje, ki je bilo kar nekaj časa zamrznjeno	april 2014	S sprostitvijo enega od mehanizmov za motiviranje zaposlenih pri opravljanju njihovega dela, so tudi strokovne službe ponovno dobile možnost preko katere lahko posredno vplivajo na motivacijo zaposlenih	močan	S sprostitvijo napredovanj so zaposleni postali ponovno bolj motivirani za dobro opravljanje svojega dela
Knjigobežnica RTV Slovenija	Prostor, kjer se odlagajo in jamljejo knjige, ki so jih drugi že prebrali	april 2014	Posebnega pomena za upravljanje s človeškimi viri knjigobežnica nima, pomeni pa doprinos k kulturi branja, saj ni namenjena samo zaposlenim na RTV Slovenija, pač pa tudi mimoidočim. Tako RTV Slovenija tudi preko tega projekta skrbi za dvig kulture in nacionalne zavesti.	šibek	Dvig bralne kulture nacionalne RTV
Spremembe 3.a člena ZSPJS	Vračilo preveč izplačanih zneskov za zaposlene v javnem sektorju se omeji, ob sklenitvi dogovora, na zadnjih deset mesecev od odprave napake	julij 2014	Strokovne službe so morale ponovno pripraviti izračune in nove dogovore o načinu vračila preveč izplačane plače, kar jih je zopet ohromilo pri izvajanju drugih strokovnih nalog in ponovno vrnilo v čas papirologije. So pa tokrat bili boljše pripravljene in so uporabili ustrežnejša sredstva za komunikacijo s tistim segmentom zaposlenih, ki se jih je ta sprememba zakonodaje dotikala, tako da se ni ponovil val nezadovoljstva z delom strokovnih služb.	srednje močan	Vračilo preveč izplačanih plač dela zaposlenih, ki so bili že pred enim letom obveščeni o tem (ukrep na podlagi poročila Računskega sodišča)
Nova stojala za kolesa pred RTV hišo	Postavitev stojal za kolesa pred televizijsko hišo	julij 2014	V službi za varstvo in zdravje pri delu so poskrbeli, da imajo zaposleni, ki prihajajo na delo s kolesom prostor, da svoje kolo lahko ustrezno parkirajo. S tem ukrepom so želeli doseči, da bi čim več zaposlenih začelo hoditi v službo s kolesom in tako poskrbelo za svoje zdravje, kar je tudi ena od nalog upravljanja s človeškimi viri, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih in za njihovo čim boljše zdravstveno stanje. Pri tem jim je v pomoč tudi športno društvo, ki je organizirano v okviru RTV Slovenija in s svojim delovanjem skuša dvigniti raven zavesti o nujnosti gibanja za zdravje in posredno tudi 'kondicije' za kvalitetno opravljanje dela.	šibek	Zadovoljstvo zaposlenih, ki prihajajo v službo s kolesi
Razmere honorarnih sodelavcev na RTV Slovenija	Reševanje kadrovskega problema honorarnih sodelavcev, ki je skozi leta bil nerešen	september 2015	Vodstvo RTV Slovenija je s strokovno pomočjo ustreznih služb in v procesu pogajanj z reprezentativnimi sindikati, najprej dosegel dogovor o zaposlovanju honorarnih novinarjev, nato pa še dogovor za zaposlovanje vseh	močan	Ureditev področja honorarnih sodelavcev preko sklepanja rednih delovnih razmerij

NASLOV DOGODKA	VSEBINA DOGODKA	DATUM	VPLIV NA STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	JAKOST VPLIVA	UČINEK
			honorarnih sodelavcev, za kar je dobil tudi odobritev višjih organov nadzora na RTV Slovenija. Tako se je počasi začel reševati največji kadrovski problem RTV hiše, zaposlovanje honorarnih sodelavcev.		
Očetje in delodajalci v akciji ODA	Projekt želi v ospredje postaviti vlogo očeta kot enakopravnega člana v družinskem življenju	oktober 2015	Program je oblikovan v okviru družini prijaznega podjetja in se osredotoča na vlogo očetov v družinskem življenju. Strokovne službe so pripravile nabor ukrepov in ponudile svojo pomoč pri informiranju in zagotavljanju potrebne pomoči pri izvajanju projekta. Zaenkrat odzivnost še ni na takšnem nivoju, kot bi si jo želeli, hkrati pa je bilo zaznati tudi nezadovoljstvo s strani drugega spola, ali je njihova vloga v družinskem življenju sama po sebi umevna, da tudi one niso vključene v podobne projekte.	šibek	Ureditev ravnovesja med družinskim in poklicnim življenjem očetov

V tabeli 3.11 so zbrani ključni dogodki, ki so bili v raziskovanje študije primera vključeni preko metode udeležbe z opazovanjem. Ob vsakem dogodku je navedena njegova kratka vsebina in čas v katerem se je posamezen dogodek zgodil. Nadalje je ob vsakem dogodku naveden njegov vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri in moč le tega ter njegov učinek.

Ob analiziranju dogodkov je bilo ugotovljeno, da so na strateško upravljanje s človeškimi viri močno vplivali naslednji dogodki:

- Prehod na nov plačni sistem,
- Dodelitev Meril ob prehodu na nov plačni sistem,
- Ocenjevanje javnih uslužbencev
- Model upravljanja delovne uspešnosti (ITKOMP),
- Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015,
- Uveljavitev ZUJF,
- Nova generalna direktorica RTV Slovenija,
- Napredovanje,
- Razmere honorarnih sodelavcev na RTV Slovenija.

Srednje močno so na strateško upravljanje s človeškimi viri vplivali naslednji dogodki:

- Prvi certifikati Nacionalne poklicne kvalifikacije,
- Težave pri imenovanju generalnega direktorja (2010),
- Raziskava o vzdušju in zavzetosti zaposlenih,
- Novoletno srečanje zaposlenih na RTV Slovenija in honorarnih sodelavcev,
- Raziskava organizacijske klime,
- Poročilo Računskega sodišča,
- Prenovljen internetni portal MojRTV,
- Spremembe 3.a člena ZSPJS.

Šibek vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri pa so imeli naslednji dogodki:

- Komisija za pritožbe ob vstopu v plačni sistem javnega sektorja,

- Uvodnik v internem glasilu »Spremembe na ukaz – misija nemogoče«,
- Novi aneksi za del zaposlenih,
- Vpliv menedžerskih pristopov posameznega vodje,
- Upravljanje organizacijske kulture in vpliva vodij,
- Stavka zaposlenih v javnem sektorju,
- Yammer – poizkus izboljšanja komunikacije na RTV Slovenija,
- Knjigobežnica RTV Slovenija,
- Nova stojala za kolesa pred RTV hišo,
- Očetje in delodajalci v akciji ODA.

Ob analizi kritičnih dogodkov, ki so močno vplivali na strateško upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija v obdobju 2008–2015 ugotovimo, da so ti dogodki, v veliki večini, povezani z dokumenti (večinoma pravnimi), ki zapovedujejo določen način dela z zaposlenimi (na primer ocenjevanje javnih uslužbencev). Srednje močno vplivajo predvsem izsledki raziskav in z njimi povezane akcije, medtem ko imajo šibek vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri razni enkratni dogodki, ki so včasih posredno izboljšali, delovno motivacijo zaposlenih (na primer nova stojala za koles pred RTV hišo).

3.3.4.3 Intervjuji

V nadaljevanju magistrskega dela bodo predstavljeni podatki, pridobljeni na podlagi polstrukturiranih intervjujev, opravljenih s triindvajsetimi zaposlenimi na RTV Slovenija. Vzorec zaposlenih ni bil izbran naključno, pač pa je bil skrbno načrtovan tako, da so bili vanj uravnoteženo vključeni tako novinarji kot tudi tehnični profili, administrativni profili in programski delavci. Pri izbiri vzorca je bilo vodilo tudi, da mora biti sestavljen tako, da so vanj vključeni vodilni in vodstveni delavci, vodje služb, linijski menedžerji in tudi posamezni zaposleni. Ravno tako so bili v vzorec vključeni predstavniki Sveta delavcev in sindikatov. Ob oblikovanju vzorca intervjuvancev je bila pozornost posvečena tudi regionalnima centroma in njihovi zastopanosti pri intervjujih. Zagotavljanje vsega navedenega pri izbiri vzorca intervjuvancev, je vodilo k pridobivanju boljših informacij o preučevanem področju.

Za izvedbo intervjujev je bil oblikovan in vnaprej pripravljen vprašalnik, razdeljen na tri dele, ki se nanašajo vsak na svojo hipotezo. Vprašalnik je v Prilogi Č tega magistrskega dela. Izbrani intervjuvanci so bili o nameravanem intervjuju najprej obveščeni preko elektronske pošte (Priloga C), v kateri jim je bila natančno pojasnjena tema in namen zbiranja podatkov. Nato je sledil dogovor z vsakim posameznikom o izvedbi intervjuja. Trajali so dobro uro. Uvodoma jim je bilo pojasnjeno, kaj je tema magistrskega dela in katero je glavno vprašanje, na katerega le ta želi odgovoriti. Vprašanje se glasi 'kateri so dejavniki pospeševanja in kateri dejavniki zavirajo strateško vlogo upravljanja s človeškimi viri v javnem zavodu'. Nato se je pričel intervju. Osnovna vprašanja so priložena magistrski nalogi (Priloga Č), vendar je bilo, odvisno od intervjuvanca, včasih potrebno še kakšno dodatno podvprašanje.

Vsi intervjuvanci so izrazili željo po anonimnosti, ki jo je potrebno spoštovati, zato bodo rezultati predstavljeni kot skupen odgovor na vprašanje, ki pa bo seveda odvisen od odgovorov in ne bo posplošen na skupni imenovalec. Dobljeni rezultati bodo predstavljeni tako, kot je bil izveden vprašalnik, v treh delih. V Prilogi D so priloženi vsi intervjuji, ki so zapisani v takšni obliki, kot so se odvijali (so nelektorirani, zaradi zagotavljanja boljše avtentičnosti odgovorov).

1. del – vprašanja, povezana s preverjanjem prve hipoteze, ki se glasi:

Javni zavod ima uveljavljene metode strateškega upravljanja s človeškimi viri.

Intervjuvanci so najprej odgovarjali na vprašanja, povezana s Strategijo RTV Slovenija. Na vprašanje, ali so seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija, je velika večina odgovorila pritrdilno.

Le šest jih z njo ni seznanjenih, vendar pa med njimi ne moremo izpostaviti skupnega imenovalca (na primer, da bi bili vsi s področja tehnike, ali pa da bi bili vsi zaposleni in ne vodje). Podobno se je zgodilo pri vseh odgovorih, zato to posebej ne bo več izpostavljeno. S Strategijo so bili seznanjeni na različne načine: preko neposrednih vodij, preko internega komuniciranja (sporočil »Med nami« in internega glasila Kričač) in preko interneta. Vsi so poudarili, da je Strategija eden izmed ključnih dokumentov o dolgoročni usmerjenosti delovanja RTV Slovenija. Izpostavili so, da je potrebno ob določenih pomembnih odločitvah (poslovnih, kadrovskih, tehničnih, organizacijskih ...) ponovno preleteti njeno vsebino in se ravnati po njej. Ravno tako so izpostavili, da je zelo pomembna osnova pri oblikovanju vsakoletnega PPN. Ko so bili povprašani o poslanstvu RTV Slovenija, so vsi vedeli, da je opredeljeno v ZRTVS–1 in ga znali s svojimi besedami povzeti. Več težav so imeli pri opredeljevanju vizije, ki izhaja iz Strategije, velika večina – z izjemo šestih – je sicer dejala, da vizijo poznajo, vendar je niso znali natančno opredeliti, ob dodatni pomoči, pa jim je tudi to uspelo. Vprašanju o vrednotah se je polovica intervjuvancev izognila, češ da jih natančno ne pozna in jih enačijo s poslanstvom. Druga polovica intervjuvancev je vseeno vedela, da so vrednote RTV Slovenija povezane z vrednotami EBU, ki so verodostojnost, raznolikost, pripadnost ... Na vprašanje o oblikovanju strategije so vsi razen treh vedeli oziroma predvidevali, da strategijo oblikuje ekipa zaposlenih, ki vključuje vodilne in vodstvene kadre ter tudi druge zaposlene z vseh nivojev organizacije (različen strokovnjake z vseh področij delovanja RTV Slovenija), ki skupaj z zunanjimi strokovnjaki preko delavnic oblikujejo novo strategijo. Kot vodilo pri oblikovanju strategije so navedli program dela vodstva, program dela programskih direktorjev, PPN in pa razpoložljiva finančna sredstva, tendence razboja panoge ter ZRTVS–1 in statut. Končno obliko strategije sprejme Nadzorni svet RTV Slovenija ob soglasju Programskega sveta RTV Slovenija. Ob vprašanju, kdaj se v oblikovanje strategije po njihovem mnenju vključi Kadrovska služba, so vsi razen štirih odgovorili, da so predstavniki Kadrovske službe vanjo vključeni od začetka, torej jo sooblikujejo. Poudarili so tudi, daje vključenost kadrovske funkcije pri nastajanju strategije od samega začetka in vse do konca ter pri njenem izvajanju ključnega pomena za njen uspeh. Intervjuvanec 14 je izpostavil, »da strategije naredijo ali pa tudi ne ljudje – kadri«.

Intervjuji so se nadaljevali z vprašanji o področju strateškega upravljanja s človeškimi viri. Na vprašanje, kdo na RTV Slovenija sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri, so se vsi strinjali, da jih sprejema generalni direktor oziroma vodstvo. Nekaj

jih je povedalo tudi, da mu pri tem pomagajo njegovi pomočniki ter oba direktorja (radia in televizije). Intervjuvanec 13 je na to vprašanje odgovoril, »da RTV Slovenija nameni premalo pozornosti upravljanju s človeškimi viri«. V nadaljevanju so bili intervjuvanci naprošeni, da navedejo nekaj strateških odločitev, ki so povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri. Navedli so naslednje: urejanje prekarnega dela, zaposlovanje, kadrovske načrte, zamenjava generacij (upokojevanje – pretok znanj), sistemsko urejeno izobraževanje, obsežno interno komuniciranje, motiviranje zaposlenih, dvig organizacijske klime, fleksibilnejši notranji trg kadrov, omejitve študentskega dela in drugih pogodbenih načinov dela, omejitev ustvarjanja novih stalnih honorarnih sodelavcev. Ko pa so dobili vprašanje, kako te vplivajo na njihovo delo, jih je velika večina odgovorila, da ne vplivajo, sedem pa jih je navedlo, da vplivajo predvsem tako, da se ob odhodih sodelavcev delo porazdeli, kar vodi k večjim delovnim obremenitvam, posredno lahko tudi v izgorelost oziroma v kakšno drugo bolezensko stanje. Intervjuvanec 22 je dejal, da te odločitve »vplivajo na moje delo, saj te odločitve motivirajo oziroma demotivirajo pri delu mene in moje sodelavce«. Intervjuvanec 9 pa se je pri tem odgovoru dotaknil tudi kakovosti opravljenega dela in dejal, da »nezadostno število kadra se izraža v omejevanju produkcije in posledično tudi programa in v kakovosti izvedbe«.

Pri opredelitvi vloge Kadrovske službe na RTV Slovenija so na začetku imeli skoraj vsi težave, zato jim je bil predstavljen Ulrichov model strateškega partnerja. Devetnajst jih je dejalo, da kadrovska služba tako ali drugače opravlja vse štiri vloge, saj so med seboj povezane in se dopolnjujejo, vendar pa menijo, da jo na nekaterih področjih omejuje delovnopravna zakonodaja, ki po njihovem mnenju ni najbolj fleksibilna. Intervjuvanec 4 je izpostavil, da bi bilo potrebno izboljšati »povezanost kadrovske službe z drugimi enotami, morda s kakšnimi kadrovskega člani znotraj enot«. Večina se je strinjala, da še vedno prevladuje administrativna vloga, vendar pa so opazne tudi ostale tri vloge. Izpostavljeno je bilo, da bi morali imeti kot strateški partnerji močnejši glas pri odločanju in vplivanju na razvoj RTV Slovenija. Nekateri intervjuvanci so si želeli, da bi se povečala vloga agenta sprememb, kar bi po njihovem mnenju vodilo v izboljšanje organizacijske klime. Je pa kar nekaj intervjuvancev izpostavilo, da bi bilo za večjo angažiranost kadrovske strokovnjakov na vseh štirih področjih nujno, da bi se kadrovska služba okrepila z novimi sodelavci, kajti sedanja kadrovska sestava ne uspe izvesti vseh naloženih nalog. Na vprašanje o povezanosti kadrovske službe in vodstva so bili sicer vsi odgovori v smeri, da povezanost je, vendar pa jih je kar nekaj izpostavilo, da bi jo bilo mogoče še izboljšati. Načina pa večina ni znala definirati, razen intervjuvanca 15, ki je

izpostavil, da bi pri tem mogoče pomagal pomočnik generalnega direktorja, ki bi koordiniral to področje. O tem, kdo se na RTV Slovenija še ukvarja s področjem upravljanja s človeškimi viri, so intervjuvanci navedli Izobraževalno središče, Kompetenčni center, Službo za varstvo pri delu in vodstveni kader, ki opravlja del nalog iz upravljanja s človeškimi viri. Je pa nekaj intervjuvancev izpostavilo problem kadrovanja honorarnih sodelavcev, ki ne poteka preko kadrovske službe, ampak ga izvajajo enote same, ki pa nimajo za to usposobljenih kadrov. Intervjuvanec 18 je dejal »kadrovanje je preveč pogosto razpršeno in nesistematsko rešeno znotraj posameznih uredništev ali direktorjev, predvsem je to mišljeno na področju honorarnih sodelavcev«.

V nadaljevanju so v tabeli 3.12 predstavljeni zgoščeni odgovori vsakega posameznega intervjuvanca, vendar so napisani kot povzetki odgovorov, avtentični odgovori vsakega posameznika pa so navedeni v Prilogi D.

Tabela 3.12: Analiza opravljenih intervjujev – HIPOTEZA 1

HIPOTEZA 1: *Javni zavod ima uveljavljene metode strateškega upravljanja s človeškimi viri.*

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
Seznanjenost s strategijo	Da, preko interneta	Da, delo preko intraneta	Da, preko internega glasila	Ne	Da, preko vodje in internega glasila	Da, preko vodje	Da, preko intraneta	Da, preko internega glasila	Da, preko vodstva	Ne več	Da, preko Službe za odnose z javnostjo
Njen pomen za vas	Zagotavljanje visokega poklicnega znanja	Dobro zastavljena za delovanje organizacije, vendar premalo finančnih sredstev za realizacijo.	Dolgoročni načrt razvoja RTV Slovenija.	/	Dolgoročni načrt, kaj mora vodstvo pri svojem delu upoštevati	Vpliva na delo vseh zaposlenih	Seznanitven pomen	Vodilo delovanja vseh zaposlenih	Grob okvir za planiranje kapacitet in tehnologije	Pomen pri načrtovanju tehničnih in produkcijskih kapacitet	Razmišljanje o prihodnosti mojega dela in obstoja RTV Slovenija
Poznate poslanstvo, vizijo in vrednote, ki izhajajo iz strategije	Da.	Da	Da	Da	Da	Da	Da, v grobem	Da	Da	Da	Da
Kdo oblikuje strategijo	Ne vem natančno. Vodstvo zavoda in člani programskega in nadzornega sveta.	Nisem seznanjen. Najbrž jo oblikuje vodstvo, posamezni direktorji, uredniki, kadrovska služba, službe za promocijo, finance in natehniko.	Nisem natančno seznanjen. Najbrž jo oblikuje širše vodstvo.	Nisem seznanjen. Najbrž jo vodilni in vodstven kader	Ne vem natančno. Prav gotovo vodstvo s skupino zaposlenih in zunanji strokovnjaki	Vodstvo	Ne vem kdo je oblikoval obstoječo, za to v nastajanju sem bil povabljen v eno od delavnic. Oblikuje pa jo vodstvo	Ne vem. Vodstvo zavoda in zunanji sodelavci	Oblikuje jo vodstvo	Generalna direkcija v sodelovanju s programskim svetom	Vodstvo
Temelji za oblikovanje strategije	Razpoložljiva finančna sredstva in PPN	/	Na podlagi vizije vodstva in usmeritev iz PPN	Na podlagi rezultatov poslovanja	/	Na podlagi aktualnih in pričakovanih trendov	Program dela vodstva	PPN	Na podlagi tendenc razvoja panoge, zakonskih	/	/

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
									dolžnosti in omejitev, razpoložljivih sredstev		
Kdaj se v oblikovanje vključi kadrovska služba	Od začetka. Prisotna v vseh fazah	Od začetka. Prisotna v vseh fazah	Od začetka. Prisotna v vseh fazah	Ne vem. Najbrž od začetka.	Prav gotovo od začetka v vseh nadaljnjih fazah	Od začetka in aktivno sodeluje ves čas	Od oblikovanja naprej	Od začetka v vseh fazah	Vključi se med oblikovanjem in nato sodeluje do konca	Vključi se v fazi implementacije	Med oblikovanjem, pri implementaciji pa prav gotovo sodelujejo
Kdo sprejema strateške odločitve UČV	Vodstvo (generalni direktor, strokovna direktorica, pomočniki generalnega direktorja in programska direktorja)	Vodstvo	Generalni direktor in ožje vodstvo. Morda tudi s kakšno usmeritvijo programski in nadzorni svet	Generalni direktor in mogoče še oba programska direktorja.	Generalni direktor ob posvetovanju s svojimi pomočniki, obema direktorjema, vodji in kadrovske službe	Generalni direktor, strokovna direktorica, direktor/vodja PPE/OE, vodja kadrovske službe	Ožje vodstvo RTV Slovenija	Generalni direktor s svojimi pomočniki in programska direktorja ter vodje OE	Vrhovno vodstvo s kadrovske in pravno službo	Generalna direkcija podprta s podpornimi službami (kadrovska, izobraževalno središče, pravna,...)	Vodstvo in sindikati (njihova vloga v javnem sektorju)
Katere strateške odločitve UČV poznate	Ugotavljanje in načrtovanje kadrovskega potreb, izbor in sprejem kadrov, nameščanje, premeščanje, nadomeščanje, izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje	Napredovanje, nagrajevanje, izobraževanje, usposabljanje, določanje normativov, določanje minimalnega števila zaposlenih za določeno nalogo.	Urejanje stanja honorarnih sodelavcev, zamenjava generacij, pridobivanje nacionalne poklicne kvalifikacije	Zaposlovanje, nagrajevanje, povezanost, kreativnost, organizirano, motiviranje	Kadrovske načrti, oblikovanje in posodabljanje sistemizacije, interno komuniciranje (prenos pomembnih informacij), dvig organizacijske klime	Urejanje statusa honorarnih sodelavcev	/	Napredovanje, nagrajevanje, izobraževanje, usposabljanje	Omejevanje števila zaposlenih stalnih honorarnih sodelavcev	Kadrovanje, odhodi, izobraževanje, svetovanje, .	Zaposlovanje, sedaj predvsem honorarnih sodelavcev, oblikovanje kadrovskega načrta
Neposreden vpliv na vaše delo	Seveda. Zaposlovanje novih sodelavcev,	Imajo, pri količinski obremenitvi z delom, pri	Neposredno ne vplivajo	Vplivajo: novi sodelavci, nadgradnja	Zagotavljanje dovolj ljudi za opravljanje dela,	Vpet sem v urejanje tega procesa	Ker jih ne poznam ne morem reči, kako vplivajo	Vsi ti dejavniki vplivajo na delo	Nezadostno število kadra, kar vodi v omejevanje	Zmanjševanje števila sodelavcev, večje	Kakovost novozaposlenih sodelavcev

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
	<p> dodatna izobraževanja, možnost napredovanj, spremembe delovnih mest, zamenjava delovne sredine, usposabljanja</p>	<p> izobraževanju, usposobljenosti, motivaciji.</p>		<p> znanja ob spremembi tehnologije, ponavadi je vpliv pozitiven.</p>	<p> informiranje o dogajanju na RTV Slovenija, možnosti dodatnega izobraževanja</p>			<p> vsakega zaposlenega</p>	<p> produkcije in posledično tudi programa in kakovosti izvedbe</p>	<p> obremenitve</p>	
<p> Vloga kadrovske službe na področju UČV (po Ulrichu)</p>	<p> Opravlja vse štiri vloge, katera prevladuje je odvisno od trenutnih dogodkov. Zakonodajo ji pogosto onemogoča izvedbo kakšne naloge.</p>	<p> Opravlja vse štiri vloge, največji poudarek je na področju strateškega partnerja, popraviti pa bi morali vlogo glasu zaposlenih.</p>	<p> Ne poznam dovolj področja. Najbrž vse štiri, ker se med seboj dopolnjujejo. Prevladuje administrativna vloga, izboljšali pa bi lahko vlogo agenta sprememb</p>	<p> Ne vem. Opravlja vse štiri vloge prevladuje vloga administrativnega strokovnjaka in strateškega partnerja, popraviti bi morali svetovalno funkcijo in večjo povezanost z ostalimi enotami</p>	<p> Opravlja vse štiri vloge, intenziteta je odvisna od posamezne naloge; najbolj bi lahko izboljšali vlogo agenta sprememb, morali pa bi tudi povečati število zaposlenih v kadrovski službi</p>	<p> Dobro opravlja svojo funkcijo v vseh štirih vlogah; omejuje jo rigidna zakonodaja s področja</p>	<p> Opravljajo vse štiri vloge, vendar različno intenzivno, prevladuje vloga administrativnega strokovnjaka, popraviti bi morali predvsem vlogo zmagovalca sprememb. So kadrovske podhranjeni</p>	<p> Vse vloge, strateški partner in administrativni strokovnjak najbolj razviti, zaupnik zaposlenih pa najmanj.</p>	<p> Opravlja vse štiri vloge, prevladuje administrativni strokovnjak, ostale bi bilo potrebno okrepiti, vendar bi morali povečati število zaposlenih v kadrovski službi</p>	<p> Opravlja vse štiri vloge, vendar prevladuje administrativna vloga in vloga svetovalca vrhnjega menedžmenta; popraviti bi morali vlogo svetovalca zaposlenim (kadrovska podhranjenost kadrovske službe)</p>	<p> Opravlja vse štiri vloge, najpomembnejša je strateški partner vodstvu, izboljšati pa bi morali njihovo svetovalno in povezovalno funkcijo (povezava med enotami)</p>
<p> Povezanost med vodstvom in kadrovske službe</p>	<p> Povezava je, vendar bi se jo dalo izboljšati.</p>	<p> Povezava je dovolj aktivna in časovno usklajena.</p>	<p> Dovolj so povezani</p>	<p> Dovolj so povezani</p>	<p> So dovolj povezani</p>	<p> Večinoma je</p>	<p> Pri uradnih postopkih dobra povezanost, drugje manj</p>	<p> Dobra povezanost</p>	<p> Povezanost obstaja, ni pa velika</p>	<p> Povezanost je, vendar bolj slaba</p>	<p> Povezanost obstaja, vendar bi jo bilo potrebno še izboljšati</p>
<p> Kdo še opravlja</p>	<p> Izobraževalni center</p>	<p> Kompetenčni center,</p>	<p> Izobraževalni center, Služba</p>	<p> Izobraževalno središče,</p>	<p> Izobraževalno središče,</p>	<p> Vodje služb/enot</p>	<p> Izobraževalno središče</p>	<p> Vodje in Izobraževal</p>	<p> Pravna pisarna, Služba za</p>	<p> Izobraževalni center</p>	<p> Izobraževalno središče,</p>

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
naloge povezane z UČV		izobraževalno središče, posamezni vodje.	za odnose z javnostjo (za pretok informacij)	Služba za varnost in zdravje pri delu	Služba za varstvo pri delu, Služba za odnose z javnostjo, vodstveni kader			no središče	varstvo pri delu, vse vodje		pomočniki generalnega direktorja

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
Seznanjenost s strategijo	Da, preko interneta	Da, zaradi narave mojega dela	Da, sodeloval sem pri nastanku	Da, sem jo soustvarjal	Da, sem delno sodeloval pri oblikovanju	Da, seznanil sem se zaradi izobraževanja	Da, seznanil sem se sam	Nisem seznanjen	Da, slučajno sem bral	Ne, nisem seznanjen	Ne.	Ne.
Njen pomen za vas	Dokument s katerim se nisem poistovetil	Nakazuje smer razvoja in vpliva na finančno načrtovanje in PPN	Smerokaz delovanja organizacije	Vodilo pri dolgoročnih odločitvah in vsakdanjem delu	Velik, ker se neposredno nanaša na delo	Glavno vodilo in rdeča nit pri planiranju in vodenju službe	Eden ključnih dokumentov o dolgoročni usmerjenosti RTV	Načrt oziroma smer delovanja	Navedeni morajo biti vsi vidiki, ki bi lahko vplivali na prihodnost RTV	Dokument, ki opredeljuje vizije in cilje v daljšem časovnem obdobju	V bistvu ga nimam	Predvidevam, da določa naše delo
Poznate poslanstvo, vizijo in vrednote, ki izhajajo iz strategije	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da, poslanstvo drugega	Da poznam poslanstvo
Kdo oblikuje strategijo	Ekipe na delavnicah ter zunanji strokovnjaki	Pri pripravi nove sodeluje več zaposlenih, kako so bili izbrani ne vem, sodelujeta pa prav gotovo oboje direktorja in odgovorni uredniki	Vem, vendar pa bi morali informirati tudi vse sodelavce o tem	Vodstvo, sprejme pa jo nadzorni svet ob soglasju programskega sveta	Generalni direktor in njegovi pomočniki	Predstavniki vseh nivojev organizacije preko delavnic	Vključenih je približno 100 sodelavcev (strokovnjakov z različnih področij)	Najbrž vodstvo, strokovne službe in vodstveni kadri	Oblikuje jo vodstvo s pomočjo vodilnih na RTV, kadrovska služba in zunanji sodelavci.	Oblikuje jo vodilni in vodstveni menedžment	Najbrž kakšno telo znotraj programskega sveta	Generalni direktor s pomočjo svojih pomočnikov
Temelji za	/	/	/	Na podlagi	Na podlagi	/	Na podlagi	/	/	/	Zakon	/

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
oblikovanje strategije				programa dela vodstva	preteklih strategij in želj programskih direktorjev in pomočnikov		programov dela generalnega direktorja in obeh programskih direktorjev				oziroma statut	
Kdaj se v oblikovanje vključi kadrovska služba	Ni čutiti pomembne pozornosti kadrovskega načrtovanja	Njeno sodelovanje pri oblikovanju strategije je nujno	Od samega začetka naprej	Vključena je od začetka	Že na začetku in sodeluje do konca	Ima ključno vlogo v celotnem postopku priprave in sprejema strategije	Morala bi biti vključena od začetka do konca	Vključi se na začetku in je vključena do konca	Sodelovati bi morala od začetka do konca	Žal je vključena le v fazi implementacije	Verjetno spremlja vse dogajanje, vključi pa se v fazi implementacije	Menim, da šele v procesu implementacije
Kdo sprejema strateške odločitve UČV	Poslovodstvo	Temu je namenjene premalo pozornosti	Generalni direktor s poslovno direktorico	Generalni direktor	Generalni direktor, ker ni pomočnika za to področje	Predlogi prihajajo iz enot, odloči pa se vodstvo v sodelovanju s kadrovske službo	Vodstvo	Vodstvo skupaj s svojimi pomočniki	Generalni direktor	Vodstveni menedžment	Generalni direktor pri zaposlovanju, realno UČV pa kadrovska služba	Generalni direktor
Katere strateške odločitve UČV poznate	Kadrovski načrti, zamenjava generacij,	/	Ureditev statusa honorarnih sodelavcev, omejitev študentskega dela, drugih pogodb, novih honorarnih sodelavcev,...	Ureditev prekarnege dela, sistemsko izobraževanje, uvajanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij, obsežno interno komuniciranje	Upokojevanje, kadrovanje, izobraževanje	Digitalizacija medija (nova delovna mesta, drugačen kader, izobraževanje)	Zaposlovanje prekarnege sodelavcev, prehod na nov plačni sistem (v preteklosti)	Motivacija, komunikacija, pretok znanj, nagrajevanje, organizacijska kultura, fleksibilnost organizacije	Zaposlovanje honorarnih sodelavcev, združevanje dela	Upokojevanje	Zaposlovanje, odhodi, štipendiranje, napredovanje, izobraževanje, plačna politika, sistemizacija delovnih mest, oblikovanje	Zaposlovanje honorarnih sodelavcev

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
											delovnega procesa	
Njihov vpliv na vaše delo	Delo mora biti opravljeno s kadri, ki so pač na voljo	Na moje delo strateške odločitve ne vplivajo, so pa zaposleni preveč obremenjeni z delom (bolniške)	Manjša fleksibilnost oddelka, večanje obsega dela in obremenitev sodelavcev	Da, pripraviti je potrebno načrte in poskrbeti za izvedbo	Odločitve imajo neposreden vpliv na delo	Spreminjanje delovnih nalog	Neposredna vpliva na moje delo nima, ostaja pa slaba klima	Vse posredno vplivajo na delo	Vse to se dotika tudi organizacij e mojega dela	Ne nadomeščanje vodi v porazdelitev dela med ostale in to pelje v preobremenjenost	Odločitve motivirajo ali demotivirajo mene in sodelavce pri delu	Razvijamo nove in nove rešitve za podporo različnim procesom
Vloga kadrovske službe na področju UČV	Ima premajhno vlogo, prepogosto samo izvrševalci naročil	Opravlja vse vloge, vendar je premalo vidna in preveč papirna. Premalo je sodelovanja z enotami	Ni strateški partner ker njihov glas nima velikega vpliva, predvsem so administrativni i strokovnjaki	Predvsem so administrativni i strokovnjaki, potrebno bi bilo okrepiti njihovo število, da bi lahko opravljali še druga dela	Izvajajo strategijo in nudijo podporo vodstvu, sodelujejo pri razvoju organizacije. Vodstvo premalo upošteva njihovo mnenje	Opravlja vse štiri vloge in je povezana z enotami, potrebujemo le nova delovna mesta	Trenutno prevladuje vloga administracije	Opravlja vse štiri vloge, nobena izmed njih pa ne prevladuje, so pa vloge med seboj povezane in soodvisne	Ne opravljajo vseh štirih vlog. Imajo premajhen vpliv na vodstvo	Ima premajhno vlogo, sicer opravlja vse štiri vloge po Ulrichu, vendar prevladuje administrativna	Vloga sodelovanja z vodstvom; kot strateški partner in agent za spremembe bi moral hitreje reagirati	Opravljati mora vse štiri vloge, prevladuje pa administrativna vloga, potrebno bi bilo okrepiti njihove vrste
Povezanost med vodstvom in kadrovske službe	Ne poznam, po občutku, bi rekel, da premajhna	Izboljšave so nujne	Da, vprašanje je o vsebinskem obsegu sodelovanja	Obstaja, mogoče manjka pomočnik generalnega direktorja za to področje	Povezava je, a bi lahko bila večja	Je ustrezna	Obstaja sodelovanje, ne pa aktivnosti s področja UČV	Obstaja	Obstaja, vendar bi bila lahko boljša	Povezava je kolikšna pa je slišanost pa ne morem povedati	Ni pomembna povezava, ampak vpliv	Povezava je, vendar ne dovolj
Kdo še opravlja naloge povezane z UČV	Poslovodstvo, uredniki	Enote same, Izobraževalno središče	Kompetenčni center, Izobraževalno središče, vodje	Izobraževalno središče in Kompetenčni center	Izobraževalno središče in vodje	Včasih je to delal Kompetenčni center	Posamezna uredništva, direktorji	Izobraževalno središče	Služba za varnost in zdravje pri delu	Izobraževalno središče	Na podr. honor. sodelavcev se kadruje mimo kadrovske službe	Tudi druge službe (npr. honorarne sodelavce vodijo službe same)

Pri analizi odgovorov intervjuvancev na prvi del vprašanj, ki se nanašajo na ugotavljanje razvitosti strateškega upravljanja s človeškimi viri je bilo ugotovljeno, da ima RTV Slovenija oblikovano svojo strategijo razvoja v prihodnosti in da so intervjuvanci z njo v večini primerov seznanjeni, saj je dostopna tako na intranetni kot tudi na internetni strani RTV Slovenija. Postopkov njenega sprejemanja ne poznajo vsi, vendar v veliki večini domnevajo, da ga sprejema vodstvo RTV Slovenija. Ravno tako tudi vsi menijo, da strateške odločitve o upravljanju s človeškimi viri sprejema generalni direktor oziroma vodstvo RTV Slovenija. S prepoznavanjem strateških odločitev s tega področja, so imeli intervjuvanci kar nekaj težav, vendar pa so nato našteali nekaj nalog, ki jih, po njihovem menju, opravlja kadrovska služba, oziroma službe, ki delujejo na tem področju. Ob opredelitvi vloge kadrovske službe na področju upravljanja s človeškimi viri je prevladovalo mnenje, da se sicer ukvarja z vsemi štirimi vlogami po Ulrichu, vendar pa so menili, da prevladuje vloga administrativnega strokovnjaka, pri čemer so izpostavili, da je razlog tega v kadrovske podhranjenosti službe. Nadalje so vsi ugotavljali, da je povezava med vodstvom in kadrovske službo obstoječa, vendar bi jo bilo možno izboljšati. Poleg Kadrovske službe se z nalogami povezanimi z upravljanjem s človeškimi viri ukvarja še Izobraževalno središče v okviru katerega deluje tudi Kompetenčni center in vodje enot, Služba za varstvo pri delu ter Služba za odnose z javnostjo.

2. del – vprašanja, povezana s preverjanjem druge hipoteze, ki se glasi:

Moč vpliva zunanjih dejavnikov okolja na možnost strateškega upravljanja s človeškimi viri v javnem zavodu je večja kot je moč notranjih dejavnikov v okviru javnega zavoda.

V drugem delu so se vprašanja nanašala predvsem na dejavnike iz okolja in moč njihovega vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija. Prvo vprašanje, ki je bilo zastavljeno intervjuvancem, se je nanašalo na zunanje dejavnike iz okolja, ki po njihovem mnenju vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri. Najpomembnejši zunanji dejavnik, ki ga je izpostavila večina intervjuvancev (samo štirje tega niso prepoznali kot najpomembnejši zunanji dejavnik), je bil javni sektor in njegov tog sistem, ki po njihovem mnenju vpliva na omejitve pri upravljanju s kadri (napredovanje, nagrajevanje ...). Nadalje so izpostavili tudi ostale zakone in predpise (zakon o medijih ...). Trije intervjuvanci pa so poleg omenjenega izpostavili še globalizacijo – globalni trg dela, kjer poteka boj za strokovnjake, kot pomemben zunanji dejavnik, intervjuvanec 1 je navedel, da ima velik vpliv politika,

intervjuvanec 12 pa je navedel socialno klimo v družbi, intervjuvanec 10 pa splošno situacijo v državi (gospodarska kriza). Nadalje so bili intervjuvanci naprošeni, da pojasnijo, v kakšni meri po njihovem mnenju vplivajo posamezni dejavniki na strateška vprašanja, povezana s človeškimi viri RTV Slovenija. Zakonodajalci po njihovem mnenju vplivajo pomembno, saj oblikujejo delovnopravno zakonodajo in javnofinančno zakonodajo. Ministrstvi za kulturo in javno upravo imata po mnenju desetih intervjuvancev podoben vpliv kot zakonodajelci, saj obe ministrstvi vplivata s pripravo sprememb zakonov posredno na (ne)sprejemanjem zakonodaje o medijih, RTV Slovenija, javnih uslužbencih, plačnem sistemu, zahtevah po raznolikem programu in njegovi količini. Ostali intervjuvanci pa so menili, da imata ministrstvi manjši vpliv oziroma sploh ne vplivata. Konkurenčne organizacije tako s televizijskega kot tudi z radijskega področja po mnenju intervjuvancev nekoliko vplivajo predvsem s finančnimi ponudbami boljšim kadrom, ki jim RTV Slovenija ne more slediti zaradi umeščenosti v plačni sistem javnega sektorja. Intervjuvanec 14 je izpostavil, da RTV Slovenija »kadre 'najde' izobrazijo in 'naredi' prepoznavne v naših radijskih in televizijskih programih konkurenčne organizacije pa jih s finančnimi ponudbami, ki jim javni medijski servis ne more konkurirati, zvabijo k sebi«. Intervjuvanec 21 je dejal, da »konkurenčne organizacije ponujajo boljše plačilo, večjo avtonomnost pri kreiranju vsebin in odsotnost izobrazbenih pogojev pri zaposlovanju«. Intervjuvanec 12 pa meni, da »konkurenčne organizacije nimajo ravno velikega vpliva, ker je kriza v vseh medijskih hišah in je delo v javnih zavodih v tem trenutku eden od privilegijev«. Poleg človeškega kapitala, ki je zanimiv za konkurenco, je intervjuvanec 19 izpostavil tudi tehnologijo. Naslednji dejavnik, o katerem so se opredeljevali intervjuvanci, sta bila Programski in Nadzorni svet RTV Slovenija. Po mnenju vseh, razen enega (intervjuvanec 12), ki se ni mogel opredeliti, imata oba organa RTV Slovenija močan vpliv na strateška vprašanja, povezana z upravljanjem s človeškimi viri. Izpostavljen je bil zadnji primer zaposlovanja honorarnih sodelavcev, za katerega je bilo potrebno pridobiti njihovo soglasje (intervjuvanec 6). Intervjuvanec 14 je pripomnil, da se Programski svet včasih preveč ukvarja tudi z nestrateškimi razpravami in da se včasih čuti premočan politični vpliv. Svet delavcev ima po mnenju intervjuvanih pomemben vpliv, ker zagovarja in ne dovoljuje nižanja pravic zaposlenih. Izpostavljeno je bilo tudi, da včasih slabo razumejo kadrovske problematiko, ker niso strokovnjaki s tega področja. Naloga Sveta delavcev je, da se seznanijo s strateškimi vprašanji, povezanimi s človeškimi viri, in predlaga izboljšave, vendar pa na odločitve nima vpliva. Je pa bilo izpostavljeno, da se včasih obnašajo

tako, kot bi bili četrti sindikat na RTV Slovenija in ne soupravljaivec (intervjuvanec 14). Vpliv vseh treh reprezentativnih sindikatov je bil naslednji dejavnik, o katerem so se morali intervjuvanci opredeliti. Vsi so navedli, da vplivajo na strateške odločitve s področja upravljanja s človeškimi viri, vendar njihov vpliv ni vedno pozitivno naravnano. Intervjuvanec 6 je dejal, da sindikati »zelo vplivajo, predvsem nasprotujejo in redko predlagajo alternativne rešitve«. Izpostavljeno je bilo, da so včasih prej zaviralci razvoja kot njeni spodbujevalci (intervjuvanec 21). Vodilni in vodstveni delavci imajo pomemben vpliv, glede na dobljene odgovore, ker neposredno upravljajo z zaposlenimi in oblikujejo smernice delovanja RTV Slovenija. Intervjuvanec 14 je dejal, da »zelo vplivajo s svojimi odločitvami, ki so posledica pričakovanj in zahtev Programskega in nadzornega sveta«. Kadrovska služba ima precejšnjo vlogo pri vplivu na strateška vprašanja, saj tvorno sodeluje pri strategiji. Ponovno pa so nekateri intervjuvanci izpostavili njeno podhranjenost – premajhno število zaposlenih za izvrševanje vseh nalog s področja sodobnega upravljanja s človeškimi viri. Se pa štirje intervjuvanci niso strinjali s tem, da ima kadrovska služba aktivno vlogo na tem področju. Tehnologija je glede na odgovore intervjuvance razdelila na dva pola, eni pravijo, da nima oziroma ima zelo majhen vpliv, medtem ko drugi povedo, da je tehnologija pomemben vir vplivanja na strateške odločitve s področja upravljanja s človeškimi viri. Na primer menje intervjuvanca 19 je, da »tehnologija vpliva v največji meri, saj je zaradi hitrega napredka tehnologije organizacija 'prisiljena' uvajati, razvijati in se prilagajati potrebam trga. Na ravni upravljanja s človeškimi viri pa pomeni spremembe delovnih navad zaposlenih, možnosti, ki jih ponuja internet in preostala komunikacijska orodja ..«. Zadnje vprašanje v drugem delu se je navezovalo na notranje dejavnike, ki vplivajo na strateško upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija. Intervjuvanci so bili naprošeni, da naštejejo tiste, ki imajo po njihovem mnenju najmočnejši pozitivni in najmočnejši negativni vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri. Pri iskanju pozitivnih vplivov so imeli kar težave. Pet se jih ni moglo spomniti nobenega. Največkrat so izpostavili dobre kadre (intervjuvanec 3, intervjuvanec 5, intervjuvanec 15 in intervjuvanec 18). Poleg tega so intervjuvanci navedli tudi zakonodajo, ki ureja področje delovanja javnega sektorja, pa pozitivna organizacijska klima, stimulatívno delovno okolje, organizacijska kultura in struktura, dinamično in zanimivo delo, sodobno delovno okolje, vodstvo in dokaj stabilno financiranje. Kot negativne vplive pa so našteali: tog plačni sistem, iz katerega izvira tudi nezmožnost nagrajevanja najboljših kadrov oziroma zakonodajo (pet intervjuvancev), odločne sindikate, slabi vodje, ki ne sprejemajo

odgovornosti, negativno delovno klimo, ki je pogosto brez osnove, neenak položaj med televizijskimi in radijskimi uredništvami ter službami, slaba organizacijska kultura, slab pretok komunikacije, racionalizacija poslovanja in toga organizacijska struktura. Iz navedenega se lahko sklepa, da se nekateri vplivi pojavljajo tako na pozitivni kot tudi na negativni strani vplivanja. Odvisno je od gledišča.

V nadaljevanju so v tabeli 3.13 zbrani in prikazani odgovori vseh triindvajsetih intervjuvancev na vprašanja povezana z zunanjimi dejavniki okolja in notranjimi dejavniki v okviru RTV Slovenija, za katere domnevamo, da vplivajo na strateško upravljanje s človeškimi viri.

Tabela 3.13: Analiza opravljenih intervjujev – HIPOTEZA 2

HIPOTEZA 2: Moč vpliva zunanjih dejavnikov okolja na možnost strateškega upravljanja s človeškimi viri v javnem zavodu je večja kot je moč notranjih dejavnikov v okviru javnega zavoda

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
Pomembni zunanji dejavnik iz okolja, ki vplivajo na SUČV	Politika	Ustanovitelj (finančni prilivi), oglaševalci, uporabniki, tehnološke spremembe	Zakonodaja s področja javnega sektorja	ZSPJS (ne zavedanje o pomembnosti zaposlenih)	Javni sektor in njegove omejitve, globalni trgi	Zakonodaja (onemogoča izvajanje določenih metod)	Zakoni, predpisi, kolektivne pogodbe	Zakoni	Trg dela (v povezavi z javnim sektorjem)	Splošna situacija v družbi, delovnopravna zakonodaja in javni sektor	Zakonodaja na področju urejanja in omejevanja dela
Vpliv zakonodajalcev na UČV	Delno vplivajo	Velik vpliv	Velik vpliv	Velik vpliv	Pomembno vplivajo	V veliki meri vplivajo	V precejšnji meri	Velik vpliv	Zmerno vplivajo	Zelo velik vpliv	4
Vpliv ministrstev na UČV	Precej velik vpliv	Nima vpliva	Posredno velik vpliv	Ne morem določiti	Enak vpliv kot zakonodaja	Vplivajo v precejšnji meri	V precejšnji meri	Velik vpliv	Vplivajo v manjši meri	Srednje velik vpliv	3
Vpliv konkurenčnih organizacij na UČV	Slab vpliv (slaba primerjava)	Posredni vpliv	Vpliv najbrž je, vendar ne vem kakšen	Imajo vpliv, ne vedno negativnega	Imajo nek vpliv, vendar ni odločujoč	Vplivajo bolj ali manj	V precejšnji meri	Posreden vpliv	Intenzivno vplivajo	Majhen vpliv	3
Vpliv programskega in nadzornega sveta na UČV	Vplivajo v veliki meri (sprejemajo dokumente)	Posreden vpliv	Močan vpliv	Velika vloga glede na zakonodajo	Velik vpliv na podlagi zakonodaje	Zelo močno vplivajo	V precejšnji meri	Velik vpliv	Zelo intenzivno vplivajo	Velik vpliv	4
Vpliv sveta delavcev na UČV	Delno vplivajo	Velik vpliv	Pomemben vpliv	Vloga posvetovalnega organa	Velika vloga, ker je organ soupravljanja	Vplivajo	Nimajo prav velikega vpliva	Premajhen vpliv	Intenzivno vplivajo	Srednje velik vpliv	4
Vpliv sindikatov na UČV	Premalo vplivajo	Ni velikega vpliva	Velika vloga, vendar pogosto negativna	Imajo vpliv in pomembno vlogo v javnem sektorju	Velika vloga	Zelo vplivajo, predvsem nasprotujejo in redko predlagajo rešitve	Ima vpliv, vendar ne najmočnejšega	Precej velik vpliv	Intenzivno vplivajo, žal pogosto negativno	Srednje velik vpliv	5

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
Vpliv vodilnih in vodstvenih zaposlenih na UČV	Vpliv, ki bi ga morali še izboljšati	Moral bi biti največji vpliv	Pomembna vloga	Pomembna vloga, saj vodijo kadrovske politiko	Pomembna vloga	Vplivajo	Izvršilni organ in imajo določen vpliv, a ne najmočnejši	Največji vpliv	Intenzivna vloga, saj oblikujejo kadrovske politiko	Velik vpliv	4
Vpliv kadrovske službe na UČV	Vpliva	Takoj za vodilnimi in vodstvenimi zaposlenimi po vplivu	Morala bi imeti veliko vlogo	Vloga takoj za prej omenjenimi	Malo šibkejša vloga kot vloga vodilnih	V veliki meri vplivajo	Imajo vpliv, a ne najmočnejšega, tudi oni izvršujejo	vpliva	Intenzivna vloga, saj sodelujejo z vodilnimi zaposlenimi	Manjši vpliv	3
Vpliv tehnologije na UČV	Minimalno vpliva	Vpliva	Nima pomembnejše vloge	Srednje močan vpliv	Nima večjega vpliva	Vpliva v veliki meri	Ponekod vpliva, vendar ne v veliki mero	Vpliva, vendar ne močno	Intenzivna vloga, ker omogoča razvoj novih pristopov	V svetu velik vpliv pri nas manjši	3
Notranji dejavniki z najmočnejšim pozitivnim vplivom na SUČV	/	Podpora vodstva pri izobraževanju, usposabljanju, motivaciji in spoštovanju	Prepoznavanje zaposlenih kot najboljši kader s področja (motivacija)	Stimulativno delovno okolje, nagrajevanje, pripadnost ekipi, timski duh, izobraževanje	Dober kader s katerim razpolaga RTV	Organizacijska klima (če je nagnjena k napredku)	/	Izobraževanje, pohvale vodij	Stabilno financiranje, redne plače, dinamično in zanimivo delo	/	Če bi bila možnost – pošteno nagrajevanje
Notranji dejavniki z najmočnejšim negativnim vplivom na SUČV	Organizacijska struktura;	Plače oziroma zakonodaja	Vloga sindikatov, ki se posredno odraža v slabi organizacijski klimi	/	Sistem plač v javnem sektorju, ki vodi v slabo organizacijsko klimo	Sr.menedžment, ki bi moral sprejeti večjo odgovornost, sindikati (zastopajo ozke skupine ljudi)	Toga organizacijska struktura	Finančno področje	Nezmožnost nagrajevanja (zakonodaja)	Racionalizacija poslovanja za vsako ceno, ne nadomeščanje sodelavcev, ki so odšli	Prevelika usmerjenost v cilje (danes za danes), manjkajo strateški

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
Pomembni zunanji dejavniki iz okolja, ki vplivajo na SUČV	Socialna klima v družbi	Zakonske podlage, zakonitosti zaposlovanja v javnem sektorju, varčevanje na področju javnih financ	Zakonodaja (javni sektor)	Tog sistem javnih uslužbencev	Zakonodajo (ZSPJS, ZUJF)	Umeščenost v javni sektor	Zakonodaja	Izobrazba, človeški kapital, globalizacija	Zakonodaja	Neuporabna, toga zakonodaja javnega sektorja	Spremembe v družbi, zakonodaja, spremembe tehnologije	Zakonodaja, razna združenja, ki vplivajo na odločitve vodstva
Vpliv zakonodajalcev na UČV	Pomembna vloga	Velik vpliv	Zelo vplivajo	Pomembna vloga	Velik vpliv	Zelo močan vpliv	Velik vpliv	Imajo vpliv (zakoni)	Z delovnopravno zakonodajo	Velik vpliv	Vse organizacije morajo spoštovati zakone	Zelo velik vpliv
Vpliv ministrstev na UČV	Ne vplivajo	Velik vpliv	Zelo vplivajo	Ne vplivajo	Velika vloga (pripravljajo o osnutke zakonov)	Zelo močan vpliv	Velik vpliv (priprava osnutkov zakonov)	Vpliv, ki ni takšen kot pri zakonodajalcih	Lahko pozitiven vpliv	Velik vpliv	Vpliv preko sprejetih zakonov	Močno vplivajo
Vpliv konkurenčnih organizacij na UČV	Nimajo ravno velikega vpliva	Ovira, ker smo zakonsko omejeni pri določanju plač	Zelo vplivajo (prevzem kadrov)	Nekoliko vplivajo (ponudbe boljšim kadrom)	Posredno, vplivajo na zakone in odmerjajo čas oglasov, odliv najboljših kadrov	Zelo močan vpliv	Srednji vpliv (prevzem dobrih kadrov, novi formati)	Imajo kar nekaj vpliva (človeški kapital in tehnologija)	Prehod iz enega na drug medij	Ponujajo boljše plačilo in večjo avtonomnost pri kreiranju vsebin, ni izobrazbenih pogojev	Nimajo vpliva	Ne vplivajo
Vpliv programskega in nadzornega sveta na UČV	Ne morem se opredeliti	Odloča o kadrovske politiki	Zelo vplivajo	Nekoliko vplivajo (finančna sredstva za kadre)	Velika vloga pri odločitvah	Zelo močan vpliv	Imajo velik vpliv (dolgoročne usmeritve)	Velik vpliv (problem soglasja)	Vplivajo na vodstvo in zaposlene s predlogi	Velik vpliv	Neposredno vpliva nimajo, imajo posrednega, velikega	Zelo močno vplivajo

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
Vpliv sveta delavcev na UČV	Ne poznam njihove vloge	Predlaga ne vpliva	Vplivajo (včasih so četrti sindikat hiše)	Pomembno vpliva (ne dovoli nižanja pravic)	Velika vloga (sodelovanje pri oblikovanju sistemizacije)	Zelo močen vpliv	Posvetovna funkcija	Podajmenja	Včasih se izkaže kot sindikat, premalo informira	Slaba pripravljenost na vprašanja s tega področja	Vpliv v manjši meri	Vpliva, vendar ne močno
Vpliv sindikatov na UČV	Prevelik vpliv	Večji vpliv na spremembe preko pogajanj	Vplivajo, vendar imajo prevelika pričakovanja	Pomembno vpliva (ne dovoli nižanja pravic)	Srednji vpliv (ukvarjanje s pogosto nepravimi zadevami)	Zelo močen vpliv	Velika moč, sploh v javnem sektorju	Ogromno, brez njihovega soglasja se marsikaj ne more izpeljati	Ne postavijo se vedno na stran delavcev	Pogosto zaviralci razvoja	Velik vpliv, vendar premalo konstruktivni	Vplivajo, sploh pri vrednotenju delovnih mest
Vpliv vodilnih in vodstvenih zaposlenih na UČV	Imajo odločilno vlogo	Dekreti in spremembe v procesu dela	Zelo vplivajo (posledica pričakovanih programskih in nadzornega sveta)	Pomembno vplivajo (neposredno upravljanje)	Določajo prioritete, cilje in tempo izvajanja strategije	Zelo močen vpliv	Močen vpliv (vendar so omejeni s sklepi nadzornega in programskega sveta)	Precej vplivajo	Velik vpliv	Velik vpliv	Trenutno največji vpliv	Vplivajo, vendar morajo spoštovati (programski in nadzorni svet)
Vpliv kadrovske službe na UČV	Žal imajo premajhno vlogo	Nima dovolj močnega vpliva	Vplivajo z vsakodnevnimi aktivnostmi	Ne vpliva veliko (administrativna funkcija)	Vpliv na urejanje odločitev	Zelo močen vpliv	Manjši vpliv kot zgornji	Precej vplivajo (enakovredno sodelujejo z vodstvom)	Vplivajo s prerazporeditvami kadrov	Velik vpliv, vendar kadrovsko podhranjena	Aktivno pasivna vloga	Malo vplivajo (omejeno s zakoni, pravilniki, navodili)
Vpliv tehnologije na UČV	Morala vi vplivati na profil potencialnih zaposlenih	Počasno prilagajanje RTV na spremembe	Vpliva v manjši meri	Nekoliko vpliva	IT podpora procesom je velika	Zelo močen vpliv	Bolj majhen vpliv	Vpliva v največji meri	Vpliv na zmanjševanje kadra	Majhen vpliv	Nedvomno vpliva na delovni proces	Včasih je vplivala več

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
Notranji dejavniki z najmočnejšim pozitivnim vplivom na SUČV	/	/	Zakonodaja	Kadri, ker smo organizacija, ki opravlja storitve	Organizacijska kultura in struktura	Poseben položaj RTV v družbi, visoka tehnološka opremljenost, mednarodno prepoznanost	Dober, usposobljen kader	Organizacijska učinkovitost	Vodstvo (pozitiven dialog z zaposlenimi)	Notranje strukture (zdrava delovna okolja, vodje, ki spodbujajo)	Tehnologija in program	Organizacijska struktura
Notranji dejavniki z najmočnejšim negativnim vplivom na SUČV	Negativna klima, neenak položaj med radijem in televizijo in med posameznimi uredništvi (službami), vključenost v javni sektor	/	Zakonodaja	Odločni sindikati	Organizacijska kultura (ni delovne vneme) in struktura	Tog plačni sistem	'vrtičkanje' po službah, uredništvih, nezmožnost nagrajevanja, slab prenos znanja	Organizacijska kultura	Vodstvo (pogosto nima pravih informacij od spodaj)	Slabi vodje, kadrovska podhranjenost določenih enot, preobremenjenost	Nekateri vodstveni delavci oziroma tisti (sindikati, svet delavcev, ministrstva), ki jim ni cilj delati dobro	Organizacijska struktura, kultura dela

Ob analizi dobljenih podatkov je bilo ugotovljeno, da je za večino intervjuvancev najpomembnejši zunanji dejavnik iz okolja, ki zelo močno vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri zakonodaja, ki določa pravna pravila pri urejanju delovnih razmerij in javnega sektorja, po katerih se mora ravnati področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija. Nato so v nadaljevanju intervjuvanci odgovarjali na vprašanja kakšen vpliv imajo po njihovem zakonodajalci, ministrstva, konkurenčne organizacije, Programski in Nadzorni svet, Svet delavcev, sindikati, vodilni in vodstveni zaposleni, kadrovska služba in tehnologija. Na strateško upravljanje s človeškimi viri, po menju večine intervjuvancev, najmanj močno vpliva tehnologija, medtem ko ima največji vpliv, po mnenju intervjuvancev zakonodaja, Programski in Nadzorni svet ter vodilni in vodstveni delavci. Na vprašanje o notranjih dejavnikih, ki imajo največji pozitiven vpliv so se intervjuvanci zelo različno odzvali, največ jih je menilo, da je dober kader s katerim razpolaga RTV Slovenija tisti, ki ima največji pozitivni vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri. Notranji dejavniki z najmočnejšim negativnim vplivom na strateško upravljanje s človeškimi viri so, po menju intervjuvancev, toga zakonodaja, organizacijska struktura ter slabi vodje.

3. del – vprašanja, povezana s preverjanjem tretje hipoteze, ki se glasi:

V javnem zavodu je več dejavnikov, ki pospešujejo strateško vlogo kadrovske funkcije, kot njenih zaviralcev.

S prvim vprašanjem tretjega dela so bili intervjuvanci vprašani po zunanjih dejavnikih, ki jih prepoznajo kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije. Navedli so naslednje: razvitost strokovnega področja (primeri dobrih praks), delovanje strokovnih združenj, dostopnost do informacij, svetovanje in povezovanje z drugimi organizacijami (prenos znanja), izobraževanje ter razvoj tehnologije in multimedije (zahteve po novih usposobljenih kadrih). Največ jih je izpostavilo razvitost strokovnega področja in izmenjavo znanj. Na podobno vprašanje, tokrat o dejavnikih znotraj RTV Slovenija, ki vplivajo kot pospeševalci, so intervjuvanci navedli: razvoj kadrovskega področja znotraj RTV Slovenija, razvitost svetovalne funkcije kadrovskih strokovnjakov (v odnosu do srednjega menedžmenta), hiter pretok informacij ter njihova dostopnost, zavedanje o pomembnosti in profesionalnosti kadrov, povezovanje med nadrejenimi in podrejenimi v smeri stalne optimizacije delovnega procesa, izdelava standardov in normativov za delovna mesta, tehnologija, samoiniciativni

kadri z željo po napredku in oblikovanje ustrezne strategije za to področje. Najpogosteje je bilo izpostavljeno zavedanje o pomembnosti kadrov.

Naslednji dve vprašanji sta spraševali po zaviralcih strateške vloge kadrovske funkcije v zunanjem in notranjem okolju. Večina intervjuvancev je kot zunanji vplivi izpostavila togo zakonodajo javnega sektorja, ki ne dopušča sledenja dinamiki razvoja področja upravljanja s človeškimi viri. Poleg tega so štirje izpostavili še konkurenčne organizacije, s katerimi na trgu delovne sile RTV Slovenija ne more konkurirati (niti s ponudbo plače niti z zaposlitvenimi pogoji, ki so pogojeni s stopnjo izobrazbe), dva pa sta omenila omejena sredstva, ki jih država nameni za uresničevanje politik upravljanja s človeškimi viri. Intervjuvanec 21 je navedel »vidim tri dejavnike in sicer: konkurenčne organizacije (zaradi uvrstitve RTV Slovenija v javni sektor je konkurenčnost z drugimi medijskimi hišami nemogoča, zaradi zakonskih omejitev), omejena sredstva za področje upravljanja s človeškimi viri in odpor do sprememb«. Kot notranje dejavnike zaviranja pa sogovorniki vidijo: usmerjenost v kratkoročne cilje, pomanjkanje menedžerskih znanj, pomanjkanje znanja s področja upravljanja s človeškimi viri, odpor do sprememb, sindikate, omejena sredstva na področju upravljanja s človeškimi viri in slabo organiziranost dela oziroma organizacijska struktura. Najpogosteje sta bila kot notranja zaviralca omenjena odpor do sprememb in kratkoročni cilji. O razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri so intervjuvanci dejali, da bi ga ocenili z oceno tri (povprečno gledano), ker bi ga bilo potrebno še okrepiti (številčno) in mu dati še večjo vlogo pri strateških odločitvah, kot jo ima sedaj. Ravno tako so želeli večjo povezanost in sodelovanje med vsemi enotami (med zaposlenimi in ne zgolj z vodji) in kadrovsko funkcijo pri svetovanju o najrazličnejših vprašanjih s strokovnega področja. Intervjuvanec 6 pravi o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri: »Na splošno je ocena kar dobra, saj v tako velikem sistemu, ki ima precej pestro kadrovsko sestavo, ni mogoče vpeljati enotnih metod, ali pa te niso enako uspešne za vse skupine«. Intervjuvanci pogršajo predvsem načrtovanje karier, razvoj zaposlenih, upravljanje vodij in ključnih kadrov. Izpostavljajo, da je funkcija preveč zbirokratizirana, kar je po njihovem mnenju posledica zakonodaje. Izpostavijo tudi nerazvitost, na primer motiviranja in nagrajevanja, ki pa sta zakonsko omejeni. Želeli bi si imeti možnost evalvacije letnih pogovorov. Težavo vidijo tudi v slabem pretoku informacij in komunikacij ter slabih medsebojnih odnosi. Velika večina izpostavi kot zaviralca pomanjkanje sredstev, nekateri pa tudi pomanjkanje strokovnega znanja. Na vprašanje, kaj je največji problem, s katerim se sooča Kadrovska služba RTV Slovenija, so nekateri dejali, da ima

premalo odločilno vlogo, da je kadrovska podhranjena (manjkajo psihologi, komunikatorji in andragogi) in da potrebuje neposredne sodelavce tudi znotraj enot, pa da je preveč omejena z zakonodajo, da se kadrovanje pogosto dogaja prepozno (izpostavljen je bil problem nasledstev), da ni vlaganja v razvoj kadrov in načrtovanje karier, da se sindikati in Svet delavcev vmešavajo v skoraj vsako odločitev s področja, kar včasih deluje zaviralno, da se premalo vlaga v izobraževanje in da ni prave povezanosti med Kadrovsko službo in Izobraževalnim središčem.

Za zaključek intervjuja so bili sogovorniki pozvani, da podajo svoje mnenje o tem, kaj bi najprej spremenil na področju upravljanja s človeškimi viri, če bi imel moč to narediti. Dejali so, da bi: spremenili sistem kadrovanja (izbira na podlagi različnih preverjanj), spremenili sistemizacijo in opise delovnih mest, sistematično uredili izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, uvedli pravičen sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih preko natančno določenih pravil za variabilni del plače, zmanjšali število vodij in jih po potrebi zamenjali (tiste, ki nimajo vseh kompetenc za vodenje), povečali odgovornost vodij, oblikovali transparenten sistem razvoja kadrov (kariernih načrtov), imenovali pomočnika generalnega direktorja za to področje, izboljšali komunikacijo in razvoj menedžmenta ter izboljšali pretok znanja.

Na koncu so dobili možnost, da izrazijo še kakršno koli idejo oziroma pomislek oziroma informacijo o strateškem upravljanju s človeškimi viri, vendar so vsi povedali, da so vse omembe vredne pobude že povedali, zato so dobili zgolj zahvalo za sodelovanje in zagotovilo, da bodo njihovi odgovori obravnavani tako, da bo zagotovljena popolna anonimnost.

V nadaljevanju so v tabeli 3.14 prikazani vsi odgovori intervjuvancev, ki so se nanašali na vprašanja povezana s tretjo hipotezo v kateri so se preverjali pospeševalci in zaviralci strateške vloge kadrovske funkcije na RTV Slovenija. Natančnejši odgovori vsakega posameznega intervjuvanca se nahajajo v Prilogi D, v kateri je vsak intervju označen s svojo številko.

Tabela 3.14: Analiza opravljenih intervjujev – HIPOTEZA 3

HIPOTEZA 3: V javnem zavodu je več dejavnikov, ki pospešujejo strateško vlogo kadrovske funkcije, kot njenih zaviralcev

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
Dejavniki pospeševanja strateške vloge kadrovske funkcije na RTV iz zunanjega okolja	Večja samostojnost kadrovske službe	Parlament (kot zakonodajno telo), izobraževalne institucije	Druge organizacije (primeri dobrih praks), dostopnost informacij	Cehovska združenja, ki preko seminarjev prenašajo nova znanja in metode	Zakonodajalci (zagotavljanje minimalnih pravic za delavce)	Sodelovanje in povezovanje z zunanjimi organizacijami (prenos znanja), enostaven dostop do informacij (internet)	/	Zakonodaja	Razvitost strokovnega področja (primeri dobrih praks)	Programi države za to področje, ki pa jih po mojem vedenju trenutno ni	Vzpostaviti odnos zunanjih ljudi do RTV (dobro ime RTV)
Notranji dejavniki pospeševanja strateške vloge kadrovske funkcije na RTV	Razvoj tehnologije, nova znanja, nova delovna mesta, nova poslovna strategija, prenova informacijskega sistema, prenova poslovnih procesov, razvijane poslovne odličnosti	Posamezni zaposleni, dostopnost do informacij, kvaliteta dela in razvitost	Kadri, ki so zelo dobro usposobljeni za svoje poklice	Razvitost področja in avtonomija, pretok informacij	Razvoj kadrovskega področja, vloga kadrovske službe kot svetovalca vodjem in zaposlenim, dostop do informacij preko interneta	Lastne negativne izkušnje iz preteklosti kot povod za spremembe, samoiniciativni posamezniki	/	Izobraževanje in seminarje (primeri dobrih praks)	Razvitost strokovnega področja, razvitost svetovalne dejavnosti, dostop do informacij	/ (morala biti sprememba tehnologije, a to področje šepa)	Organiziranje več dogodkov, ki bi povezovali sodelavce
Zaviralci strateške vloge kadrovske funkcije iz zunanjega okolja	Politika na področju države (preko sprejetih zakonov)	Delno zakonodajno telo (parlament)	Nefleksibilna zakonodaja, morda še konkurenčne televizije	Zakonodaja (uniformiranost)	Zakonodaja (zamrznitve), trg delovne sile	Toga zakonodaja	Zakonodaja (birokracija in pozabljanje na sodelavce in razvoj)	Zakonodaja (javni sektor)	Zakonodaja (o delovnih razmerjih, o medijih, ZSPJS, ZRTVS-1)	Mogoče konkurenca (povezano s kadri), zakonodaja	Zakonodaja s področja javnega sektorja
Notranji zaviralci	Uredniška politika znotraj	Kratkoročni cilji, omejena	Pomanjkanje znanja	Odpor do sprememb,	Pomankanje	Interni deležniki	Usmerjenost v	Kratkoročni cilji,	Interesna združenja	Usmerjenost v	Vsi ne izpolnjujejo

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
strateške vloge kadrovske funkcije	RTV hiše	sredstva, nepoznavanje in pomankanje znanja vodstva in vodij o upravljanju, slaba organizacija dela na posameznih področjih	vodenja s strani linijskih menedžerjev	pomankanje znanja	menedžerskih znanj vodij, pomankanje znanj UČV, sindikati, kratkoročni načrti	zavoda (sindikati), premajhno splošno zavedanje o pomenu področja	kratkoročne cilje, pomankanje znanja s področja UČV, slaba organiziranost dela (finančni, kadrovski in organizacijski manki)	pomankanje znanja o UČV na celem RTV Slovenija	(sindikati), ki ne delujejo vedno v korist RTV, nepripravljenost zaposlenih na spremembe	kratkoročne cilje, slaba organiziranost dela in odpor do sprememb	navodil vodstva, kar upočasnjuje delovne procese
Ocena o razvitosti področja UČV	3	3	4	3/4	3	4	3	3/4	4	2/3	3/4
Najbolj razvite naloge UČV na RTV Slovenija	Kadrovanje, pregledna sistemizacija, možnosti izobraževanja in izpopolnjevanja, urejeno področje varstva in zdravja pri delu, informiranost	Ugotavljane potreb po kadrovskih virih, njihovo načrtovanje, delno izbor, sprejemanje in zadolževanje kadrov; napredovanje, premestitve, potrebe po izobraževanju	Metode izbire novih sodelavcev in tiste ob odhodih	Ocenjevanje, kadrovanje, vodenje evidenc	Metode zaposlovanja redno zaposlenih, letni pogovori	Ker je kadrovska sestava pestra ni mogoče vpeljati enotnih metod je pa ena izmed boljših redni letni pogovor	/	Izbor sodelavcev, ocenjevanje, nagrajevanje	Precej močna pri administrativnem izvrševanju sprejetih odlokov, malo manj pa pri strateškem oblikovanju kadrovske politike	Izobraževanje – nacionalna poklicna kvalifikacija	Razvojni letni pogovori
Najmanj razvite naloge UČV na RTV Slovenija	Zaposleni imajo občutek, da se jih ne spoštuje dovolj	Postavljane realnih ciljev	Razvoj kadrov	Karierni načrti	Razvoj zaposlenih, upravljanje s ključnimi kadri	Nekateri vodje ne opravljajo dobro svoje naloge kot vodja, slaba komunikacij	Precej nalog s področja UČV	Razvoj karier	Vse naloge so dobro zastavljene, nadgradnja pa malo šepa	Nihče se ne ukvarja z razvojem zaposlenih, ni nagrajevanja (ni motivacije)	Kadrovski načrti

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
Kaj jih zavira	Zakonodaja, mogoče tudi konkurenca	Ni pravega informiranja, ni prave določitve potreb delanih normativov in standardov	Odpor do sprememb	Premalo zaposlenih v kadrovske službi	Omejena finančna sredstva, prevelika birokratična preobremenjenost kadrovske službe s tekočimi zadevami	Pomankanje znanja	Birokracija	Premalo zaposlenih v kadrovske službi	Krovna politika, finančna sredstva, ki so na voljo za to področje	Problem vodij, ki ne skrbijo za razvoj in zakonodaja s področja	Toga sistemizacija delovnih mest (nezmožnost vertikalnega napredovanja)
Največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija	Organizacijska klima, ki ni najboljša, nezadovoljni zaposleni	Prevelika odvisnost od vodstva in delanje na nerealnih temeljih	Zakonodaja (s področja medijev in javnega sektorja)	Premalo zaposlenih v kadrovske službi, ni dovolj avtonomna	Premajhno število kadrov in premalo odločilna vloga, premalo povezanosti z drugimi enotami	Omejenost s strani zakonov	Slaba seznanjenost zaposlenih	Kadrovska podhranjenost	Ključna kadrovska politika se izvaja na ravni vrhnjega vodstva in skoraj izključno na podlagi finančnih parametrov, kratkoročnost načrtov	Problem so enoletni plani, povečevanje starostne strukture, ni natančne opredelitve profilov, ki jih potrebujemo	Preveč dela na trenutnih odločitvah o politiki zaposlovanja in se ne more posvetiti drugemu, podhranjenost službe
Kaj bi najprej spremenili na področju UČV na RTV Slovenija, če bi imeli to moč	Razvoj kadrov (načrtovanje razvoja posameznika)	Zagotoviti bi bilo potrebno popolno neodvisnost kadrovske službe, postavljanje pravih kadrov na vodilne položaje	Ureditev pravičnega vrednotenja delovnih mest in opisov letih, s čimer bi se popravila tudi organizacijska klima	Motivacija zaposlenih (nagrajevanje), izboljšanje izobraževanja	Sistem kadrovanja (preizkusi, preverjanje), nova delovna mesta in ponovno vrednotenje	Ukiniti bi bilo potrebno lepo število vodij, preostalim pa povečati odgovornost	Tim znotraj kadrovske službe, ki bi dnevno preverjal utrip organizacije, manjka aktivna vpetost in prepletenost kadrovske funkcije z	Okrepitev kadrovske ekipe in izgradnja avtonomnega in transparentnega modela upravljanja s človeškimi viri	Sprememba zakonodaje na področju nagrajevanja in izobraževanja (da bi dobili motivirane zaposlene)	Mandat za samostojno oblikovanje kadrovskega načrta, potem dobra strategije s poudarkom na komunikaciji, razvoju menedžme	Odpustiti bi morali tiste, ki vnašajo nemir in slabo voljo med ljudi, nato sanacija odnosov in medsebojno komunikacijo na vseh

Vprašanje	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	I 6	I 7	I 8	I 9	I 10	I 11
							vsemi nivoji vodenja			nta, izobraževanju	ravnih menedžmenta

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
Dejavniki pospeševanja strateške vloge kadrovske funkcije na RTV iz zunanega okolja	/	Razvitost področja (primer dobrih praks)	Razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih združenj s področja kadrovskega menedžmenta, dostopnost informacij	Nekonkurenčnost sistema plač v javnem sektorju (sami poiskati druge vzroke za motivacijo)	Razvitost svetovalne dejavnosti, dostopnost do informacij	Razvoj tehnologije in multimedije	Razvitost področja v Sloveniji, dostopnost do informacij	Delovanje strokovnih združenj in organizacij, programi državne pomoči	Izobraževalni sistem	/	Sledenje družbeno socialnim trendom in tehnologiji	Razvoj stroke, ki se ji sledi preko izobraževanja
Notranji dejavniki pospeševanja strateške vloge kadrovske funkcije na RTV	/	Hiter pretok informacij	Izdelava sistema normativov in s tem nova sistemizacija	Zavedanje pomena kadrov in njihove profesionalnosti za izboljšanje storitev	Dostopnost do informacij in razvitost strokovnega področja	Razvitost strokovnega področja na RTV Slovenija (tehnološkega)	Strateški razvoj, tehnologija, želja po napredku	Dostopnost do informacij, razvitost področja	Sestanki vodstva in UČV z zaposlenimi (pretok informacij)	/	Povezovanje med vodilnimi kadri in vsemi ostalimi zaposlenimi (optimiziranje delovnega procesa)	Načrt, del strategije, ki narekuje smer razvoja področja
Zaviralci strateške vloge kadrovske funkcije iz zunanjega okolja	Vključenost v javni sektor, vpletanje javnosti v naše delo	Rigidno zakonodajo	Odsotnost dolgoročne medijske strategije države, zastarela zakonodaja	Prenormiranost kadrovskega področja v javnem sektorju	Fleksibilnost trga dela, zakonodaja, konkurenčne organizacije, sredstva	Umeščeno st v javni sektor	Zakonodaja in konkurenca	Omejena sredstva za UČV	Zakonodaja	Konkurenčne organizacije, omejena sredstva za UČV in odpor do sprememb	Zaposlovanje honorarnih sodelavcev (ni bilo nadzora)	Zakonodaja

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
Notranji zaviralci strateške vloge kadrovske funkcije	Premalo odločilna vloga kadrovske službe	Organizacijska struktura	Kratkoročni cilji, zamujanje pri pripravi dolgoročnih strategij, pomankanje znanja UČV, slaba organizirano st dela, odpor do sprememb	Pomankanje znanja tudi pri vodjih, odpor do sprememb	Slaba organiziranost dela, omejena sredstva za izobraževanje	Sindikati in svet delavcev (včasih nekooperativno obnašanje)	Togost organizacijske strukture, pomankanje znanja UČV, včasih slaba organiziranost dela	Odpor do sprememb	Sindikalna združenja	Kratkoročni cilji, pomanjkanje znanja UČV, slaba organiziranost dela, omejena sredstva,..	Vsi tisti, ki ne temeljijo na rezultatih dela	Odpor do sprememb, slaba organiziranost in nestrokovne vodje
Ocena o razvitosti področja UČV	3	3 / 4	3	/	4	3	3 / 4	4	4	3	3 / 4	3
Najbolj razvite naloge UČV na RTV Slovenija	Del kadrovanja in izobraževanja	Postopki kadrovanja	Administrativni del izvajanja nalog	/ preveč administrativnega dela	Kadrovane, svetovanje potrebuje še nadgradnjo	Sodelovanje med vodstvom posamezne OE/PPE in kadrovske službe	Dokaj dobro razvite naloge, ki jih sedaj opravljajo	Področje izobraževanja in strokovne usposabljanja zaposlenih	Izobraževanje in usposabljanje	/	/	Kadrovanje, ocenjevanje, odhodi
Najmanj razvite naloge UČV na RTV Slovenija	Slabo razvito načrtovanje realnih kadrovske potreb, preverjanje kakovosti posameznika, evalvacija letnih pogovorov, ...	Karierni načrti, ne financiranje študija	Izdelan psihološki profil sodelavca za posamezna delovna mesta, karierni načrti, izobraževanje,	Upravljanje vodij in ključnih kadrov, talentov	Vključenost v sodelovanje pri oblikovanju strategije, ni kariernih načrtov, ni ustreznega izobraževanja,...	Nezavedanje o odgovornosti, odpor do sprememb	Dokaj dobro razvito področje, vendar kadrovske podhranjeno	Področje vzdrževanja učinkovitih medosebnih odnosov in vzpostavljanja bolj pravičnega sistema nagrajevanja in motiviranja	V kadrovske službi manjka pravnik za delovno pravno področje, preveč sestankov premalo rešitev	Dolgoročna strategija zaposlovanja, pomlajevanje kadrov, motiviranje, stimuliranje, ...	/	Planiranje in uporaba kadrovske virov

Vprašanje	I 12	I 13	I 14	I 15	I 16	I 17	I 18	I 19	I 20	I 21	I 22	I 23
Kaj jih zavira	/	Zakonodaja	Odsotnost zakonodaje (medijske)	Pomanjka nje znanja in sredstev	Pomankan je znanja, premalo kadra v kadrovski službi	/	Kadrovska podhranjenost	Delno zakonodaja, zmanjševanje finančnih sredstev	/	Ne priznanost vloge in podhranjenost	/	Kratkoročni cilji
Največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija	Premalo odločilna vloga, je pa s tem povezana odgovornost	Premalo sodelovanja z enotami	Strokovno ne dovolj ustrezna (manjkajo pravniki, psihologi) in številčno podhranjenost	Premalo kadra v kadrovski službi, povezave z enotami	Kadrovanje se izvaja prepozno, brez predhodnega izobraževanja, preverjanja kompetenc	Rešitev za zaposlovanje mlajših strokovnjakov	Področje razvoja	Določene stvari se ne morejo izpeljati brez vmešavanja drugih subjektov (npr. sveta delavcev)	Vpliv (večje pristojnosti kadrovske službe), več dela na psihološkem zdravju zaposlenih	Slaba komunikacijska kultura, slabi vodje, slabo poznavanje kadrovske zakonodaje v enotah, podhranjenost	Sprememba gledišča	Osamljenost – premalo povezovanja z enotami, sprememba vodenja v smeri sodelovanja
Kaj bi najprej spremenili na področju UČV na RTV Slovenija, če bi imeli to moč	Okrepil vlogo kadrovske službe, dodelil naloge in odgovornosti za celovito reševanje v okviru RTV	Povečane povezave med kadrovske službe in enotami, razvoj transparentnega sistema kadrov	Sprememba sistemizacije, variabilen del plače, nagrajevanje	Imenovanje pomočnika generalnega direktorja za to področje in reorganizacija službe	Sistem kadrovanja (preverjanja), sistematično izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	Sprememba organiziranosti na mikro in makro nivoju organizacije (racionalizacija in optimizacija)	Razdelil kadrovske službe na razvojni in operativni del	/	Več pogovorov z zaposlenimi, oblikovanje kadrovskih načrtov z natančnimi akcijami	Prevetritev v vodij, sprememba zakonodaje	Zamenjava vodij po oddelkih, ker so zaviralci UČV	Povezovanje med službami (enotami)

Analiza vprašanj povezanih s tretjo hipotezo pokaže, da so intervjuvanci kot dejavnike pospeševanja strateške vloge kadrovske funkcije na RTV Slovenija iz zunanjega okolja predvsem izpostavili razvitost strokovnega področja in primere dobrih praks. Notranji dejavniki pospeševanja strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija so, po menju intervjuvancev, predvsem dostopnost do informacij, razvitost kadrovskega oziroma strokovnega področja in izobraževanja. Na vprašanje o zaviralcih strateške vloge kadrovske funkcije iz zunanjega okolja je velika večina intervjuvancev ponovno omenila predvsem togo zakonodajo s področja javnega sektorja, medtem ko so kot notranje zaviralce strateške vloge prepoznali predvsem usmerjenost v kratkoročne cilje in odpor do sprememb ter pomankanje ustreznih znanj. Intervjuvanci so razvitost področja upravljanja s človeškimi viri ocenili povprečno z oceno tri. Menili so, da so najbolj razvite naloge upravljanja s človeškimi viri predvsem postopki kadrovanja in ocenjevanje, medtem ko je večina menila, da so najmanj razvite naloge upravljanja s človeškimi viri povezane z razvojem karier in kariernimi načrti. Razlog za njihovo zaviranje vidijo intervjuvanci v pomanjkanju znanja, delo zakonodaji in podhranjenosti kadrovskega področja, kar se navezuje že na naslednje vprašanje, pri katerem so morali intervjuvanci navesti največji problem s katerim se po njihovem mnenju sooča kadrovska služba. Izpostavljeno je bilo, da je v obstoječi kadrovski službi premalo strokovno usposobljenih kadrov, da imajo premajhno odločilno vlogo, da so omejeni s strani zakonov in da se premalo povezujejo (na dnevni osnovi) z ostalimi enotami RTV Slovenija. Prva stvar, ki bi jo intervjuvanci spremenili, če bi imeli to moč, bi bila ureditev poročja razvoja kadrov, okrepitev vloge kadrovske službe in sprememba sistemizacije oziroma zakonodaje, ki ureja področje plač.

3.3.5 Analiza pridobljenih podatkov

Glavni cilj študije primera oziroma analize vseh zbranih podatkov na podlagi različnih raziskovalnih metod je bil, pridobiti ustrezne podatke na podlagi katerih bo moč odgovoriti na zastavljeno glavno vprašanje magistrskega dela o tem, kateri so dejavniki pospeševanja in kateri so dejavniki zaviranja strateške vloge upravljanja s človeškimi viri v javnem zavodu.

V prvem delu študije primera je natančno predstavljena RTV Slovenija. Predstavitev je precej podrobna, vendar so vsi uporabljeni podatki pomembni pri prepoznavanju načina delovanja RTV Slovenija. Vsaka navedena informacija je nujna za lažje razumevanje načina delovanja

RTV Slovenija. Prikaz se začne z zgodovino RTV Slovenija in opredelitvijo njenega poslanstva, ki izhaja neposredno iz ZRTVS–1. Nato se nadaljuje s prikazom organiziranosti – navedeni so organi in notranja organizacija RTV Slovenija. Vsaka od posameznih enot je na kratko predstavljena z namenom dobiti celotno sliko raznolikih področji dela, ki jih združuje RTV Slovenija. Ravno tako so za predstavitev pomembni statistični podatki, ki predstavljajo osnovne informacije o strukturi zaposlenih na RTV Slovenija, tako glede gibanja števila zaposlenih, kjer podatki pokažejo na njegovo zmanjševanje v letih od 2008 do 2014 in dvig v letu 2015, ko se je začela sanacija kadrovskega problema, povezanega s honorarnimi sodelavci. Pomembni so tudi podatki o razkoraku med dejansko izobrazbeno strukturo zaposlenih in med izobrazbo, ki se zahteva za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu, ki pokaže, da je dejanska stopnja izobrazbe zaposlenih nižja kot tista, ki se zahteva za posamezno delovno mesto. Razkorak je postal še občutnejši ob vstopu v plačni sistem javnega sektorja, ko so se združevala delovna mesta in ko se je oblikovala nova sistemizacija. Žal pa le ta ni temeljila na strokovno utemeljen metodologiji vrednotenja posameznih delovnih mest, ampak preko pogajanj med socialnimi partnerji. Podatki o starosti zaposlenih pokažejo na precej star kolektiv, izjema je morda le PPE Multimedijški center, ki je najmlajša enota in katere delo zajema novejša tehnologije. V teoretičnem delu so Strack in drugi (2009, 22) navedli demografske spremembe kot enega izmed petih kritičnih izzivov s katerimi se bodo morale soočiti organizacije v Zahodni Evropi. S tem izzivom, se glede na pridobljene podatke, RTV Slovenija sooča že sedaj, bo pa glede na podatke o stanju zaposlenih gledano preko starostne strukture postal še veliko bolj zahteven. V nadaljevanju so predstavljeni vsi, ki se na RTV Slovenija ukvarjajo s področjem upravljanja s človeškimi viri – Kadrovska služba, Izobraževalno središče, Službo za odnose z javnostjo v delu internega komuniciranja ter vsi ostali posamezniki, ki se poklicno ukvarjajo s področjem upravljanja s človeškimi viri (vodje, pooblaščenec za mobbing in Svet delavcev). Nadalje je predstavljeno področje upravljanja s človeškimi viri v času od 2008 do 2015. Navedene so spremembe organigrama, saj so se nekatere službe združevale, druge spet izločale s tega področja. Spreminjala se je tudi oseba, ki je bila odgovorna za to področje – nekaj časa (do leta 2012) je bila to pomočnica generalnega direktorja za to področje, potem pa je bilo po reorganizaciji to področje neposredno podrejeno generalnemu direktorju.

Drugi del študije primerov je zajemal pridobivanje podatkov z metodami zbiranja gradiv, opazovanjem z udeležbo in intervjuji.

Z metodo zbiranja in analizo sekundarnih gradiv v obdobju 2008–2015 (tabela 3.10) je bilo ugotovljeno, da na področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo dejavniki, ki jih sprejema država in organi RTV Slovenija. Poglavlje je oblikovano tako, da so navedeni pravni akti (naziv), kje in kdaj so bili objavljeni. Kot sem že navedla, so bili zajeti le tisti, ki so bili ustvarjeni v letih 2008–2015. Najpomembnejši akt, ki ureja to področje, je Zakon o delovnih razmerjih, ki je doživel spremembo v letu 2013. Ta naj bi omogočala fleksibilnejši trg delovne sile. Naslednji akti, ki močno vplivajo na preučevano področje, so dokumenti s področja plačnega sistema javnega sektorja, ki natančno določajo marsikatero področje upravljanja s človeškimi viri (na primer napredovanje, položajne dodatke in podobno). V nadaljevanju so navedeni tudi akti, ki so bili oblikovani s pomočjo pogajanja na RTV Slovenija, vendar se navezujejo na javni sektor (na primer aneksi h Kolektivni pogodbi javnega zavoda RTV Slovenija). V okviru RTV Slovenija pa obstaja veliko pravnih aktov, ki veljajo na RTV Slovenija (na primer Pravilnik o večopravnosti in združevanju dela). Vsi, ki so relevantni za to področje, so v magistrskem delu na kratko predstavljeni. Poleg vseh omenjenih pravnih aktov pa sem omenila tudi Porevizijsko poročilo Računskega sodišča Republike Slovenije, ki se je v enem delu dotaknil področja upravljanja s človeškimi viri, pomembne informacije o upravljanju s človeškimi viri na RTV Slovenija pa podajo tudi Programsko poslovni načrti RTV Slovenija, Letna poročila RTV Slovenija in obe Strategiji razvoja RTV Slovenija. Pregled pomembnih dokumentov je sklenjen s Priporočilom za izvajanje ukrepov družini prijaznega podjetja ter zbirno tabelo, v kateri so navedni vsi dokumenti in njihov vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija. Ob analizi moči vpliva posameznih dokumentov na področje upravljanj s človeškimi viri je bilo ugotovljeno, da močno vplivajo predvsem zakoni in podzakonski akti ter kolektivne pogodbe in k njim pripadajoči aneksi, ki urejajo področje plač zaposlenih v javnem sektorju. Poleg njih pa imajo močan vpliv tudi pravilniki s področja notranje organizacije, delovnega časa in programsko–poslovni načrti tet strategije razvoja RTV Slovenija. Vsi ostali dokumenti, imajo srednje močan ali pa šibak vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri.

Pri metodi opazovanja z udeležbo so navedeni ključni dogodki, ki so posredno ali neposredno vplivali na upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija v preučevanem obdobju (tabela 3.11). Navedeni so tako, da je pri vsakem napisano, kdaj se je dogodek zgodil in kakšen

učinek na zaposlene ter upravljanje s človeškimi viri je imel. Prvi dogodek je za RTV Slovenija v tem obdobju najpomembnejši – prehod na nov plačni sistem. Najpomembnejši zato, ker se je na RTV Slovenija že kar nekaj časa čakalo na novo sistemizacijo in se jo je tudi pripravljalo, vendar pa ta ni nikoli zaživela, ker je RTV Slovenija postala del javnega sektorja. V tem delu je navedenih tudi nekaj raziskav, ki so bile opravljene na področju upravljanja s človeškimi viri (predvsem merjenje organizacijske klime), predstavljene so nagrade, ki jih je RTV Slovenija prejela za svoje delo na področju upravljanja s človeškimi viri in nekaj dogodkov, ki so skušali individualno izboljšati sodelovanje med zaposlenimi tudi v neformalnem času. Del se zaključuje z zbirno tabelo, kjer so navedeni vsi ključni dogodki in njihov vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija. Ob analizi ključnih dogodkov je bilo ugotovljeno, da so na strateško upravljanje s človeškimi viri v preučevanem obdobju najmočneje vplivali predvsem dogodki povezani s prehodom na nov plačni sistem, dodelitvijo napredovanj (na podlagi Meril), ocenjevanje javnih uslužbencev, strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015, uveljavitev interventnega zakona s področja plač, imenovanje nove generalne direktorice, realiziranje napredovanj in razmere honorarnih sodelavcev na RTV Slovenija. Vsi ostali dogodki niso imeli tako močnega vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri.

Za pridobivanje podatkov na podlagi intervjujev je bil zelo pozorno izbran vzorec zaposlenih, s katerimi so bili opravljeni pogovori. V vzorec so bile zajete različne strukture zaposlenih glede na področje dela in glede na nivo, ki ga zaposleni zasedajo v organizacijski strukturi. Ravno tako sem bila pozorna tudi na zastopanost regionalnih centrov. Pri pridobivanju intervjuvancev ni bilo nobenih težav, ker so bili vsi, ki so bili vljudno povabljeni na intervju, pripravljeni sodelovati. So pa izpostavili, da si želijo ostati anonimni in čim manj prepoznavni. Prosili so, da se ne navaja podatkov, po katerih bi jih bilo lahko prepoznati, kar je razlog za uporabo moške slovnične oblike pri vseh intervjujih, ne glede na to, kakšnega spola so dejansko intervjuvanci bili.

Vprašalnik je bil vnaprej pripravljen in je služil kot osnovno vodilo med intervjuji, ki so po večini trajali približno uro. Vprašanja so bila razdeljena na tri dele; prvi del je zajemal vprašanja, povezana s poznavanjem Strategije RTV Slovenija in njenim oblikovanjem ter s področjem strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija, kjer so intervjuvanci izkazali dokaj dobro poznavanje področja oziroma so na vprašanja na katera niso vedeli odgovora, precej dobro predvidevali (na primer vprašanje povezano s tem, kdo je tisti, ki oblikuje strategijo). Kot glavnega sprejemalca strateških odločitev so skoraj vsi navedli

generalnega direktorja oziroma vodstvo. Kadrovska služba po njihovem mnenju še vedno ne opravlja enakopravno vseh nalog, ki bi se predvidevale (glede na Ulricha) zanjo. Predvsem se ukvarjajo z administrativnim področjem in so pri svojem delu kadrovsko podhranjeni. Do podobnih rezultatov o podhranjenosti področja je prišel tudi Svetlik (2004, 27–29) v svoji raziskavi, ko je ugotovil, da je »položaj upravljanja s človeškimi viri v naših organizacijah slabši zlasti glede na zaostajanje v številu zaposlenih kadrovskih delavcev«. Zbirni odgovori so podani v tabeli 3.12. Drugi del vprašanj za intervjuvance se je navezoval na vplive notranjih in zunanjih dejavnikov na strateško upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija, kjer je bilo skozi vse odgovore moč ugotoviti, da je najpomembnejši in najmočnejši zunanji dejavnik, ki vpliva na področje, toga zakonodaja, ki ga ureja (zakoni in podzakonski akti, ki urejajo plače v javnem sektorju). Kot najpomembnejši notranji dejavniki pa so bili izpostavljeni vodstveni delavci in Programski ter Nadzorni svet (oba sveta lahko štejemo kot zunanji dejavnik, ker prihaja večina članov izven RTV Slovenija, po drugi strani pa sta oba sveta organa RTV Slovenija, vendar bi jih vseeno morda uvrstili raje med zunanje dejavnike vplivanja). Analiza pa je pokazala, da ima po menju intervjuvancev, najmanjši vpliv tehnologija, kar je presenetljivo, glede na to, da gre za organizacijo, ki mora skrbeti za sodobno tehnologijo, ki jo potrebuje pri svojem delu in preko katere zagotavlja kvalitetne storitve za svoje odjemalce. Presenetljivo je tudi iz razloga, da strokovnjaki, na primer Ulrich in drugi (2012, 11) tehnologijo uvrščajo med splošne trende, ki vplivajo na področje upravljanja s človeškimi viri. Intervjuvanci so kot notranje dejavnike z največjim pozitivnim vplivom izpostavili kader s katerim razpolaga RTV Slovenija, kot dejavnik z največjim negativnim vplivom pa je bila izbrana zakonodaja, ki sta ji sledila slaba organizacijska struktura in slabi vodje. Če se z zakonodajo navežemo na Khadija in McCourt (2004, 985), sta onadva navedla, da je izboljšanje ali poslabšanje področja upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju odvisno od nacionalnih administrativnih programov, ki morajo znati to področje pravilno umestiti in predstaviti njegovo pomembnost. Ostala dva dejavnika, organizacijsko strukturo in slabe vodje pa lahko navežemo na raziskavo opravljeno v Veliki Britaniji, kjer je bilo ugotovljeno, da v organizacijah javnega sektorja vlada tako imenovani 'etos javnega sektorja', ki menedžerjem v javnem sektorju otežuje sprejem novih oblik upravljanja s človeškimi viri (Vanhalala in Stavrou 2012, 418). Menim, da bi podobno lahko trdili tudi za preučevano organizacijo.

Povzetek ostalih odgovorov na drugi del vprašanj je povzetih v tabeli 3.13. Tretji del vprašanj se je nanašal na dejavnike, ki pospešujejo in zavirajo strateško vlogo kadrovske funkcije na RTV Slovenija. Kot zunanji dejavnik pospeševanja je bila najpogosteje izpostavljena razvitost strokovnega področja, kot notranji dejavnik pospeševanja pa dostopnost do informacij in razvitost kadrovskega oziroma strokovnega področja in izobraževanja. Kot zunanji zaviralni dejavnik je bila v skoraj v vseh primerih izpostavljena toga zakonodaja, kot notranji zaviralni dejavnik pa odpor do sprememb in kratkoročni cilji. Usmerjenost k kratkoročnim ciljem in trenutnim rezultatom, je kot dejavnik, ki zaviralno deluje na strateško upravljanje s človeškimi viri, navedel Mello (2002, 104–106). Razvitost področja upravljanja s človeškimi viri so ocenili s povprečno oceno tri in menili, da je potrebno še veliko storiti predvsem na področju kadrovskega načrtovanja in razvoja karier. Po njihovem menju je potrebno, da bi to dosegli, kadrovske službe okrepiti, ki se s tem področjem ukvarja ter omogočiti dostop do potrebnih znanj posameznikom, ki opravljajo naloge s tega področja. Tabela 3.14 prikazuje odgovore intervjuvancev o prej omenjenih vprašanjih. Za zaključek pogovora so bili intervjuvanci izzvani, da povedo, kaj bi spremenili na področju upravljanja s človeškimi viri, če bi imeli to moč. Izpostavili so ureditev področja razvoja kadrov, okrepitev vloge kadrovske službe in spremembo zakonodaje, ki ureja področje plač. Odgovori so podobni kot jih poda Ulrich in drugi (2012, 237), ko skuša ponuditi odgovor kako zgraditi uspešen oddelek za upravljanje s človeškimi viri, ki mora opravljati, po menju avtorjev, štiri prioritete naloge: ustvariti poslovni načrt upravljanja s človeškimi viri, dokončati strukturo oddelka upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, uvesti meritve rezultatov upravljanja s človeškimi viri in postati vzornik kako je potrebno upravljati s človeškimi viri.

3.3.6 Ugotovitve

Glede na vse zgoraj navedene podatke iz analize pridobljenih podatkov moramo odgovoriti na glavno vprašanje magistrskega dela, ki se glasi: Kateri so dejavniki pospeševanja in kateri so dejavniki, ki zavirajo strateško vlogo upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Vendar pa bomo pred tem preverili, ali lahko s podatki, ki smo jih v študiji primera pridobili, potrdimo ali zavržemo postavljene hipoteze.

Hipoteza 1

Javni zavod ima uveljavljene metode strateškega upravljanja s človeškimi viri.

Z analizo vseh zbranih podatkov lahko potrdimo, da na RTV Slovenija obstaja poslovna strategija, v kateri so opredeljeni tudi strateški cilji s področja upravljanja s človeškimi viri. Glede na teoretična izhodišča povzeta po Brattonu (2000, 41), Desslerju (2000, 20), Paauweju (2004, 29) in Bullerju in McEvoyu (2012,44) je bilo ugotovljeno, da na RTV Slovenija obstaja strategija organizacije, medtem ko funkcijskih strategij ni. Tako obstaja zgolj strategija organizacije, ki opisuje splošno usmeritev organizacije, njeno splošno filozofijo rasti in načine upravljanja njenih poslovnih enot (Bratton 2000, 42). Potrditev tako temelji na podlagi dokumentov Strategije dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004–2010 (2016) in Strategije razvoja RTV Slovenija 2011–2015 (2016) in izpisu ciljev na področju organizacijske in kadrovske politike, ki smo jih navedli ob analizi omenjenih dokumentov. Ravno tako metoda ocenjevanje in napredovanja javnih uslužbencev izhaja iz pravnih aktov, ki izhajajo iz zakonov ter podzakonskih aktov s področja javnega sektorja ter hkrati tudi iz Strategije JS (Strategija JS 2016), ki temelji na smernicah OECD. Tudi ob analizi ključnih dogodkov, so se kot tisti, ki močno vplivajo na strateško upravljanje s človeškimi viri izkazali ocenjevanje javnih uslužbencev, model upravljanja delovne uspešnosti, strategija razvoja in področje napredovanja. Kadrovsko funkcijo na RTV Slovenija kot strateško vidijo tudi intervjuvanci, ki so navedli, da ta opravlja vse štiri vloge, ki jih kadrovske strokovnjaki kot strateški partnerji po Ulrichovem modelu strateškega partnerja (v Dressler 2000, 23, 26; v Beardwell in drugi 2004, 7; v Vild 2005, 57; v Armstrong 2008, 73; v Petrič 2010, 12–13), ki sodijo k stopnji razvoja strateškega upravljanja s človeškimi viri. Vendar pa moramo kljub vsemu tudi navesti, da glede na Armstrongovo (2008, 73), delitv dela, ki ga kadrovske strokovnjaki lahko opravljajo na podlagi analize zbranih podatkov lahko trdimo, da na RTV Slovenija prevladuje opravljanje transakcijskih dejavnosti kadrovske strokovnjakov, medtem ko so strateške dejavnosti odrinjene na bolj na rob. Na RTV Slovenija je organizacijska struktura postavljena tako, da se odvija devolucija in del nalog s področja upravljanja s človeškimi viri izvajajo linijski menedžerji ob strokovni pomoči kadrovske strokovnjakov, tako kot so to navedli tudi avtorji v teoretičnem delu, na primer Svetlik in Zupanova (2009, 157) in Petričeva (2010, 13), ki pa tudi navede, da je potrebno linijskim menedžerjem pri tem delu dati večjo samostojnost. S pomočjo analize vseh zbranih podatkov in na podlagi teoretičnih izhodišč iz prvega dela magistrskega dela lahko Hipotezo 1 potrdimo in

navedemo, da ima RTV Slovenija uveljavljene metode strateškega upravljanja s človeškimi viri.

Hipoteza 2:

Moč vpliva zunanjih dejavnikov okolja na možnost strateškega upravljanja s človeškimi viri v javnem zavodu je večja kot je moč notranjih dejavnikov v okviru javnega zavoda.

Ob preučevanju področja strateškega upravljanja s človeškimi viri Schuler in Jacksonova (2007, XIII) opozorita, da je potrebno ne samo osredotočanje na zaposlene, ampak so pomembne zunanje in notranje komponente iz organizacijinega okolja. S tem zavedanjem in na podlagi zbranih podatkov lahko ugotovimo, da je RTV Slovenija pod močnim pritiskom na področju strateškega upravljanja s človeškimi viri, predvsem s strani zakonodaje, ki področje ureja, kar je razvidno iz analize dokumentov, pri kateri je bilo ugotovljeno, da močno vplivajo zakoni in podzakonski akti s področja javnega sektorja. Zakoni, ki urejajo področje plač v javnem sektorju, so podvrženi gospodarski krizi, ki omejuje možnosti izvajanja metod upravljanja s človeškimi viri (na primer omejevanje zaposlovanja, omejevanje napredovanja, ukinitve delovne uspešnosti in podobno, kar je navedeno v interventnih zakonih omenjenih v analizi relevantnih dokumentov). Na strateško upravljanje s človeškimi viri močno vplivajo tudi organi upravljanja, ki potrjujejo Strategijo in Programsko–poslovni načrt, iz katerih se oblikujejo politike strateškega upravljanja s človeškimi viri, kar izhaja iz natančnejšega pregleda gradiv in hkrati iz podatkov pridobljenih na podlagi intervjujev. Konkurenca kot močan dejavnik vpliva ni bila pogosto izpostavljena, intervjuvanci so jo omenjali, vendar so menili, da njen vpliv ni močan. Erjavčeva in Volčičeva (1998, 1092) navedeta dejstvo, da je »najpomembnejša razlika med komercialnimi in javnimi mediji v tem, da imajo prvi profitni motiv, slednji pa morajo profit kot javni zavodi reinvestirati v produkcijo«, kar bi lahko potrjevalo, odgovore intervjuvancev, da je motiv in tudi namen delovanja organizacij v različnih sektorjih (javni vs. privatni) različen. Na področju notranjih dejavnikov so bili v intervjujih izpostavljeni kot močni dejavniki najprej vodstveni in vodilni zaposleni, nato pa so sledili sindikati. Ravno pri preučevanju vloge sindikatov v Sloveniji so Mayrhofer in drugi (v Brewster in drugi 2004, 380) ugotavljali, da so le ti zelo močni in preprečujejo hiter razvoj upravljanja s človeškimi viri. To je moč potrditi tudi preko analize kritičnih dogodkov, kjer je eden od tistih, ki so močno vplivali tudi imenovanje nove generalne direktorice, ki bi predstavljala novo vodstvo. Hipotezo 2 na podlagi opravljene analize dokumentov, ključih

dogodkov in intervjujev, da je moč vplivanja zunanjih dejavnikov iz okolja večja kot moč vplivanja notranjih dejavnikov v okolju RTV Slovenija lahko potrdimo.

Hipoteza 3:

V javnem zavodu je več dejavnikov, ki pospešujejo strateško vlogo kadrovske funkcije, kot njenih zaviralcev.

Analiza podatkov o relevantnih dokumentih nam pokaže, da zakonodaja nima vedno negativnega vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri, ker s točno določenimi pravili spodbuja razvoj področja (na primer ZSPJS uvaja ocenjevanje delovne uspešnosti, ki vodi v napredovanje v plači) in bi jo lahko prišteli med pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije na RTV Slovenija. Ravno tako bi lahko kot pospeševalca ponovno omenili strategijo in programsko–poslovne načrte RTV Slovenija. Poleg dokumentov, so pospeševalci strateškega upravljanja s človeškimi viri tudi izvedene raziskave s tega področja, ki so natančneje opisane v poglavju o ključnih dogodkih. Iz njih izhajajo akcijski načrti za izboljšanje področja. Medtem ko je bilo med intervjuvanci izpostavljeno, da med pospeševalce strateškega upravljanja s človeškimi viri prištevajo razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih združenj, dostopnost do informacij, povezovanje med organizacijami, svetovanje, izobraževanje, tehnologija, hiter pretok informacij, zavedanje o pomembnosti kadrov ... Predvsem slednjo povdarjajo tudi teoretiki. Tako Ayanda in Abdulkadir (2010, 142) nevedeta, da kadri predstavljajo edini vir, ki nudi konkurenčno prednost organizacije, zaradi svoje neponovljivosti. Velik del ostalih pospeševalcev, pa sta navedla Svetlik in Možina (v Svetlik in Zupan 2009, 110), kot na primer razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih združenj, ipd. Medtem ko teoretiki ovire pri uvajanju strateškega upravljanja s človeškimi viri iščejo predvsem znotraj organizacije. Crawford in Grant (1999, 497) na primer navedeta, da je prva ovira vrhnji menedžment, so bili intervjuvanci izzvani, da navedejo tudi zunanje zaviralce omenjene funkcije. Izpostavili so predvsem zakonodajo z delovnopravnega področja in področja javnega sektorja. Pri analizi dokumentov je bilo ugotovljeno, da so zaviralci interventni zakoni, ki urejajo oziroma omejujejo področje plač javnega sektorja. Intervjuvanci med zaviralce strateške vloge omenjajo tudi konkurenčne organizacije, pomanjkanje menedžerskih znanj in nepripravljenosti na spremembe. Ravno pripravljenostjo organizacij na spremembe se ukvarjajo raziskovalci. Žilič Fišerjeva (2007, 94) je ugotovila, da »spremembe zahtevajo

izjemno veliko moči s strani upravljalcev, ki motivirajo zaposlene, da sledijo drugačnim ciljem«. Te moči pa v organizacijah praviloma primankuje. Drucker (2011, 9) pravi, da spremembe ne smejo predstavljati grožnje organizaciji, ampak morajo predstavljati priložnosti. Ta misel bi morala biti vodilo marsikateri organizaciji, tudi RTV Slovenija, ki na tem področju, kot je razbrati iz zbranih podatkov, ni izjema. Več pospeševalcev in zaviralcev, ki so jih prepoznali intervjuvanci so navedeni v poglavju 3.3.5.3 Intervjuji – 3. del. Na podlagi analize vseh relevantnih podatkov Hipotezo 3 lahko potrdimo in navedemo, da je na RTV Slovenija več dejavnikov, ki pospešujejo strateško vlogo kadrovske funkcije, kot tistih, ki jo zavirajo.

Na podlagi temelja, ki ga predstavlja prvi, teoretični del magistrskega dela in analize zbranih podatkov iz drugega, empiričnega dela magistrskega dela, odgovorimo na glavno vprašanje magistrskega dela in sicer lahko navedemo, da so glavni dejavniki pospeševanja iz zunanjega okolja razvitost strokovnega področja in primeri dobrih praks, glavni dejavniki pospeševanja iz notranjega okolja pa so razvoj kadrovskega področja znotraj RTV Slovenija in dostopnost do informacij ter razvitost kadrovskega oziroma strokovnega področja in izobraževanja. Glavni zaviralec strateške vloge upravljanja s človeškimi viri iz zunanjega okolja je toga zakonodaja z delovnega področja in področja javnega sektorja, kot glavna notranja zaviralca te vloge pa sta bila izpostavljeni odpor do sprememb in kratkoročni cilji.

4 ZAKLJUČEK

Pričujoče magistrsko delo je oblikovano v dveh, med seboj navezujočih se delih. Glavno vprašanje magistrskega dela o pospeševalcih in zaviralcih strateškega upravljanja s človeškimi viri se posredno in neposredno pojavlja skozi celotno delo.

Prvi del ponudi vpogled v teoretična izhodišča preučevanega področja. Poudarjeni sta dve glavni temi – strateško upravljanje s človeškimi viri in javni sektor v Sloveniji ter še del medijskega področja. Predstavitev teoretičnih izhodišč se začne z opredelitvijo pojmov kadrovske funkcije, kadrovskega menedžmenta, upravljanja s človeškimi viri in strateškega upravljanja s človeškimi viri. Navedene so bile njihove medsebojne razlike in opredeljeni cilji vsake razvojne stopnje posebej. Izognili se nismo niti nosilcem posameznih vlog in njihovi vlogi v okviru organizacije. Izpostavljena je vloga linijskih menedžerjev pri opravljanju nalog povezanih z upravljanjem s človeškimi viri in skupek različnih vlog kadrovske strokovnjakov na področju strateškega upravljanja s človeškimi viri. Ker pa je stroka na področju upravljanja s človeškimi viri vedno zazrta v prihodnost, so opredeljeni tudi izzivi, ki v prihodnosti čakajo organizacije na tem področju.

V nadaljevanju opredeljevanja teoretičnih izhodišč, ki služijo kot osnova za nadaljnji empirični del magistrskega dela, se na kratko predstavi področje upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji, na način analiziranja raziskav, ki so bile opravljene na tem področju, kar omogoča ugotavljanje smernic po katerih se razvija celotno področje. Nato sledi prikaz javnega sektorja v Sloveniji, ker se empirični del – študija primera nanaša na javni zavod RTV Slovenija. Ob definiranju področja javnega sektorja se pojavi težava, ki pa ni značilna samo za Slovenijo, ampak je skupna večini držav in sicer nejasnost v definiciji, kaj tvori javni sektor. V delu je omenjena težava presežena s pomočjo povzemanja različnih definicij, ki se nahajajo v raznih zakonih in definicije, ki so jih navedli posamezni raziskovalci področja. Ob tem je predstavljen neprofitni sektorj. Prikazana je primerjava med profitnimi in neprofitnimi organizacijami ter področje upravljanja s človeškimi viri v slednjih. Delo se nadaljuje z opredelitvijo menedžmenta javnega sektorja. Posebna pozornost je namenjena njegovi reformi tako imenovanem novemu javnemu menedžmentu. Nadalje je predstavljen tudi kritičen pogled na to reformo. Opredelitev teoretičnih pojmov se nadaljuje s prikazom elementov upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju. Ker je Strategija razvoja

slovenskega javnega sektorja v letih 2015–2020 ključni dokument iz katerega izhajajo politike in prakse upravljanja s človeškimi viri v javnem sektorju v prihodnosti, je v nadaljevanju natančneje predstavljena, predvsem v tistih delih, ki se nanašajo na kadrovske funkcije. Za konec predstavitve teoretičnih izhodišč, na katerih bo temeljila študija primera, je navedena še opredelitev vloge javnih medijev v družbi in prikaz področja upravljanja s človeškimi viri znotraj njih.

Empirični del magistrskega dela predstavlja študija primera – Javni zavod Radiotelevizija Slovenija. Ob zbiranju za raziskavo pomembnih podatkov vodijo hipoteze, ki se nanašajo na strateško upravljanje s človeškimi viri. Najprej se na kratko predstavijo vse tri raziskovalne hipoteze in metodologija, ki je bila uporabljena ob zbiranju podatkov. Nadaljuje se z natančno predstavitvijo organizacije, ki je služila za študijo primera. Začne se z najpomembnejšim delom – opredelitvijo poslanstva Javnega zavoda RTV Slovenija, ki je naveden v ZRTVS–1. Najpomembnejšim zato, ker brez poznavanja načina delovanja in področja delovanja organizacije, ni temelja za gradnjo nadaljnjih raziskav. Ker pri strateški funkciji upravljanja s človeškimi viri, kot je bilo predstavljeno v teoretičnem delu, veliko vlogo igra organizacijska struktura organizacije in njeni organi, se študija primera nadaljuje s predstavitvijo organov RTV Slovenija, reprezentativnih sindikatov in notranje organizacije. Vsi ti podatki so večinoma podkrepjeni z internimi akti (na primer Akt o notranji organiziranosti), navedeni v nadaljevanju dela, v poglavju kjer so bili obravnavani dokumenti, relevantni za področje upravljanja s človeškimi viri.

Na podlagi analize zbranih gradiv je bila pripravljena predstavitev kadrovske strukture zaposlenih na RTV Slovenija glede na njihovo število, starostno in izobrazbeno strukturo v obdobju od 2008 do 2015. Tudi za podatke pridobljene v tem delu raziskovanja lahko rečemo, da se močno navezujejo na gradiva (na primer zakonodaja), ki so obravnavana v nadaljevanju dela. Po seznanitvi z osnovnimi splošnimi podatki o RTV Slovenija, se preučevanje nadaljuje s predstavitvijo služb in posameznikov, ki se danes ukvarjajo s področjem upravljanja s človeškimi viri. Podatki v nadaljevanju nadgrajeni s prikazom zgodovine tega področja. Magistrsko delo se nato nadaljuje s poglavjem, razdeljenim v tri podpoglavja, od katerih vsako na svoj način prispeva k izboru za preučevanje relevantnih podatkov, na podlagi kateri se oblikuje odgovor na glavno vprašanje magistrskega dela. V prvem podpoglavju je analiza sekundarna gradiva – predstavljeni so ključni, predvsem pravni

akti, ki so s svojim obstojem zaznamovali področje preučevanja. V drugem podpoglavju je analiza ključnih dogodkov, ki so se zgodili v letih od 2008 do 2015 in so bolj ali manj pomembno vplivali na področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija. Tretje podpoglavje pa vsebuje analizo kvalitativnih podatkov pridobljenih s pomočjo intervjujev, opravljenih na vzorcu zaposlenih na RTV Slovenija.

Na podlagi analize vseh zbranih podatkov, zajetih v študijo primera RTV Slovenija in predhodnih teoretičnih izhodišč, so podane ključne ugotovitve, ki se nanašajo na strateško upravljanje s človeškimi viri. Ugotovljeno je, da so na RTV Slovenija uveljavljene metode strateškega upravljanja s človeškimi viri in da nanje močno vplivajo dejavniki tako iz zunanjega kot tudi iz notranjega okolja. Močnejši so dejavniki iz zunanjega okolja. Ravno tako je analiza podatkov dala odgovor, da je na RTV Slovenija več dejavnikov, ki pospešujejo kot tistih ki zavirajo, strateško vlogo kadrovske funkcije.

Odgovor na ključno oziroma glavno vprašanje magistrskega dela je bilo podano v prejšnjem poglavju, vendar ga, glede na to da je za to magistrsko delo ključen, ponavljamo. Kateri so dejavniki pospeševanja in kateri so dejavniki, ki zavirajo strateško vlogo upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Glavni dejavniki pospeševanja iz zunanjega okolja je razvitost strokovnega področja in primeri dobrih praks, glavni dejavniki pospeševanja iz notranjega okolja pa so razvoj kadrovskega področja znotraj RTV Slovenija in dostopnost do informacij in razvitost kadrovskega oziroma strokovnega področja in izobraževanja. Glavni zaviralec strateške vloge upravljanja s človeškimi viri iz zunanjega okolja je toga zakonodaja z delovnega področja in področja javnega sektorja, kot glavna notranja zaviralca te vloge pa sta bila izpostavljena odpor do sprememb in kratkoročni cilji.

Osnovne podatke, ki so bili pridobljeni v tej študiji primera bi bilo smiselno v prihodnosti nadgraditi s primerjalno študijo, pri kateri bi enoto študija primera predstavljala druga medijska hiša, ki ni del javnega sektorja. Rezultati bi lahko pokazali, ali dejstvo o vključenosti v javni sektor vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri. Nadalje bi bilo morda smiselno narediti primerjavo tudi med drugimi organizacijami, ki so del širšega javnega sektorja. Poleg preučevanja strateške vloge upravljanja s človeškimi viri, pa bi bilo v prihodnosti smiselno opraviti tudi natančno raziskavo o organizacijski strukturi organizacij v javnem sektorju in o njihovi odzivnosti na spremembe v zunanjem okolju.

Zanimive bi bile tudi primerjave med podobnimi medijskimi organizacijami v tujini in njihovim načinom izvajanja kadrovske funkcije.

Strateško upravljanje s človeškimi viri se bo vsekakor razvijalo naprej, natančne smeri ne moremo določiti, vendar pa je potrebno nenehno spremljanje dogajanja na tem področju, če organizacije ne želijo zaostati v razvoju, saj kot smo videli skozi to magistrsko delo so človeški viri tisti osnovni vir organizacije, ki je unikatni in ki lahko s pravilnim upravljanjem z njim in s pravilnim načinom njegovega angažiranja, ustvari konkurenčno prednost organizacije, pa naj si ta deluje v profitnem, neprofitnem ali pa v javnem interesu.

5 LITERATURA

Abbas, Rana Zamin, Kitchlew Naveeda, Ahmad Zulfqar, Abdul Rafay. 2011. An Exploratory Study of SHRM practices in Developing Countries: A case of Public Sector Organization GSP. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (11): 43–66.

Albrecht, Maryann H., ur. 2001. *International HRM, Managing diversity in the workplace*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

App, Stefanie, Janina Merk in Marion Büttgen. 2012. Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue* 23 (3): 262–278.

Armstrong, Michael. 2008. *Strategic human resource management: a guide to action*. London: Kogan Page Limited.

Atkinson, Paul, Amanda Coffey, Sara Delamont, John Lofland in Lyn Lofland, ur. 2007. *Handbook of Ethnography*. London: SAGE Publications Ltd.

Atreya, Binod in Anona Armstrong. 2002. *A review of the criticisms and the future of new public management*. Working paper 7/2002. Melbourne: Victoria university School of management.

Ayanda, Oladipo Jimoh in Sani Danlami Abdulkadir. 2010. Strategic Human Resource management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence from Niger State. *International Bulletin of Business Administration* 9: 142–156.

Barzelay, Michael. 2001. *The new public management, Improving Research and Policy Dialogue*. Oakland: University of California Press, Russell Sage Foundation.

Beardwell, Ian, Len Holden in Tim Claydon. 2004. *Human resource management, a contemporary approach*. Essex: Pearson Education Limited.

Becker, Brian E. in Mark A. Huselid. 1999. Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management* 38 (4): 287–301.

Becker, Wendy S. in John L. Grove. 2011. Are you leading a social responsible and sustainable human resource function? *People & strategy* 34(1): 18–23.

Beer, Michael. 1997. The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human resource management* 36 (1): 49–56.

Bohinc, Rado. 2008. *Korporacije*. Ljubljana: Nebra.

Boyne, George, Glenville Jenkins in Michael Poole. 1999. Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration* 77 (2): 407–420.

Boxall, Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and human resource management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Branston, Robert J. in James R. Wilson. 2006. *Transmitting democracy: A strategic failure analysis of broadcasting and the BBC. Working Paper Series*. Bath: University of Bath School of Management.. Dostopno prek: <http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2006-11.pdf> (13. maj 2016).

Bratton, John in Jeffrey Gold. 2000. *Human resource management: Theory and Practice*. New York: Macmillan press ltd.

Brewster, Chris, Paul Sparrow in Hilary Harris. 2005. Towards a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management* 16 (6): 949–970.

Brewster, Chris, Wolfgang Mayrhofer in Michael Morley, ur. 2004. *Human resource management in Europe, Evidence of Convergence*. Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann.

Brod, Alenka in Sara Košič. 2006. Zagotavljanje in trženje kadrovskih storitev (izdelkov) v organizaciji, *HRM* 4 (12): 26–33.

Buller, Paul F. in Glenn M. McEvoy. 2011. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review* 22: 43–56.

Certifikat Družini prijazno podjetje. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/10/EKVILIB-DO-2013-DPP.pdf> (14. maj 2016).

Crawford, John D. in David Grant. 1999. Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower* 20 (8): 495–515.

Darwish, Tamer K. 2013. *Strategic HRM and Performance: Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge scholars publishing.

De Souza Freitas, Wesley Ricardo, Jose Chiappetta Jabbour Charbel in Fernando Cesar Almada Santos. 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business strategy series, *Emerald Group Publishing Limited* 12 (5): 226–234.

Dessler, Gary. 2000. *Human resource Management*. New Jersey: Prentice hall.

Drucker, Peter F. 2011. *Managing the non-profit organization, Practices and Principles*. London in New York: Routledge.

Dunford, Benjamin B, Scott A. Snell in Patric M. Wright. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. Cornell Univrsity ILR School. Dostopno prek: <http://>

digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=cahrswp (11. maj 2016).

Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.

Erjavec, Karmen in Zala Volčič. 1998. Vzgoja za medije na Slovenskem. *Teorija in praksa* 35 (6): 1089—1099.

Etični kodeks članov Sveta delavcev. Dostopno prek: http://mojrtv/informacije/svet/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/informacije/svet/Knjinicna%20Sveta%20delavcev%20RTV%20Slovenija/Kodeks,%20poslovnik,%20pravilniki/ETI%20C4%8CNI%20KODEKS%20C4%8CLANOV%20SVETOV%20DELAVCEV.pdf&action=default (10. april 2016).

Farndale, Elaine in Jaap Paauwe. 2007. Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations. *Human Resource Management Journal* 17 (4): 355—375.

Farnham, David in Sylvia Horton. 1996. *Managing people in the public services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ferfila, Bogomil in Polonca Kovač. 2000. *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Florjančič, Jože. 1982. *Kadrovska politika*. Kranj: Moderna organizacija.

Gratton, Lynda, Hailey Hope, Veronica Stiles, Philip in Chaterine Truss. 2003. *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. Oxford: Oxford university press.

Goulet, Laurel R. in Margaret L. Frank. 2002. Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel management* 31(2): 201–210.

Graeme, Martin. 2009. Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR?. *Asia Pacific journal of Human Resources* 47: 219–235.

Gruening, Gernod. 2001. Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal* 4 (01): 1–25.

Hang, Min. 2005. *Human resource issues in the transnational media corporations. The organizational communication division of international communication association 2006*. Jonkoping: Media Management and Transformation Center, Jonkoping International Business School, Jonkoping University.

Holbeche, Linda. 2005. *The High Performance Organization. Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier.

Informator – vsi interni akti RTV Slovenija na intranetu Dostopni prek: <http://mojrtv/osebno/interniakti/Strani/default.aspx> (25. april 2016).

Kaufman, Bruce E. 2014. The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review* 24 (2014): 196–218.

Khadija, Al–Arkoubi in Willy McCourt. 2004. The politics of HRM: waiting for Godot in the Moroccan civil service. *The international Journal of Human Resource Management* 15 (6): 978–995.

Kiessling, Timothy in Michael Harvey. 2005. Strategic global human resource management research in the twenty–first century: an endorsement of the mixed–method research methodology. *The International Journal of Human Resource Management* 16 (1): 22–45.

Kohont, Andrej, ur. 2015. *Mednarodna primerjalna študija Upravljanje človeških virov 2015 v sodelovanju s CRANFIELD NETWORK*, Ljubljana. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv/tabelarni-pregled-podatkov-cranet-2015.pdf?sfvrsn=2> (21. april 2016).

Kolar, Roman. 2012. Organizacijska kultura, zavzetost in poslovna odličnost RTV Slovenija. *Kričič* 03/04: 18–21.

– – – 2013. Spremljanje organizacijske kulture RTV in vpliv vodij nanjo. *Kričič* 03/04: 14–15.

Kolar, Roman in Brane Gruban. 2011. Vzdušje in zavzetost zaposlenih na RTV Slovenija. *Kričič* 01: 6–9.

Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS). Ur. l. RS57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14 in 91/15. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP234> (17. april 2016).

Kolektivni sporazum o zaposlovanju in pravicah svobodnih in samostojnih rednih pogodbenih sodelavcev na javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP429> (20. april 2016).

Kovač, Polonca v Marjan Brezovšek, Marjan Haček ur. 2004. *Novi javni management in slovenska uprava, Upravna kultura*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kramar, Robin. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management* 25 (8): 1069–1089.

Laurence E., Lynn, ur. 2006. **Public management: Old and New**. New York: Routledge. Dostopno prek: Google Books (20. april 2016).

Lengnick–Hall, Mark L., Cynthia A. Lengnick–Hall, Leticia S. Andrade in Brain Drake. 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource management Review* 19: 64–85.

Letno poročilo RTV 2008. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/letno_porocilo/letno_porocilo_2008.pdf (31. marec 2016).

- - - 2009. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/letno_porocilo/rtv-lp-2009.pdf (31. marec 2016).

- - - 2010. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/letno_porocilo/rtv-lp-2010.pdf (31. marec 2016).

- - - 2011 Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/letno_porocilo/letno_porocilo_2011.pdf (31. marec 2016).

- - - 2012. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/strani/letno-porocilo-2012/4478> (31. marec 2016).

- - - 2013. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/strani/letno-porocilo-2013/4690> (31. marec 2016).

- - - 2014. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/letno_porocilo/letno_porocilo_2014_lektorirano.pdf (31. marec 2016).

- - - 2015. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/letno_porocilo/letno_porocilo_2015_lektorirano.pdf (31. marec 2016).

Lobe, Bojana. 2006. Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave XXII* (53): 55–73.

Macfarlane, Fraser, Trish Greenhalgh, Charlotte Humprey, Jane Hughes, Ceri Butler in Ray Pawson. 2011. A new workforce in the making? A case study of strategic human resource management in a whole–system change effort in healthcare. *Journal of Health organization and management* 25 (1): 55–72.

McCourt, Willy in Anita Ramguttty–Wong. 2003. Limits to strategic HRM: the case of the Mauritian civil service. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (4): 600–618.

Mello, Jeffrey A. 2002. *Strategic Human Resource Management*. Mason: South – Western Cengage Learning.

Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.

Mesec, Blaž. 1998. *Študija primera v socialnem delu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede in Visoka šola za socialno delo.

Miklavčič, mag. Marjan in Renata Mihalič. 2004. *Sodobni trendi na področju upravljanja človeških virov in človeškega kapitala*. Ljubljana. Vlada Republike Slovenije. Kadrovske informacije.

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Dostopno prek: http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/zdr/ (20. april 2016).

Ministrstvo za javno upravo – delovna področja. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave/ (20. april 2016).

MMC – Slovenski delež zaposlenih v javnem sektorju v povprečju OECD-ja. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/slovenija/slovenski-delez-zaposlenih-v-javnem-sektorju-v-povprecju-oecd-ja/370901> (3. februar 2016).

MojRTV. Dostopno prek: <http://mojrtv/Strani/default.aspx> (20. april 2016).

Mongkol, Kulachet. 2010. The Critical Review of New Public Management Model and its Criticism. *Research Journal of Business Management* 5: 35–43.

Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Noe, Raymond A., Barry Gerhart Hollenbeck in Patric M. Wright. 1994. *Human resource management: gaining a 1competitive advantage*. Irwin: Austen Press.

Paauwe, Jaap. 2004. *HRM and performance, Achieving long term viability*. Oxford: Oxford university press.

Petrič, Urška. 2010. Spreminjajoča se vloga HR–managerjev. *HRM* 37: 12–15.

Pintar, Matej G. in Janez Žezlina. 2012. HRM–trendi v Sloveniji in svetu. *HRM* 10 (50): 28–33.

Penger, Sandra, Matej Cerne, Vlado Dimovski in Judita Peterlin. 2009. Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM). *HRM* 29: 36–41.

Pogodba o sodelovanju delavcev pri upravljanju – Participacijska pogodba. Dostopno prek: http://mojrtv/informacije/svet/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/informacije/svet/Knjinicna%20Sveta%20delavcev%20RTV%20Slovenija/Kodeks,%20poslovniki,%20pravilniki/PARTIPACIJSKA%20POGODBA%20%2019.9.2007.pdf&action=default (31. marec 2016).

Pollitt, Christopher in Geert Bouckaert. 2011. *Public Management Reform. A comparative analysis new public management, governance, and the neo – weberian state*. Oxford: Oxford university press.

Poročilo Računskega sodišča Republike Slovenije. Dostopno prek: [http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/K9279D7F7D5965948C1257B0A001B3E3C/\\$file/RTV_PP0910_porev.pdf](http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/K9279D7F7D5965948C1257B0A001B3E3C/$file/RTV_PP0910_porev.pdf) (25. april 2016).

Poslovnik Nadzornega sveta Radiotelevizije Slovenija. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/svet_rtv/poslovnik_nadzornega_sveta_rtv_slovenija_2014.pdf (31. marec 2016).

Poslovnik programskega odbora za italijanski narodnosti program. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/svet_rtv/poslovnik_italijanski_program.pdf (31. marec 2016).

Poslovnik programskega odbora za madžarski narodnostni program. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/svet_rtv/poslovnik_madzarski_program.pdf (31. marec 2016).

Poslovnik programskega odbora za problematiko programskih vsebin za invalide. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/svet_rtv/poslovnik_vsebine_za_invalide.pdf (31. marec 2016).

Poslovnik Programskega sveta RTV Slovenija. Dostopno prek: http://www.rtv slo.si/files/svet_rtv/poslovnik_programski_svet.pdf (31. marec 2016).

Poslovnik Sveta delavcev RTV Slovenija. Dostopno prek: http://mojrtv/informacije/svet/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/informacije/svet/Knjinicna%20Sveta%20delavcev%20RTV%20Slovenija/Kodeks,%20poslovnik,%20pravilniki/Poslovnik_SD%20SPREJET_29%2005%2013.pdf&action=default (31. marec 2016).

Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija. Dostopno prek: <http://mojrtv/osebno/interniakti/Strani/default.aspx> (16. april 2016).

Programsko poslovni načrti RTV Slovenija. Dostopni prek: <http://www.rtv slo.si/strani/letna-porocila-in-nacrti/789> (25. april 2016).

Pynes, Joan P. 2009. *Human resources management for public and nonprofit organizations, A strategic approach*. San Francisco: Jossey – Bass.

Ridder, Hans–Gerd, Alina McCandless Baluch in Erik P. Piening. 2012. The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review* 22: 1–14.

Rogers, Edward W. in Patrick M. Wright. 1998. *Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects*. New York, School of Industrial and Labor Relations. Dostopno prek: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1121&context=cahrswp> (3. februar 2016).

Rozman, Rudi. 1998. O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija* 31: 1.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rumphorst, Werner. 2003. *Model public service broadcasting law*. Dostopno prek: <http://www.hkhrm.org.hk/PSB/003%20Model%20PSB%20law%20by%20Werner%20Rumphorst.pdf> (13.maj 2016).

Schuler, Randall S. in Susan E. Jackson. 2007. *Strategic human resource management*. Hoboken: Blackwell publishing.

Setnikar-Cankar, Stanka. 1997. Proračunska poraba, decentralizacija in komercializacija javnega sektorja. *Zbornik IV. Konference Dnevi slovenske uprave*: 68–89.

Sindikat delavcev radiodifuzije Slovenije. Dostopno prek: http://www.sdrs.net/STRANI/VSE_O_NAS/vse_o_nas_1.htm (4. april 2016).

Sindikat kulturnih in umetniških ustvarjalcev RTV Slovenija. Dostopno prek: http://www.skuu-rtvs.com/index.php?klik=_osindikatu (4. april 2016).

Sindikat novinarjev Slovenije. Dostopno prek: <http://sindikat-novinarjev.si/o-sns/> (4. april 2016).

Statut javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/files/razno/statut-rtvslo-2014-01-2448-2006-01-4559-npb2.pdf> (31. marec 2016).

Storey, John. 2007. *Human resource management today: an assessment*. Dostopno prek: [http://socasis.ubbcluj.ro/hrblog/upload/curs2012/01b.Storey\(2007\).pdf](http://socasis.ubbcluj.ro/hrblog/upload/curs2012/01b.Storey(2007).pdf) (1. april 2016).

Strack, Rainer, Rudolf Thurner, Jean-Michel Caye, Pieter Haen, ur. 2009. *Creatin People Advantage. How to Tackle the Major HR Challenges During the Crisis and Beyond*. Boston: The Boston Consulting Group, Inc.

Strack, Rainer, Jean-Michel Caye, Michael Leicht, Ulrich Villis, ur. 2015. *The future of HR in Europe. Key challenges Through 2015*. Dostopno prek: <https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf> (4. april 2016).

Strategija razvoja javne uprava 2015–2020. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/Strategija_razvoja_SLO_final_web.pdf (20. april 2016).

Strategija razvoja RTV Slovenija 2004–2010. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/strani/strategija-rtv-slovenija/4019> (30. april 2016).

Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015. Dostopno prek: http://www.rtvlo.si/files/ijz/strategija_rtv_slo_2011_-_2015.pdf (31. marec 2016).

Svetlik, Ivan. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Trpin, Gorazd. 1993. Nekateri problemi reorganizacije državne uprave ter uvajanja lokalne samouprave v Sloveniji, *Javna uprava*, 29 (1/2): 15–40.

Ulrich, David in Wayne Brockband. 2005. *The HR value proposition*. Harvard: Harvard business school press.

Ulrich, Dave, Jon Younger, Wayne Brockbean in Mike Ulrich. 2012. *HR from the outside in Six competencies for the future of human resources*. New York: MC Graw Hill.

Vanhala, Sinikka in Eleni Stavrou. 2013. Human resource management in practices and the HRM–performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. *Baltic Journal of management* 8 (4): 416–437.

Vild, Viktor. 2005. Preoblikovanje kadrovske funkcije. *HRM* 3: 56–61.

Way, Sean A. in Diane E. Johnson. 2005. Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 15: 1–19.

Wright, Patrick M. in Gary C. McMahan. 2011. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human resource management journal* 21 (2): 93–104.

Wright, Patrick M. in Lisa H. Nishii. 2006. *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. Working paper series 06–05, Ithaca New York: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.

Yin, Robert K. 2002. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Torrington, Derek, Laura Hall in Stephen Taylor. 2008. *Human resource management*. Essex: Prentice Hall Europe.

Trunk–Širca, Nada in Mitja Tavčar. 1998. *Management neprofitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

Zakon o društvih (ZDru–1). Ur. l. RS 61/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200661&stevilka=2567> (15. april 2016).

Zakon o javnih financah (ZJF). Ur. l. RS 11/11 Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1227> (31. marec 2016).

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. l. RS, 63/07. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3177> (31. marec 2016).

Zakon o Radioteleviziji Slovenija (ZRTVS–1). Ur. l. RS 96/2005. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200596&stevilka=4191> (5. februar 2016).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Ur. l. RS 108/09, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 in 82/15). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3328> (5. februar 2016).

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU–UPB1). Ur. l. RS 42/2007. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=80203> (31. marec 2016).

Zakon o zavodih (ZZ). Ur. l. RS 12/91, 8/96. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO10> (15. april 2016).

Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF). Ur. l. RS 40/12, 105/12, 95/14. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201240&stevilka=1700> (5. februar 2016).

Zupan, Nada in Robert Keše. 2005. Strategic human resource management in European transition economies: bulding a conceptual model on the case of Slovenia. *The International Journal of Human Resource management* 16 (6): 882–906.

Žilič Fišer, Suzana. 2007. *Upravljanje televizije, Javna televizija na trgu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Žirovnik, Cvetka. 2011. Spremembe na ukaz – misija nemogoče. *Kričač* 02: 3.

PRILOGE

Priloga A: Analiza gradiv

Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR–1), Uradni list RS, št. 21/2013 z dne 13. 3. 2013

ZDR–1 ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem. Glede na spletno stran Ministrstva RS za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je novi Zakon o delovnih razmerjih skupaj z Zakonom o urejanju trga dela del reforme trga dela, »katere namen je vzpostaviti primerno razmerje med ustrezno varnostjo delavcev in možnostjo učinkovitejšega prilagajanja razmeram na trgu« (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2016). ZDR–1 želi zmanjšati segmentacijo trga dela. Uvaja poenostavljene postopke v zvezi s sklenitvijo in prenehanjem delovnega razmerja ter zmanjšuje administrativne ovire. Prehajanje med delovnimi mesto oziroma deli tako pri delodajalcu kot tudi med delodajalci naj bi bila olajšana – cilj naj bi bil notranja fleksibilnost in fleksibilnost trga dela. Hkrati pa so zaradi preprečevanja zlorab v ZDR–1 predvideni ukrepi za zagotavljanje večje pravne varnosti vseh zaposlenih.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSPJS), Uradni list RS, št. 108/09 (uradno prečiščeno besedilo)

ZSPJS je bil prvič sprejet leta 28. 6. 2002 in je doživel kar 16 sprememb od tistega, ki je začel veljati avgusta 2008, ko je sistem plač v javnem sektorju tudi realno zaživel. Prej so bili v ta sistem vključeni tisti javni uslužbenci, ki so pripadali plačni skupini B (direktorji in funkcionarji). Tudi po tem datumu so sledile še nove spremembe, zadnja je bila objavljena v Uradnem listu RS, št. 82/15 z dne 3. 11. 2015.

ZSPJS ureja sistem plač javnih uslužbencev in funkcionarjev v javnem sektorju. Določa pravila za določanje, obračunavanje in izplačevanje plač ter obseg sredstev, ki se za ta namen lahko namenijo. Opredeli plačne skupine, plačne podskupine in tarifne razrede. Uveljavlja načela enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih in s tem želi zagotoviti preglednost sistema plač.

Opredeli tudi napredovanje v višji plačni razred in pogoje zanj. Navede, kako se določi plačni razred ob zaposlitvi ali premestitvi na drugo delovno mesto. Navede oblike delovne

uspešnosti in jih opredeli. Ravno tako navede tudi vse vrste dodatkov, ki jih javni uslužbenci lahko prejmejo.

Določa, kdo lahko sklepa kolektivne pogodbe na strani delodajalca in kako. Nadaljuje s pojasnitvijo nadzora nad plačnim sistemom. Predhodne verzije so vsebovale še natančno opredelitev načina prehoda iz starega v novi plačni sistem. Pomembna je tudi plačna lestvica, ki je priloga ZSPJS in pove vrednost posameznega plačnega razreda v bruto znesku. Najvišji plačni razred je 65.

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev, Ur. l. RS 51/08 in spremembi 91/08, 113/09

Uredba je bila sprejeta z namenom natančnejše definicije načinov ocenjevanja in postopkov preverjanja izpolnjevanja pogojev javnih uslužbencev za napredovanje v višji plačni razred. Glede na Uredbo je obvezno, da nadrejeni vsako leto poda oceno za javnega uslužbenca. Ocenjuje se opravljeno delo v preteklem letu. Javni uslužbenec, ki izpolnjuje pogoje za napredovanje, lahko v treh letih (s tremi ocenami in tremi ocenjevalnimi obdobji) napreduje za en oziroma dva plačna razreda, odvisno od vsote ocen.

Uredba velja od vstopa v sistem plač za javni sektor naprej – prva ocena po tem sistemu je ocena za leto 2008.

Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence, Ur. l. RS 53/08 in sprememba 89/08

Ta Uredba določa pogoje, merila in obseg dela plače za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence. Pogoj, da javni uslužbenec lahko pridobi del plače iz naslova povečanega obsega dela, je, da pri opravljanju svojega rednega dela opravlja povečan obseg dela zaradi sodelovanja pri projektu oziroma če gre za nadomeščanje drugih javnih uslužbencev (nezasedena delovna mesta) in s tem za prihranek sredstev za plače.

Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence, Ur. l. RS 85/10 z dne 29. 10. 2010

Omenjena Uredba je nadomestila prvotno in je imela drugače opredeljene kriterije za višino položajnega dodatka. Sedaj veljavna Uredba določa, da je položajni dodatek del plače, ki pripada javnemu uslužbencu, ki izvršuje pooblastila v zvezi z vodenjem, usklajevanjem in izvajanjem dela kot vodja v notranji organizacijski enoti, vendar v vrednotenju delovnega

mesta ta dela niso bila upoštevana. Položajni dodatek je odvisen od števila zaposlenih na sistemiziranih delovnih mestih in v nazivih v notranji organizacijski enoti in je visok od 5 do 12 % osnovne plače javnega uslužbenca.

Kolektivna pogodba za javni sektor (v nadaljevanju KP JS), Ur. l. RS 57/2008 z dne 11. 6. 2008

KP JS sestavljajo splošne določbe (veljavnost), obligacijski del (v katerem so navedene dolžnosti pogodbenih strank, načini spremembe in dopolnitev kolektivne pogodbe in kako se sklepa nova kolektivna pogodba, odpoved kolektivne pogodbe ...), tarifni del (sestavljajo ga poglavja: osnovna plača, redna delovna uspešnost, dodatki in dežurstvo). H KP JS je bilo sprejetih osem aneksov, ki so opredeljevali spremembe ob prevedbi, povezane z 49. členom ZSPJS (odprava plačnega nesorazmerja), spremembo višine regresa in premij dodatnega kolektivnega pokojninskega zavarovanja ter spremembe plačne lestvice.

V aneksih h KP JS je navedeno, da začnejo veljati z uveljavitvijo zakona, ki ureja ukrepe na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju, ki se navezujejo na sanacijo gospodarske krize v Sloveniji. Ti zakoni pa so bili:

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2016 in drugih ukrepih v javnem sektorju (ZUPPJS16), Ur. l. RS 90/2015;

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (ZUPPJS15), Ur. l. RS 95/2014;

Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2014 in 2015, Ur. l. RS 101/2013, 38/2014, 95/2014;

Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013 in 2014, Ur. l. RS 104/2012, 46/2013;

Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), Ur. l. RS 40/2012, 105/2012, 95/2014;

Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (ZDIU12), Ur. l. RS 110/2011, 43/2012;

Zakon o interventnih ukrepih (ZIU), Ur. l. RS 94/2010;

Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize (ZIUZGK), Ur. l. RS 98/2009.

Vsem imenovanim interventnim zakonom je skupno, da varčujejo oziroma zamrznejo delovno uspešnost, napredovanje, izobraževanje ter nižanje števila zaposlenih javnih uslužbencev, kar je v nasprotju z upravljanjem s človeškimi viri, saj vodje nimajo več vzvodov motiviranja svojih podrejenih.

Kolektivna pogodba javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija, Informator 32/1992 z dne 23. 7. 1992

Kljub temu da je bila Kolektivna pogodba javnega zavoda RTV Slovenija sklenjena pred časovnim obdobjem, ki je obravnavano v magistrskem delu, je pomembno, da jo navedemo, saj se dokumenti – aneksi, ki so bili sklenjeni v preučevanem časovnem okviru, nanašajo nanjo.

Kolektivna pogodba je oblikovana v desetih poglavjih: v prvem so navedene splošne določbe (veljavnost), v drugem je urejeno delovnopravno področje (sklenitev delovnega razmerja, razporejanje delavcev, postopek ugotavljanja znanja in zmožnosti za opravljanje del ali doseganja pričakovanih rezultatov dela, reševanje problema morebitnih presežkov delavcev, delovni čas, odmori, počitki, dopusti in odsotnosti, pravice delavcev, ki dosegajo izjemne rezultate pri delu, in prenehanje delovnega razmerja), v tretjem poglavju je navedena disciplinska in materialna odgovornost delavcev, v četrtem varstvo pri delu, v petem varstvo pravic delavcev, v šestem izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, v sedmem plače, nadomestila in drugimi prejemki, osmo poglavje je posvečeno obveščanju delavcev, v devetem se dotakne delovanja sindikata in v desetem zaključi Kolektivno pogodbo z medsebojnimi pravicami in obveznostmi pogodbenih strank ter z načinom reševanja sporov.

Aneks h Kolektivni pogodbi javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija, Ur. l. RS 69/2008 z dne 8. 7. 2008

S tem aneksom so se spremenile določbe Kolektivne pogodbe javnega zavoda RTV Slovenija s področja plač, nadomestil plač in dodatkov k plačam. Nadomestil je Prilogo št. 3 h KP RTV Slovenija. V aneksu so navedena vsa delovna mesta na RTV Slovenija v obeh plačnih skupinah G (180 delovnih mest) in J (149 delovnih mest). Iz aneksa izhaja, da bosta pogodbeni strani sporazumno oblikovali Merila o napredovanju, na katera napotuje že ZSPJS v 49. členu. Pomemben je tudi 7. člen aneksa, ki pravi, da zaradi sprejetja novega Splošnega akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v JZ RTV Slovenija se osnovna plača javnih uslužbencev po pogodbah o zaposlitvi, ki so veljale na dan uveljavitve nove sistemizacije, ne bo znižala. Hkrati aneks napotuje tudi k oblikovanju pravilnika o večopravnosti, za tiste javne uslužbenke, ki opravljajo dela, ki niso vključena v opis njihovega delovnega mesta. Polega tega je aneks napovedal tudi sklenitev Dogovora o

primerljivosti delovnih mest iz priloge št. 3 KP JZ RTV Slovenija in delovnih mest iz tega aneksa, vendar pa kljub dolgotrajnim pogajanjem med delodajalcem in reprezentativnimi sindikati na tem področju do dogovora ni prišlo.

Merila o napredovanju ob prevedbi osnovnih plač javnih uslužbencev v JZ RTV Slovenija,
24. 7. 2008 (MojRTV, 2016)

Merila določajo kriterije, po katerih se javnim uslužbencem v JZ RTV Slovenija ob prevedbi nominalnih zneskov v osnovnih plačah, v skladu z določili 49.b člena, 6. odstavka 49. člena in 49.d člena ZSPJS, upošteva število napredovanj, saj na RTV Slovenija ni obstajal primerljiv sistem napredovanja, kot so ga poznali v ostalem javnem sektorju. Merila so, če je izpolnjeval kriterije, javnemu uslužbencu dovoljevala do pet plačnih razredov višji plačni razred, kot je bil osnovni plačni razred delovnega mesta.

Merila se uporabljajo enkratno, samo ob prevedbi od 1. 8. 2008

Pravilnik o večopravnosti in združevanju dela, Informator 121/2008 z dne 23. 12. 2008

Omenjeni pravilnik je bil sprejet na podlagi 8. člena Aneksa h Kolektivni pogodbi javnega zavoda RTV Slovenija in 10. člena Aneksa h Kolektivni pogodbi za poklicne novinarje. Ureja postopek, pogoje in merila za določitev večopravnosti ali združevanja dela zaposlenih na RTV Slovenija, na podlagi katerega se lahko zaposlenega razvrsti za največ štiri plačne razrede višje od plačnega razreda osnovnega delovnega mesta javnega uslužbenca. Večopravnost pomeni, da javni uslužbenec poleg del iz svojega opisa delovnega mesta opravlja še druga dodatna redna dela. Združevanje dela oziroma bimedialnost pa pomeni, da novinarsko delo opravlja tako za en kot za drugi medij (televizija – radio – multimedijski center).

Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija, Ur. l. RS 108/2008 z dne 17. 11. 2008

S tem aneksom so se določila dodatna delovna mesta v javnem zavodu RTV Slovenija, in sicer v plačni skupini G še devet delovnih mest in v plačni skupini J še 2 delovni mesti.

Aneks št. 3 h Kolektivni pogodbi javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija, Ur. l. RS 105/2015 z dne 30. 12. 2015

Z Aneksom št. 3 so se ponovno določila dodatna delovna mesta v javnem zavodu RTV Slovenija, in sicer v plačni skupini G štiriintrideset delovnih mest in v plačni skupini J sedemnajst delovnih mest. Novim delovnim mestom je skupno, da so oblikovana večinoma v tarifnem razredu VII/1, kot posledica prve bolonjske stopnje izobraževanja, ki to stopnjo izobrazbe daje, in na podlagi prilagajanja delovnih mest nacionalni poklicni kvalifikaciji za posamezne kadrovske profile (na primer do tedaj ni bilo delovnega mesta, na katerem bi se lahko zaposlil človek, ki je z nacionalno poklicno kvalifikacijo pridobil strokovna znanja in spretnosti kot kameraman/kameranka, ki zagotavlja šesto zahtevnostno stopnjo – delovno mesto v VI. tarifnem razredu, s tem aneksom pa se je ta manko odstranil).

Kolektivna pogodba za poklicne novinarje, Ur. l. RS 31/1991 z dne 20. 12. 1991

Tudi Kolektivna pogodba za poklicne novinarje je bila sprejeta pred časom, ki ga obravnava magistrsko delo, vendar pa se nanjo nanašajo dokumenti – aneksi, ki so bili sprejeti v tem časovnem obdobju, zato je tukaj navedena.

Oblikovana je bila z namenom uveljavljana določila o delu novinarjev iz Münchenske deklaracije. Velja za poklicno skupino novinarjev, ne samo tistih zaposlenih na RTV Slovenija. Kolektivna pogodba je oblikovana v šestih poglavjih. V prvem so urejene uvodne določbe, v drugem delu delovna razmerja, v tretjem plače, dodatki, nadomestila plač in povračila stroškov, v četrtem pravice in obveznosti strani ter reševanje sporov, v petem predhodne in končne določbe in v šestem aneks h kolektivni pogodbi. Sklenili so jo v imenu delodajalcev Gospodarska zbornica Slovenije, Sekcija za tisk kot zastopnica delodajalcev v časopisno informativne in založniške dejavnosti, Svet RTV Slovenija in Združenje radijskih postaj Slovenije ter v imenu delojemalcev Sindikat novinarjev Slovenije.

Aneks h Kolektivni pogodbi za poklicne novinarje, Ur. l. RS 61/2008 z dne 16. 6. 2008

S tem aneksom so se spremenile določbe Kolektivne pogodbe za poklicne novinarje s področja plač, nadomestil plač ter dodatkov k plačam. Pomembno je tudi, da so se z dnem uveljavitve tega aneksa za vse novinarje na RTV Slovenija začela neposredno uporabljati določila Kolektivne pogodbe za javni sektor, ki urejajo osnovne plače, delovno uspešnost in dodatke, če jih podrobneje ne ureja ta aneks. V aneksu je navedenih devetnajst novinarskih delovnih mest plačne skupine G. Iz aneksa izhaja, da bosta pogodbeni strani sporazumno oblikovali Merila o napredovanju, na katera napotuje že ZSPJS v 49.b členu. Pomemben je

tudi 6. člen aneksa, ki pravi, da se zaradi sprejetja novega Splošnega akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnim mest v JZ RTV Slovenija osnovna plača javnih uslužbencev po pogodbah o zaposlitvi, ki so veljale na dan uveljavitve nove sistemizacije, ne bo znižala. Hkrati aneks navaja tudi, da so javni uslužbenci, ki opravljajo dela hkrati za potrebe radijskega in televizijskega programa, upravičeni do dodatnih plačnih razredov na podlagi združevanja dela.

Aneks št. 2 h Kolektivni pogodbi za poklicne novinarje, Ur. l. RS 28/2014 z dne 18. 4. 2014

S tem aneksom so bila določena dodatna štiri novinarska delovna mesta v plačni skupini G v javnem zavodu RTV Slovenija.

Statut javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija, Ur. l. RS 106/2006 z dne 13. 10. 2006

Kljub temu da je bil Statut javnega zavoda RTV Slovenija sprejet pred časovnim okvirjem, ki ga preučujemo, ga je potrebno navesti, saj se nanj nanašata spremembi, ki sta bili objavljeni v preučevanem časovnem obdobju.

Statut javnega zavoda RTV Slovenija je razdeljen na deset poglavij. V prvem določa temeljne določbe (status in poslanstvo RTV Slovenija, ustanovitelja zavoda, razmerje med njima, ime in naslov zavoda in žig), v drugem zastopanje in predstavitev RTV Slovenija, v tretjem opredeli dejavnost RTV Slovenija, v četrtem govori o upravljanju in nadzoru RTV Slovenija, v petem je navedeno vodenje RTV Slovenija, v šestem je definirana organiziranost RTV Slovenija, sedmo govori o javnosti poslovanja in statutu, osmo navaja splošne akte RTV Slovenija, v devetem so navedeni financiranje, načrtovanje in razporejanje prihodkov, poslovanje, osnovna sredstva, programsko–produkcijski načrt, zaključni pa s poglavjem o predhodnih in končnih določbah.

Spremembe in dopolnitve Statuta javnega zavoda Radiotelevizije Slovenije, Ur. l. RS 9/2012 z dne 6. 2. 2011

Spremembe oziroma natančnejše definicije so bile pri imenovanju in mandatu odgovornih urednikov, dopolnile so se naloge in pooblastila generalnega direktorja v zvezi z vodilnimi in vodstvenimi delavci RTV Slovenija ter temeljnimi nalogami in odgovornostmi strokovnih direktorjev oziroma strokovnih vodij ter pomočnikov in svetovalcev generalnega direktorja.

Pomembne pa so tudi organizacijske spremembe, in sicer se je v PPE Multimedijški center oblikovalo Uredništvo za nove medije, ki je postalo (urednik uredništva) podrejeno

odgovornima urednikoma UPE Informativni program v PPE Televizija Slovenija in PPE Radio Slovenija in ne več njunima direktorjema. Hkrati je prišlo še do nekaj sprememb, ki so natančneje opredeljene v Aktu o sistemizaciji.

Spremembe so zajele tudi pripravo programsko–produkcijskega načrta in zaključne račune, poslovna poročila in revidiranje poslovanja.

Spremembe Statuta javnega zavoda Radiotelevizije Slovenije, Ur. l. RS 55/2014 z dne 21. 7. 2014

Spremenil oziroma natančneje se je določil način izbire in imenovanje generalnega direktorja.

Spremembe in dopolnitve Statuta javnega zavoda Radiotelevizije Slovenija, Ur. l. RS 34/2015 z dne 15. 5. 2015

Spreminja se organiziranost PPE TV Slovenija – UPE, ki je zadolžena za nacionalni program, namenjen parlamentarnim vsebinam, se kot uredništvo uvršča v UPE Informativni program,. Sprememba naj bi pomenila kakovostnejši program, racionalizacijo dela in njeno programsko obogatitev. Hkrati pa se uvaja novo UPE Program plus.

Ravno tako se v PPE Radio Slovenija združujeta UPE Prvi program in UPE Informativni in eksperimentalno–razvojni program v eno UPE z namenom zagotavljanja kakovostnega, verodostojnega in nepristranskega informativnega programa.

Akt o sistemizaciji delovnih mest, Informator 141/2009 z dne 21. 5. 2009

S tem aktom so se sistemizirala delovna mesta, ki so bila dogovorjena med delodajalcem in socialnimi partnerji ob uvedbi plačnega sistema na podlagi ZSPJS. Določena delovna mesta so potrebna za izvajanje nalog javnega zavoda RTV Slovenija in so enotna za javni zavod. Priloga k temu aktu so opisi del in nalog na posameznem delovnem mestu ter pogoji za njihovo zasedbo in osnovni plačni razredi delovnega mesta.

Spremembe akta o sistemizaciji delovnih mest z dne 1. 9. 2011 (Priloga 3), Informator 157/2013 z dne 17. 6. 2013

S tem aktom se je spremenila Priloga 3 – opisi del in nalog tako, da se je vsem delovnim mestom iz kataloga delovnih mest RTV Slovenija, ki tega do tedaj še niso imela, doda

ustrezna splošna raven šolanja, delovnim mestom, za katera se delavci izobražujejo v okviru Izobraževalnega središča, pa se doda tudi ustrezna nacionalna poklicna kvalifikacija.

Pravilnik o notranji organiziranosti javnega zavoda RTV Slovenija, Informator 34/2006 z dne 4. 12. 2006

Tako kot kolektivne pogodbe in Statut moram navesti tudi Pravilnik, ki ga posamezni dokumenti, sprejeti v proučevanem časovnem okviru, spreminjajo. Ne bom pa natančno navajala njegove vsebine, saj so pomembnejše njegove grafične priloge – organigrami za posamezne enote znotraj RTV Slovenija, ki so dostopne na intranetu RTV Slovenija.

Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti Javnega zavoda RTV Slovenija, Informator 105/2012 z dne 7. 2. 2012

Notranja organiziranost RTV Slovenija se je spremenila tako, da je OE Radijska produkcija postala del PPE Radia Slovenija, OE Glasbena produkcija je postala samostojna in ni več del PPE Radia Slovenija, navzočih je še nekaj sprememb na področju Skupnih dejavnosti. Vse spremembe so natančno grafično navedene v prilogah z organigrami: PPE Televizija Slovenija, PPE Radio Slovenija, PPE Regionalni center Koper – Capodistria, PPE Regionalni center Maribor, PPE Multimedijski center, OE Oddajniki in zveze ter skupne dejavnosti ter makro organiziranost RTV Slovenija.

Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti Javnega zavoda RTV Slovenija, Informator 44/2014 z dne 4. 12. 2014

Sprememba ustanavlja nov oddelek v Mediateki, kamor se preselijo zaposleni iz oddelka Fotofilmskega laboratorija v OE Televizijska produkcija z namenom, da bodo opravljali dela pri sanacijah filmskega gradiva.

Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti Javnega zavoda RTV Slovenija, Informator 66/2015 z dne 10. 6. 2015

V tem dokumentu so navedene spremembe oziroma reorganizacija PPE Televizija Slovenija. Spremembe so: UPE Posebni nacionalni program postane kot uredništvo sestavni del UPE Informativni program; ustanavlja se UPE Program plus; dodaja se novo uredništvo v UPE Razvedrilni program, preoblikuje se vodenje OE Televizijska produkcija, preoblikujejo se

nekatero službe... Za potrebe magistrskega dela je dovolj, če jih navedemo zgolj nekaj, natančneje pa je moč spremembe videti na Intranetu RTV Slovenija.

Spremembe in dopolnitve Pravilnika o notranji organiziranosti Javnega zavoda RTV Slovenija, Informator 71/2015 z dne 26. 8. 2015

S tem dokumentom se organizacijsko spreminja PPE Radio Slovenija, in sicer se združujeta dve UPE – Prvi program in Informativni in razvojno–eksperimentalni v novo UPE Prvi – Informativni program. Nekaj sprememb je tudi znotraj uredništev, vendar za to nalogo niso bistvene.

Pravila o pristojnosti na Radioteleviziji Slovenija, Informator 36/2014 z dne 4. 11. 2014

Ta pravila urejajo pogoje in meje prenosa pooblastil generalnega direktorja na vodilne in vodstvene delavce ter pooblaščenca in nadaljnji prenos pooblastil na mikro ravni organiziranosti. Prenos pooblastil se izvede z izdajo pisnih pooblastil. Natančno so v teh pravilih navedeni vodilni delavci, vodstveni delavci in pooblaščenca ter njihove odgovornosti. Navedene so tudi njihove pristojnosti pri podpisovanju dokumentov in pristojnosti po področjih (na primer službena potovanja, telefonski stroški, izobraževanje ...).

Pravilnik o delovnem času, Informator 53/2010 z dne 22. 12. 2010

Pravilnik o delovnem času je usklajen s pozitivno zakonodajo s področja in ureja, kaj je polni delovni čas (obseg polnega delovnega časa, dežurstvo, izmensko delo, redno delo v popoldanskem času, pripravljenost na delo), stalno pripravljenost na delo, enakomerno razporeditev delovnega časa, neenakomerno razporeditev delovnega časa in začasna prerazporeditev delovnega časa, presežek oziroma primanjkljaj ur, delo preko polnega delovnega časa (nadurno delo), nočno delo, leto razporeditev delovnega časa, izjeme, evidence delovnega časa, ki jih vodi delodajalec, sankcije, delovni čas delavcev v glasbenih sestavih in glasbeni producerski skupini ter predhodne in končne določbe.

Vsako leto je potrebno na podlagi ZDR–1 in Kolektivne pogodbe javnega zavoda RTV Slovenija in Pravilnika o delovnem času objaviti **Sklep o letni razporeditvi delovnega časa zaposlenih v javnem zavodu RTV Slovenija**. Objavi se v Informatorju v začetku vsakega koledarskega leta .

V njem je navedeno, kaj je enakomerno razporejen delovni čas in koliko časa traja, kaj je neenakomerno razporejen delovni čas in koliko časa traja, kaj so dela prosti dnevi, kdaj je nočni delovni čas, definira se, kaj je odmor med delom in letni dopust. Navede pa se tudi število delovnih dni in ur za tekoče koledarsko leto (v 40-urni delovni teden) – delovniki, prazniki in skupaj dnevi v mesecu, to se pretvori v število ur na mesec. Vodje služb oziroma odgovorni uredniki UPE v 30 dneh po objavi tega Sklepa določijo obliko delovnega časa in pripravijo letno razporeditev delovnega časa.

Pogodba o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Participacijska pogodba), Informator 78/2007 z dne 19. 9. 2007

Tudi leto izdaje te Pogodbe presega meje časovnega okvira magistrskega dela, vendar je njena vsebina še vedno zelo pomembna, zato sem jo uvrstila v seznam dokumentov, ki vplivajo na upravljanje s človeškimi viri na RTV Slovenija.

S to pogodbo je podrobneje urejen način uresničevanja pravic, določenih v ZRTVS–1 in Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Z njo se je vodstvo zavezalo, da bo skušalo v okviru objektivnih možnosti maksimalno razvijati takšno organizacijo delovnega procesa, da bosta omogočeni čim večja avtonomija in ustvarjalnost vsakega posameznika pri delu. Uveljavile naj bi se tudi oblike in metode vključevanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev v poslovnem procesu, kar veča zadovoljstvo ljudi pri delu, pripadnost in individualno ter kolektivno delovno uspešnost. Delavci pa imajo pravico do pobude in odgovora nanjo, pravico do obveščeniosti o spremembah na svojem delovnem področju, pravico postavljati vprašanja vodilnim in vodstvenim delavcem zavoda in še druge pravice. V tej pogodbi je urejeno tudi sodelovanje delavcev pri upravljanju na ravni Zavoda preko Sveta delavcev – sodelovanje njegovega predstavnika na sejah vodstva in predstavništvo delavcev v nadzornem ter programskem svetu in sklicevanju zbora delavcev.

Dogovor o preprečevanju in odpravljanju mobbinga v Javnem zavodu RTV Slovenija, Informator 101/2008 z dne 29. 5. 2008

Osnovni namen in cilj tega dogovora je, da se poveča in ozavesti razumevanje resnosti problemov mobbinga v delovnem okolju, tako pri delodajalcu kot pri zaposlenih, da se usmeri pozornost na pravočasno prepoznavanje tipičnih znakov in pojavov, ki lahko pokažejo na obstoj mobbinga. Dogovor predstavlja akcijsko usmerjen dokument za prepoznavanje,

preprečevanje in obvladovanje problemov mobbinga. Navedeno je preventivno delovanje – dolžnosti delodajalca, dolžnosti Sveta delavcev in skupne preventivne aktivnosti.

Kriteriji za določitev višine dodatka za dvojezičnost, Informator 109/2008 z dne 1. 8. 2008

Zaposleni na RTV Slovenija so ob vstopu v plačni sistem javnega sektorja prvič prejeli dodatek za dvojezičnost. Glede na ZSPJS pripada ta dodatek tistim javnim uslužbencem, ki delajo na območju dvojezičnih občin, pričujoči kriteriji pa določajo višino dodatka za dvojezičnost glede na to, koliko jezik manjšine uporablja pri svojem delu. Dodatek pripada tistim javnim uslužbencem, ki za to dobijo sklep.

Spremembe meril za določanje višine dodatka za dvojezičnost na RTV Slovenija, Informator 83/2011 z dne 15. 1. 2010

S spremembami dodatka za dvojezičnost je bil dodan razpon dodatka in rubrika raven znanja jezika narodnosti (CEFER). Natančno se je določilo način določanja višine dodatka.

Pravilnik o postopku in merilih za zasedbo delovnih mest vrhunski glasbenik, ekspert področja, prvak in priznani ustvarjalec, Informator 142/2009 z dne 21. 5. 2009

Ta pravilnik določa postopek ter pogoje in merila za zasedbo delovnih mest z nazivi, navedenimi v naslovu pravilnika. Zgledoval se je po podobnem pravilniku, ki ga imajo oblikovanega v gledališčih in v katerem svoje najboljše zaposlene s področja kulture (Merila in kriteriji za zasedbo delovnih mest priznanih ustvarjalcev, Ur. l. RS 82/2008) za določen čas (pet let) na podlagi priznanj, ki si jih je posameznik pridobil s svojim delom, uvrstijo v višje plačne razrede oziroma so z njimi sklenili pogodbe o zaposlitvi za določen čas na višjih delovnih mestih.

Generalni direktor po tem pravilniku razpiše razpis za zasedbo delovnih mest glede na kadrovski načrt.

Dopolnitve Dogovora o priznavanju pravic in zaposlovanju svobodnih in samostojnih novinarjev na javnem zavodu RTV Slovenija, Informator 117/2012 z dne 8. 5. 2012

Javni zavod RTV Slovenija je sklenil s Sindikatом novinarjev Slovenije leta 2010 dogovor o zaposlovanju stalnih honorarnih sodelavcev. S to dopolnitvijo je RTV Slovenija tudi izpolnila zahtevo po vzpostavitvi zakonitega stanja glede pogodbenih sodelavcev, ki ji jo je avgusta

2012 naložilo Računsko sodišče. Je pa v Dogovoru navedeno število honorarnih sodelavcev, ki se bodo zaposlili v prihodnjih dveh letih, vendar pa je napisano tudi, da bo ob sprejetju kakršne koli omejitve glede zaposlitvene politike na nivoju države potrebno Dogovor spremeniti.

Dogovor je začel veljati 6. 4. 2012 s podpisom generalnega direktorja in Koordinacije novinarskih sindikatov na RTV Slovenija, IO Sekcije svobodnih in samostojnih novinarjev pri Koordinaciji novinarskih sindikatov RTV Slovenija in Sindikata novinarjev Slovenije.

Dogovor o priznavanju pravic svobodnih in samostojnih sodelavcev in zaposlovanju rednih pogodbenih sodelavcev na javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija, Informator 140/13 z dne 26. 3. 2013

Dogovor je bil sprejet zaradi izvedbe sprejetih srednjeročnih ciljev RTV Slovenija na področju upravljanja kadrovskega virov in izpolnjevanja programskih zahtev ter potreb javne službe, zniževanja povprečne starosti redno zaposlenih ter v zaposlitveni politiki zagotavljanja medgeneracijske menjave in izboljšane načrtovanja, usposabljanja in izobraževanja danih in prihodnjih zaposlitvenih virov ter ob upoštevanju ugotovitev Računskega sodišča ob pregledu poslovanja RTV Slovenija v letih 2009 in 2010. Ureja prehod iz različnih oblik civilnopравниh pogodbenih razmerij v delovnopravno pogodbeno razmerje, če so za to izpolnjeni z zakonom in kolektivno pogodbo določeni pogoji. Dogovor temelji na sprejetih zaposlitvenih načrtih RTV Slovenija in volji delavcev, ki se bodo na podlagi razpisa odločili kandidirati na razpisano delovno mesto.

Kolektivni sporazum o zaposlovanju in pravicah svobodnih in samostojnih rednih pogodbenih sodelavcev na javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija, Ur. l. RS 105/2015 z dne 23. 12. 2015

Omenjeni kolektivni sporazum je bil oblikovan na osnovi kadrovskega načrta, sprejetega v okviru Programsko–poslovnega načrta javnega zavoda RTV Slovenija za leto 2016, njegov namen pa je enkratna sanacija kadrovskega stanja na RTV Slovenija v letu 2016. Vsebuje postopke zaposlitve oziroma izstavitve pisnih pogodb o zaposlitvi pogodbenim sodelavcem in sodelavkam, ki na RTV Slovenija opravljajo delo na podlagi pogodb civilnega prava, pri njihovem delu pa so izkazani elementi delovnega razmerja.

Porevizijsko poročilo Računskega sodišča Republike Slovenije, Popravljalni ukrepi 20. 8. 2012

Računsko sodišče je pregledovalo pravilnosti dela poslovanja RTV Slovenija v letih 2009 in 2010. Na tem mestu bom navedla le nepravilnost, ki se dotika večjega števila zaposlenih, in sicer je šlo za napako pri izračunu osnovne plače v skladu s 14. in 49.č členom ZSPJS. Gre za napako pri zaposlenih, ki zasedajo delovna mesta VII/1, VII/2 in IX pa za zasedbo delovnih mest nimajo ustrezne izobrazbe; pri njih je bil napačno določen ciljni plačni razred delovnega mesta in posredno napačno obračunana nesorazmerja v plači. Vsi ti zaposleni so maja 2011 dobili pravilen aneks k pogodbi o zaposlitvi in se jim od takrat pravilno obračunava plača. Morajo pa ti zaposleni, na podlagi 3.a člena ZSPJS, vrniti preveč izplačane plače za zadnjih 10 mesecev do odprave napake, če sklenejo Dogovor o vračilu oziroma za celotno obdobje, če ga ne.

Programsko–poslovni načrti RTV Slovenija 2008–2015 (Kadrovsko področje)

Vsako leto je januarja za tekoče koledarsko leto na spletni strani Multimedijskega centra objavljen Programsko–poslovni načrt (v nadaljevanju PPN). Razdeljen je na programski in poslovni del. Začne se z navajanjem ciljev RTV Slovenija v tekočem letu in natančnimi programski načrt za vsako PPE posebej. V poslovnem načrtu pa so navedeni načrt naložb in tehničnih izpopolnitev, Oddajniki in zveze, Trženje in odnosi z javnostjo, načrtovane kadrov, organizacije in izobraževanja, nabavna politika in finančni načrti ter delitev dejavnosti.

Kadrovski načrt temelji na zastavljenih programskih ciljih, predvsem na analizi stanja preteklega leta in pričakovanih potrebah po kadrih za naslednje leto. V nadaljevanju bom predstavila glavne poudarke iz PPN za posamezno leto.

Za leto 2008 je bil največji projekt s tega področja prenova plačnega sistema, ki je bil še v fazi pogajanja med socialnimi parterji. Pripravljali se je nov katalog delovnih mest, nova sistemizacija, novo vrednotenje ... V tem letu naj bi se še naprej zmanjševalo število zaposlenih, vendar naj bi se hkrati zaposlovalo tudi strateško pomemben kader. Kadrovska politika naj bi temeljila na izgradnji karier zaposlenih, upravljanju s kadrovskimi viri, komuniciranju z zaposlenimi ... V tem letu je RTV Slovenija pridobila licenco za potrjevanje in preverjanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij za vse specifične poklice na medijskem področju. Ocena je bila, da naj bi se v enem letu izobrazilo 150 ljudi.

Osnova na kadrovskem področju za leto 2009 je bila Strategija RTV Slovenija 2004–2010, ki je na tem področju predvidevala postopno zniževanje stroškov dela kot posledico optimizacije poslovnih procesov. Pri zaposlovanju je bilo pozornosti deležno predvsem razporejanje in večja zaposlenost delavcev skladno s potrebami. Poudarek je na večopravnosti in združevanje dela, povečanem obsegu dela in s tem posledično drugačno organiziranost dela (z nižjimi stroški dela zagotoviti enako oziroma še kvalitetnejše opravljeno delo kot do sedaj). Aktivnosti projekta novega plačnega sistema je potekal še do 1. 3. 2010, ko je bil ponoven pregled opisov in usklajevanje glede na potrebe procesov in normativov (rezultat projekta standardov in normativov). Izdelava elaborata predloga novih standardov. Na področju izobraževanja se je nadaljevala nacionalna poklicna kvalifikacija, usposabljanje in izobraževanje pogodbenih sodelavcev in začetnikov, usposabljanje za delo na področju novih tehnoloških sredstev, dvigovanje govorne in jezikovne kulture, sodelovanje z izobraževalnimi inštitucijami in mednarodno sodelovanje.

Za leto 2010 je bil kadrovski načrt narejen na podlagi Strategije RTV Slovenija 2010–2014. Upoštevan je bil tudi Dogovor o ukrepih na področju plač v javnem sektorju za obdobje od decembra 2009 do novembra 2011. Ta dogovor ne predvideva izplačila redne delovne uspešnosti, je pa v njem upoštevano zmanjšanje števila zaposlenih za 1 %. V plan se je vključilo tudi predvideno izplačilo dodatka za dvojezičnost. Predvideva se tudi zaposlitev nekaterih honorarnih sodelavcev, kar je odvisno do fluktuacije. Pripravljen naj bi se interni razpis za študij ob delu, da bi zagotovili dvig izobrazbene strukture. Pozornost je še vedno osredotočena na nacionalne poklicne kvalifikacije in na izobraževanje digitalizacije. Potekala naj bi tudi izobraževanja za srednji menedžment. Pripravljali so se popravki organigrama in zaključevali popravki, povezani z novim plačnim sistemom. Katalog naj bi se dopolnil z novimi delovnimi mesti. Projekt standardov in normativov se je nadaljeval z implementacijo v posameznih UPE.

Načrt za leto 2011 je na področju kadrov ohraniti enako število redno zaposlenih kot ob koncu preteklega leta. Še naprej bi se skušal čim bolj realizirati Dogovor o priznanju pravic in zaposlovanju svobodnih in samostojnih novinarjev ter zaposlovati tudi druge redne stalne pogodbene sodelavce. Pričakovale so se spremembe Zakona o RTV Slovenija, ki bi pomenile takojšen pristop k socialnemu dialogu in postopen izstop iz plačnega sistema javnega sektorja. Pripravljen naj bi se razpis za študij ob delu, ki bi pomagal zaposlenim doseči ustrezno izobrazbo za zasedbo delovnih mest. Nadaljevala se je tudi politika intenzivnega

izobraževanja na vseh področjih. Organizacija dela se dopolnjuje v smeri boljše organizacije dela znotraj enot. Oblikuje se Pravilnik o standardih in normativih RTV. Začnejo se aktivnosti za pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje. V mesecu oktobru naj bi se izvedla raziskava organizacijske klime na RTV Slovenija. Načrtovana je nadgradnja sistema evidence delovnega časa, da bi bil ta prijaznejši do uporabnikov.

Kadrovski načrt za leto 2012 je pripravljen tako, da se upoštevajo pravila javnega sektorja o 1% znižanju števila zaposlenih. Razvijati naj bi se začel kompetenčni model za pomoč pri pridobivanju povratnih informacij o področju strokovnega znanja in osebnega razvoja. Kompetence so vezane na vsako delovno mesto. Na področju rednih letnih razgovorov naj bi se nadgradilo sistem z vidika ciljnega vodenja in merljivosti ciljev. Razvili naj bi se osebni karierni načrti za vsakega posameznika. Stremi se k čim večjemu poudarku na izobraževanju vseh vrst. Na podlagi podatkov o dejanski organizacijski kulturi naj bi se začelo vlagati v izobraževanje vodij. Usmerjalo bi se jih k ciljnemu vodenju in hitrejšemu spremljanju delovanja RTV Slovenija v začrtani smeri iz Strategije 2012–2015. V letu 2012 naj bi se nadaljevalo z delom na standardih in normativih v smeri Pravilnika o področju. Načrtuje se nadgradnja sistemizacije z dodajanjem novih, nujno potrebnih delovnih mest ter dopolnitvijo obstoječih s splošnimi in specifičnimi kompetencami.

V letu 2013 se še naprej kažejo veliki vplivi ZUJF, vendar pa se kljub temu skuša v celoti realizirati Dogovor o priznavanju pravic in zaposlovanju svobodnih in samostojnih novinarjev na Javnem zavodu RTV Slovenija. Cilj je tudi poiskati ustrezno sistemsko rešitev za problematiko stalnih honorarnih sodelavcev. Izobraževanje v letu 2013 je omejeno, zaradi določil ZUJF, vendar pa naj bi se notranje izobraževanje preko Izobraževalnega središča odvijalo nemoteno.

Tudi v letu 2014 še vedno velja ZUJF, ki močno zaznamuje kadrovske politiko RTV Slovenija. Kljub vsemu naj bi se v letu 2014 realiziral Dogovor o priznavanju pravic svobodnih in samostojnih sodelavcev in zaposlovanju rednih pogodbenih sodelavcev na Javnem zavodu RTV Slovenija. Pri pripravi kadrovskega načrta za leto 2014 se je sledilo tudi napotkom Računskega sodišča, ki je naložilo ureditev področja honorarnih sodelavcev. Zunanje izobraževanje še vedno ni dovoljeno, glede na ZUJF, notranje pa se izvaja nemoteno.

ZUJF je ostal v veljavi tudi v letu 2015, hkrati pa je še Ustavno sodišče izenačilo pogoje za upokojevanje za oba spola, tako da naj bi se kar nekaj žensk upokojilo kasneje, kot je bilo

predvideno. V letu 2015 je še vedno cilj urediti področje honorarnega sodelovanja. Zunanjega izobraževanja še vedno ni, notranje pa poteka tako kot do sedaj.

Letna poročila RTV Slovenija 2008–2015

Tako kot PPN so tudi letna poročila objavljena vsako leto posebej in so dostopna širši javnosti na internetni strani Multimedijskega centra. V njih so navedena poročila organov RTV Slovenija, navedeni so projekti vsake posamezne PPE oziroma OE. Vsebuje tudi poročilo o doseženih ciljih in rezultatih RTV Slovenija, o naložbah, nagradah in priznanjih, zaključni pa se s predstavitvijo vodilnih in vodstvenih delavcev RTV Slovenija.

Vsa letna poročila vsebujejo tudi realizacijo kadrovskih načrtov, ki izvirajo iz PPN, vendar pa niso tako natančni, kot so natančni načrti. Navedene so tabele o stanju zaposlenih, izobrazbeni in starostni strukturi. Ti podatki so predstavljeni v poglavju 3.3.2.

Strategija dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004–2010

Omenjena Strategija je bila sprejeta 25. 5. 2004 in je imela pod poglavjem Funkcijske strategije navedeno tudi področje informatike, kadrov in organizacije. Cilji na kadrovskem področju so bili: preoblikovanje zaposlenih (pridobivanje dodatnih znanj), zmanjševanje stroškov dela (zmanjšanje celotnih stroškov dela v strukturi vseh stroškov s 55 % na 47 %), oblikovanje sistema za razvoj kadrov (informacijsko podprt sistem kariernih načrtov), izobraževanje (dvig izobrazbene strukture in zmanjšanje razkoraka med zahtevano in dejansko izobrazbo), zasnova in vpeljava učinkovitega modela vodenja (ključna vloga pravih vodij), v prestrukturiranje vključiti vse zaposlene (predstavitev vizije in strategije razvoja zavoda vsem zaposlenim in jih pritegniti k sodelovanju pri uvajanju sprememb na področju organizacije dela). Cilji na organizacijskem področju pa so: prenova poslovnih procesov, poslovna odličnost, uravnoteženje sistema kazalnikov (merjenje napredka v doseganju nefinančnih strateških ciljev), poslovnik vodenja kakovosti (sistem presoje kakovosti), projektna pisarna (za izvedbo zastavljanja načrta prenove poslovanja).

Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015

Strategija je bila objavljena septembra 2011. Cilji na področju organizacijske in kadrovske politike so naslednji:

- *Sodobna, pregledna in racionalna organizacijska struktura: visoka organizacijska kultura in učinkovito vodenje, manj razvejan organigram in manjše število bolj kompetentnih vodij.*
- *Funkcionalno zaokroženi in racionalno organizirani ključni elementi poslovnega procesa, dobra preglednost njihovega poslovanja in definirana odgovornost za poslovni rezultat.*
- *Premišljeno prilagajanje notranje organiziranosti potrebam delovnega procesa, ki bo omogočalo uresničevanje ciljev, zastavljenih na podlagi določene programske politike.*
- *Združevanje sorodnih dejavnosti v smiselne celote: multimedijška uredništva in skupne strokovne službe, kjer je to smiselno in prinaša sinergijske učinke oziroma dodano vrednost. Funkcionalno in vsebinsko zaključene organizacijske enote, lahko tudi hčerinske družbe, ko poslovna politika to narekuje.*
- *Optimizacija poslovnih procesov: uvajanje večopravnosti in multimedialnosti na podlagi analiz sedanjih procesov in zelenih izboljšav. Postavitev kontrolnih točk za zagotavljanje primerljivosti procesov in njihovo verifikacijo. Spodbujanje inovativnosti.*
- *Osebna odgovornost vodstvenih delavcev: vodenje je poklic, vključuje pravice in dolžnosti, predvsem pa odgovornost za svoje odločitve. Omejitev trajanja vodstvenih funkcij na mandat.*
- *Izpopolnjevanje stalne kadrovske strukture, ki bo zagotavljala nemoteno delovanje priprave in produkcije stalnih vsebin ter delovanje služb. Postopna ureditev problematike stalnih honorarnih sodelavcev.*
- *Angažiranost avtorjev, ustvarjalcev in izvajalcev po posameznih projektih in programskih ciklih. Določitev optimalnega razmerja med stalnimi/začasnimi sodelavci za posamezno področje dela.*
- *Poenotenje delovnih nalog posameznih profilov: omogoča večjo prehodnost dela med različnimi programi in enotami. Vzpostavitev sistema normativov za merjenje delovne učinkovitosti ustvarjalcev programskih vsebin (tudi kot možnost nadgradnje obstoječe evidence delovnega časa).*
- *Izobraževanje kadrov: obvezno pri uvajanju novih tehnologij in postopkov, nujno pa je tudi seznanjanje z novostmi vseh sodelavcev, ki so vpleteni v določen delovni proces.*
- *Nagrajevanje kadrov: skladno z zakonodajo in finančnimi možnostmi, a usmerjeno v spodbujanje najuspešnejših kadrov, ki s svojim delom zavodu doprinašajo nadpovprečne rezultate.*

- *Sankcioniranje napak in kršitev: na nepravilno vedenje je potrebno opozarjati, v hujših primerih pa ustrezno ukrepati. Ob tem je potrebno poskrbeti za enaka in kršitvam sorazmerna merila za vse kršitelje.*
- *Zagotavljanje pozitivnega delovnega okolja: takega, ki bo omogočalo večjo motivacijo, pripadnost in zavzetost ter vsesplošno izboljšanje klime (Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015 2016).*

Priporočila za izvajanje ukrepov družini prijaznega podjetja, Informator 168/2013 z dne 28.

8. 2013

RTV Slovenija se je odločila, da pridobi osnovni certifikat Družini prijaznega podjetja, zato je morala oblikovati Priporočila za izvajanje ukrepov družini prijaznega podjetja. V dokumentu so navedeni ukrepi, ki jih bo RTV Slovenija uvedla v svojo prakso v triletnem obdobju. Ti ukrepi so: načrtovanje letnega dopusta, izmenično delo od doma, komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo, raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine, izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine, ocenjevanje vodij s strani podrejenih, ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, obdaritev novorojencev in novoletno obdarovanje otrok. Prednosti, ki naj bi jih prinesel certifikat, so: višja motivacija zaposlenih, večja pripadnost podjetju in večja produktivnost, večje zadovoljstvo in zmanjšanje stresa pri zaposlenih, večanje ugleda podjetja in podobno.

Priloga B: Analiza ključnih dogodkov

– prehod na nov plačni sistem, avgust 2008

RTV Slovenija je vstopila v plačni sistem javnega sektorja in vsi zaposleni, razen tistih, ki so že bili v tem sistemu (delovna mesta plačne skupine B – direktorji), so ob tako imenovani prevedbi dobili nove anekse k obstoječim pogodbam o zaposlitvi.

Ker se je toliko časa čakalo na nov plačni sistem – pred uvedbo tega se je pripravljala nov plačni sistem za RTV Slovenija, ki pa ni nikoli zaživel – so zaposleni pričakovali, tudi zaradi govoric, ki so se širile po hodnikih, da bodo v novem sistemu vsi imeli višje plače. Razočaranje je bilo veliko, hkrati pa tudi nezadovoljstvo ob spremembi nazivov delovnih mest (posledica skrčenja nabora) in stopnje zahtevnosti delovnih mest.

Na strateško upravljanje s človeškimi viri je vplival predvsem z uvedbo novih pravil, ki so urejala področje plač. Oblikovala so se nova delovna mesta, ki so se na novo vrednotila, vendar pa za njimi ne stoji dobra metodologija (razen morda v primeru orientacijskih delovnih mest), ampak je bilo vrednotenje stvar pogajanj in pogajalske moči strank. Področje upravljanja s človeškimi viri ni bilo več samo tisto, ki je pripravljalo sistemizacijo in druge predloge za pripravo pravnih aktov, ki so urejali področje človeških virov (na primer pravilnik o napredovanju).

– Merila ob prehodu na nov plačni sistem, avgust 2008

S prehodom na nov plačni sistem so povezana tako imenovana Merila, ki so natančneje opredeljena med dokumenti v prejšnjem poglavju. Določajo višino plačnih razredov, do katerih je javni uslužbenec upravičen za preteklo obdobje. Merila so bila sklenjena na podlagi dogovora med socialnimi partnerji, vendar pa so prinesla veliko nezadovoljstva med zaposlene. Več plačnih razredov so zaradi preteklih nenapredovanj dobili starejši delavci in tisti, ki v svoji delovni dobi (gledalo se je zadnjih petnajst let) niso nič napredovali v plači. Med zaposlenimi se je razširilo mišljenje, da so z večjim številom plačnih razredov nagrajeni tisti zaposleni, ki se pri svojem delu niso ravno izkazali, saj bi v nasprotnem primeru že prej napredovali.

Omenjeno nezadovoljstvo se je širilo na področje organizacijske klime, vendar pa strokovne službe, ki bi morale ta problem prepoznati, nanj niso bile dovolj pozorne. Nezadovoljstvo se je le še bolj razširilo in težko je bilo nastalo škodo popraviti (v kasnejših letih). Hkrati pa je

področje upravljanja s človeškimi viri (kadrovska služba) izgubila zaupanje zaposlenih, ki so menili, da je kadrovska služba odgovorna za vse postopke ob prehodu na nov plačni sistem, zato so v vsaki kadrovski potezi iskali negativne posledice.

– prvi certifikati nacionalne poklicne kvalifikacije, jesen 2008

Poleg prevedbe pa so jeseni začeli v Izobraževalnem središču preverjati znanja in usposobljenosti za pridobitev prvih certifikatov nacionalnih poklicnih kvalifikacij. Zaposleni so v tem videli možnost nadgraditve svojega znanja in so bili tej možnosti zelo naklonjeni. Ravno tako je tudi kadrovska služba v tem institutu videla priložnost za dvig strukture znanja v organizaciji.

Prvi so certifikate nacionalne poklicne kvalifikacije dobili na področju osvetljave (pet zaposlenih je pridobilo certifikat za peto raven zahtevnosti – osvetljevalec in osemnajst pa jih je usposobljenih za delo na šesti zahtevnostni stopnji – oblikovalec osvetljave) in napovedovalci moderatorji (dvajset zaposlenih je prejelo certifikat za usposobljenost na šesti stopnji zahtevnosti).

Težave pa so nastopile kasneje, ko se je ugotovilo, da v Aktu o sistemizaciji delovnih mest ni možnosti zaposlitve vseh, ki so ta certifikat pridobili, saj ni bilo pri vseh profilih možnost zaposlitve na VI. stopnji, kakršno je dajal certifikat (na primer v VI. tarifnem razredu ni bilo delovnega mesta kameraman, certifikat za kamermana s VI. stopnjo zahtevnosti pa si lahko pridobil). S tem problemom se je kadrovska služba soočala precej časa in bil je tudi eden od razlogov, za nezadovoljstvo med tistimi, ki so znanje pridobili in so bili razočarani nad kadrovskim sistemom, ki jim ni dal možnosti zaposlitve. To anomalijo je odpravil šele Aneks št. 3 h Kolektivni pogodbi RTV Slovenija, ki je bil sprejet konec leta 2015.

Za projekt »Revitalizacija izobraževalnih vsebin in modulov šolskega programa medijski tehnik ter verifikacija znanj in delovnih kompetenc (pridobitev verificirane listine) preko postopkov preverjanja in potrjevanja nacionalne poklicne kvalifikacije« je bila RTV Slovenija nagrajena kot HRM–projekt 2008 s strani podjetja Planet GV. To je bila prva nagrada, ki jo je prejelo področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija, kot nagrado za izvajanje novih izobraževalnih politik.

– Komisija za pritožbe, jesen 2008

Zaradi velikega nezadovoljstva z delovnimi mesti, za katere so zaposleni prejeli anekse ob prehodu na sistem plač v javnem sektorju, je generalni direktor imenoval komisijo za pritožbe, ki je obravnavala vse prejete pritožbe. Izdanj je bil Dogovor o določitvi roka za vložitev zahteve za odpravo nepravilnosti ob izdaji aneksov k pogodbi o zaposlitvi, v katerem je bil naveden rok za vložitev zahteve in določilo, da bo ob morebitnih ugotovljenih nepravilnostih zaposleni prejel nov aneks. Zavezoval je, da bo vsak zaposleni, ki bo vložil zahtevo, prejel odgovor nanjo. Komisijo so sestavljali predstavniki kadrovske službe, službe za organizacijo dela in pravne službe ter zunanji odvetnik. Pritožb je bilo precej in organizacijsko vzdušje precej napeto. Zaposleni so se počutili izigrane, medtem ko so strokovne službe v procesu pogajanj in tudi v vseh nadaljnjih postopkih storile vse, da so zagotovile strokovno opravljeno delo. Je pa bilo zaznati v postopkih premalo komunikacije znotraj RTV Slovenija. Ugotovimo lahko, da so bile informacije že v prej omenjenih dogodkih slabe in področje upravljanja s človeškimi viri ni odigralo pomembne vloge spodbujanja sprememb. Komisija je imela popolnoma administrativno vlogo. Ugotavljati ali je pritožba zaposlenega utemeljena ali ne.

– ocenjevanje javnih uslužbencev, marec 2009

Zaposleni na RTV Slovenija so bili prvič ocenjeni za delo v letu 2008. Poleg ocenjevanja pa se je izvajal redni letni pogovor, ki ga je večina ocenila kot pozitiven korak. Vodja in podrejeni sodelavec sta se sestala na pogovoru, ki naj ga ne bi motil nihče, in se pogovorila o delu v preteklosti in o delovnih ciljih v prihodnosti. Zaposleni je lahko tudi povedal, kaj ga pri delu moti, dal kakšno pobudo, izrazil željo po morebitnem dodatnem izobraževanju in podobno. Projekt je bil zastavljen dobro, vendar se je razvil v smeri informacijske podpore pogovorom, kar pa je bil po odzivih sodeč korak nazaj. Pogovor se ni razvil, ker je bilo potrebno preveč vnašanja informacij v sistem. Od 2014 redni letni razgovori spet potekajo na način, da se vodja in sodelavec pogovarjata in na koncu napišeta glavne, pomembne točke pogovora. Vodja pa zaposlenega tudi oceni. Področje upravljanja s človeškimi viri je preko omenjenega projekta začel prvič z izvajanjem sistematičnega ocenjevanja delovne uspešnosti, hkrati pa so beležili tudi cilje posameznikov, njihove želje na področju izobraževanja in usposabljanja, želje po spremembi karijerne poti in podobno. Postavljena je bila osnova za oblikovanje kariernih načrtov, vendar pa se le ti, predvidevam da zaradi nesistematične obdelave

podatkov in zaradi pomankanja števila strokovnjakov, ki bi se s tem področjem ukvarjali, ni zaživela tako kot bi morala.

– težave pri imenovanju generalnega direktorja, maj–julij 2010

Dotedanjemu generalnemu direktorju, ki se mu je iztekel mandat, se je zaradi pritožbe mandat kot vršilcu dolžnosti podaljšal do konca avgusta. Vzrok je bil v neusklajenosti zakona in statuta pri odločanju programskega sveta o generalnem direktorju. Ta dogodek znotraj hiše med zaposlenimi ni imel veliko odzivov, je pa bilo veliko odzivov od zunaj; oglasili so se pravni strokovnjaki in opozicijska stranka in komentirali nastalo situacijo. So pa težave bile pomemben dejavnik za področje upravljanja s človeškimi viri. Ker je generalni direktor tisti, ki sprejema strateške odločitve o upravljanju s človeškimi viri, je v tej situaciji prišlo do točke, ko je bilo možno samo sprejemanje odločitev o tekočih zadevah, dolgoročne, strateške naloge pa so bile ustavljene.

Višje sodišče je zavrnilo sklep o začasni prepovedi izvajanja sklepa Programskega sveta RTV Slovenija in je izbranega kandidata imenovalo na mesto generalnega direktorja. Zaposleni so sprejeli novico pozitivno, saj od novega generalnega direktorja, ki dobro pozna delovanje RTV Slovenija in je v njem že nekaj časa zaposlen, pričakujejo premik v smeri izboljšanja obstoječih razmer na vseh področjih. Ravno tako kot zaposleni so se enakega premika v smeri izboljšanja področja upravljanja s človeškimi viri nadejale tudi službe, ki so se s tem področjem ukvarjale, predvidevam pa, da tudi pomočnica generalnega direktorja za to področje.

– ITKOMP – RTV–model upravljanja delovne uspešnosti, oktober 2010

RTV Slovenija je za svoj računalniško podprt model rednih letnih pogovorov prejela nagrado HRM–projekt leta 2010, ki ga podeljuje Planet GV. Projekt zajema celoviti sistem upravljanja delovne uspešnosti s pomočjo informacijske povezave med opisi delovnih mest, letnih pogovorov, razvoja kadrov in nagrajevanja. Vanj so bile vgrajena tudi specifične RTV–kompetence za vsa delovna mesta. Področje, ki se je ukvarjalo s človeškimi viri, se je od tega projekta nadejalo, da bo pripomogel k razvoju področja kariernih načrtov in razvoja kompetenc za posamezna delovna mesta, vendar pa projekt ni zaživel tako kot bi si želeli. Razlog za to gre iskati v komunikacijsko premalo podprtem projektu. Ni bilo zaslediti širše promocije projekta v smeri, da bo le ta prinesel pozitivne posledice za dvig zavzetosti

zaposlenih (preko motivacije za doseganje kariernih načrtov) in posredno dvig učinkovitosti dela in RTV Slovenija na splošno. Projekt se je izkazal kot precej zapleten za povprečne uporabnike, zato ni nikoli doživel uspeha oziroma se ni razvil v smeri, kot je bilo pričakovano. Po drugi strani, pa je projekt doživel tudi nepričakovane težave, saj je bil zastavljen tako, da bi lahko preko njega izvajali izračunavanje delovne uspešnosti, vendar je v državi nastala gospodarska kriza in pravni akti javnega sektorja so se nanjo odzvali z zamrznitvijo nekaterih praks na področju upravljanja s človeškimi viri, kar je ponovno negativno vplivalo na organizacijsko klimo.

– raziskava o vzdušju in zavzetosti zaposlenih, oktober 2010

»Ugotovljeno je bilo, da zaposleni na RTV Slovenija nad dogajanjem v zadnjem obdobju niso bili ravno navdušeni« (Kolar in Gruban 2011, 6). Raziskava je pokazala, da so dobljene ocene nižje od državnega povprečja na področju organizacijske klime skoraj pri vseh sklopih. Ugotovljeno je bilo, da vzdušje v času, ko je bila raziskava opravljena, ni bilo pozitivno, zavzetost za delo pa je bila nizka (Kolar in Gruban 2011,6). Kar bi najbrž lahko pripisali prehodu v javni sektor in prevelikim pričakovanjem ob tem dogodku. »Zaposleni na RTV Slovenija so na splošno sicer zadovoljni s svojim delom, ki ga opravljajo, vendar pa niso zavzeti, da bi sami od sebe prispevali kaj več za skupen uspeh, kar je pogoj za uspešnost RTV Slovenija v bodoče« (Kolar in Gruban 2011, 8). Avtorja navedeta tudi, da »organizacijska kultura (vodenje in ravnanje z zaposlenimi ter kadrovske prakse) upočasnjujejo uresničevanje strategije in vizije, ki med zaposlenimi tudi nista razpoznavni« (2011, 8). Odziv na dobljene rezultate je pripravljala delovna skupina iz različnih služb, ki so se ukvarjale s človeškimi viri in je pripravila akcije in usmeritve s katerimi bi se izboljšala zavzetost zaposlenih in organizacijska klima. Vodstvo je sicer vseskozi podpiralo njihove predloge in načrte, vendar pa je bila prevelika ovira v tem, da zaposleni niso bili pripravljeni na spremembe, v njih niso prepoznali nekaj zanje dobrega. Ugotoviti pa moramo, da je bila interventna zakonodaja s področja javnega sektorja, velik zaviralec sprememb.

– novoletno srečanje zaposlenih in honorarnih sodelavcev na RTV Slovenija, december 2010

Po nekajletnem premoru je bilo ponovno organizirano prednovoletno druženje vseh sodelavcev RTV Slovenija. Dogodek je bil zaznamovan s športnim tekmovanjem in nato

skupnim druženjem. Zaposleni so ga označili kot zadetek v polno. Udeležilo se ga je tretjina vseh sodelavcev RTV Slovenija (tudi iz obeh regionalnih centrov in drugih dislociranih enot). Takšna druženja pripomorejo k tkanju prijateljskih vezi znotraj organizacije in prispevajo k dvigu organizacijske kulture. Zaposleni so po tem srečanju imeli občutek, da so med seboj bolj povezani in lažje premagujejo ovire, s katerimi se srečujejo pri delu. Posredno so tako preko neformalnega druženja poskrbeli za povečanje medsebojnega sodelovanja med posamezniki. Vodstvo in ostali vodilni zaposleni so zmanjšali razkorak med nivoji vodenja (med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi), kar je prvi korak v smeri izboljšanja dvosmerne komunikacije, ki je nujen predpogoj za dobro funkcioniranje organizacije.

– uvodnik v internem glasilu 'Spremembe na ukaz – misija nemogoče', marec 2011

V internem glasilu Kričač je pomočnica generalnega direktorja objavila uvodnik, v katerem je ugotavljala, da je okoli nje ogromno negativne energije, da se na RTV Slovenija vzpostavlja neko čudno stanje, psihotično, ne vzpodbudno, v katerem je vprašljiva prihodnost javnega zavoda. Navedla je, da je plačni sistem pustil posledice v odnosih in financah, vendar pa je zatrdila, da je potrebno poiskati pravo razvojno pot naprej. »Pot, na kateri bodo zaposleni resnično naše največje bogastvo« (Žirovnik 2011, 3). Nadalje je izpostavila, da je potrebno voditi pametno kadrovsko politiko in zamenjati vodje, ki to pravzaprav niso, ker svoje vloge ne znajo pravilno opravljati. Potrebno je oblikovati takšno »razvojno strategijo, ki bo RTV Slovenijo vodila v boljši sistem vodenja, sistem napredovanja, karierni sistem, sistem motiviranja ter dober plačni sistem« (Žirovnik 2011,3). Cilj uvodnika je bil, da bi zaposlenim preko internega glasila, ker se je zavedala, da je ta komunikacijski kanal najbolj širok, saj zajema vse zaposlene, predstavila dogajanje na področju upravljanja s človeškimi viri. Želela je poudariti, da se službe, ki jih je vodila trudijo, da bi soustvarjale čim boljšo razvojno strategijo RTV Slovenije. Napovedala je tudi, da bodo v okviru njenih služb pripravili izboljšane sisteme vodenja, napredovanja, motiviranja,.. Vendar pa se je potrebno zavedati, da so pravila na področjih, na katerih so bile obljubljeni spremembe, močno determinirana z zakonodajo in, da je RTV Slovenija še vedno del javnega sektorja, ki ne dovoljuje individualnih sistemov na primer napredovanja. Potrebno je upoštevati sistem.

– novi aneksi za tiste, ki ne izpolnjujejo zahtevane izobrazbe za delovna mesta VII/1. in višje, maj 2011

Ob reviziji Računskega sodišča je bilo ugotovljeno, da je nastala sistemska napaka pri izračunavanju ciljnih razredov tistih, ki niso izpolnjevali izobrazbenih pogojev in so imeli hkrati odbitke. Vsi so dobili nove anekse k pogodbi o zaposlitvi, kar je med zaposlenimi izzvalo nemalo jeze. Z izdajo teh aneksov je bila administrativna vloga kadrovske službe zopet izpostavljena, druge pa tako kot je bilo to zelo pogosto, odrinjene na obrobje. Potrebno je bilo zadostiti birokraciji, medtem ko se s tem kaj to pomeni za zavzetost, motivacijo in predanost za delo ni nihče ukvarjal.

– Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015, september 2011

Programski svet RTV Slovenija je potrdil dolgoročni dokument RTV Slovenija, ki usmerja k temu, da RTV Slovenija postane »sodobna, neodvisna in zaupanja vredna hiša« (Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015 2016). Strategija je bila predstavljena zaposlenim v internem glasilu in na intranetu, vendar nanjo s strani zaposlenih ni bilo večjih pozitivnih niti negativnih odzivov. Pred njenim dokončnim oblikovanjem, je pomočnica generalnega direktorja za kadre sklicala delavnico na katero je povabila večino zaposlenih strokovnjakov s področja organizacije, kadrovske službe in pravne službe, da so skupaj pomagali pri ustvarjanju smernic s svojega področja. Ugotovitve in osnutek smernic je bil nato posredovanj generalnemu direktorju, ki je s skupino svojih sodelavcev oblikoval dokončno obliko dokumenta. Smernice zapisane v strategiji predstavljajo dolgoročen načrt dela tudi področja upravljanja s človeškimi viri, vendar pa ga omejuje na eni strani kadrovska podhranjenost in na drugi strani odpor do sprememb.

– raziskava organizacijske kulture, februar 2012

Dobljene rezultate so primerjali z rezultati leta 2011 in ugotovili, da so se malenkost izboljšali, vendar so še vedno pod slovenskim povprečjem. Glede na raziskavo se je povečal delež zavzetih sodelavcev, ki naredijo veliko več, kot se od njih pričakuje. Ugotovljeno je bilo, da pri doseganju poslovne odličnosti sistemske rešitve niso učinkovite – sistem vodenja, ravnanja z zaposlenimi, motiviranja in nagrajevanja, razvoja kadrov in podobno. Obe dejstvi predstavljata velik izziv za vodstvo, ki mora oblikovati sistemske rešitve za izboljšanje ugotovljenega stanja. Pri ugotavljanju, kakšna je obstoječa kultura na RTV Slovenija, je raziskava pokazala, da je najbolj prevladujoč »slog nasprotovanja v okviru agresivno obrambne kulture, ki vključuje nasprotovanje idejam drugih, izpostavljanje napak in

sprejemanje varnih odločitev. Kot drugi najbolj prevladujoč pa je slog izogibanja pasivno obrambne kulture, ko od članov pričakujemo, da se izogibajo težavam, da se jih nikoli ne krivi za napake, ne pričakujemo pa od njih, da so predani« (Kolar 2012, 12). Raziskava je pokazala, da mora kadrovska služba okrepiti svojo vlogo agenta za spremembe in s pomočjo ostalih služb (predvsem službe za odnose z javnostjo) pozitivno skomunicirati akcije, ki bi vodile k dvigu klime.

– **Zakon o uravnoteženju javnih financ**, avgust 2012

Sprejem ZUJF je zaznamoval vse zaposlene. Zelo nezadovoljni so bili predvsem tisti, ki so se morali upokojiti, ker so že izpolnjevali za to predpisane pogoje. Nekateri so celo izrabili pravna sredstva in šli v tožbo, ker so želeli delati še naprej. Veliko nezadovoljstvo je sprožilo tudi znižanje plačne lestvice, nižje jubilejne nagrade, nižji regres, zamrznitev napredovanj, delovne uspešnosti, izobraževanja, ... Zaposleni so se sicer zavedali, da je v slabih gospodarskih pogojih potrebno varčevati, vendar pa je bilo nezadovoljstvo kljub vsemu prisotno. Delodajalec pa je s pomočjo tega zakona dobil možnost, da se poslovni od nekaterih zaposlenih, ki se navkljub vsemu niso želeli upokojiti. Za upravljanje s človeškimi viri je bil zakon precej nazadujoč. Omejil oziroma zamrznil je glavna področja preko katerih se ponavadi v organizacijah motivira zaposlene (na primer napredovanje, delovna uspešnost, možnost izobraževanja). Pričakovati bi bilo s strani ministrstva za javno upravo, da bodo ponudili kakšen drugačen vzvodov za njihovo nadomestitev, glede na to, da se gotovo zavedajo njihovih pomembnosti, a ga ni bilo. Ravno tako je bilo tudi s prenosom znanja na sodelavce. Mnogi sodelavci so se na podlagi zakona morali upokojiti precej na hitro in so s seboj odnesli mnogo znanja, ki ga niso mogli prenesti na sodelavce, bodi si ker ni bilo časa, bodi si ker ni bilo dovolj sodelavcev, zaradi določbe o nižanju števila zaposlenih. Ravno to zniževanje števila zaposlenih je lahko pot v precej okrnjena delovna področja in preobremenjenost ostalih zaposlenih, kar lahko vodi v absentizem.

– **vpliv menedžerskih pristopov posameznega vodje**, analiza izvedena poleti 2012, izsledki pa na začetku leta 2013

V skupini 40-ih vodij in urednikov (linijski menedžerji) so s spletnim 360-stopinjskim vprašalnikom 'management impacta' izmerili vpliv menedžerskih pristopov posameznega vodje in povprečen vpliv skupine na dejansko organizacijsko kulturo (Kolar 2013, 14).

Rezultati so pokazali, da »čeprav posamezni individualni profili vodij precej odstopajo od želenega, se povprečni vedenjski profil – slog vodenja izbrane skupine vodij/urednikov pozitivno odstopa od ugotovljene dejanske organizacijske kulture in se približuje idealni organizacijski kulturi« (Kolar 2013, 14). Avtor pa nadalje navaja, da tudi tisti, ki na področju vodenja odstopajo navzgor, še vedno v veliki meri uporabljajo pristope, ki pri sodelavcih vzbujajo »pasivno obrambne reakcije in vedenja, ki imajo negativen vpliv na dolgoročno uspešnost organizacije (izogibanje in prelaganje odgovornosti, ugajanje nadrejenim, zavračanje sprememb in navidezno strinjanje)« (Kolar 2013, 12). Z uspešnim izvajanjem tega projekta bi linijski menedžerji precej okrepili svoje veščine na področju upravljanja s človeškimi viri. Postali bi enakovreden partner pri izvrševanju nalog s tega področja, vendar pa se projekt ni razširil na vse vodje, ki bi to potrebovali. Poskrbeti bi bilo potrebno tudi za nenehno dopolnjevanje znanj in veščin. Ravno tako, pa ne bi smeli pozabiti na razvoj vseh zaposlenih in ne zgolj vodij. Strateško (konkurenčno) prednost organizacije namreč ustvarjajo vsi zaposleni in ne le zgolj vodje.

– upravljanje organizacijske kulture in vpliva vodij, november 2012

RTV Slovenija je za omenjeni projekt prejela nagrado HRM–projekt leta 2012, ki jo podeljuje Planet GV. Cilj projekta je povečati zavzetost zaposlenih na RTV Slovenija. Za uresničevanje strategije in doseganje njenih ciljev je potrebno upravljati organizacijsko kulturo in vpliv vodij v pravi smeri. Projekt je bil zasnovan tako, da je bila najprej izvedena raziskava organizacijske klime in nato raziskava na področju vodenja. Dobljeni rezultati pa pomagajo strokovnim službam pri oblikovanju modela želene kulture in vodenja, prilagojenega doseganju poslanstva RTV Slovenija. Ta projekt je natančneje opisan v prejšnjem dogodku.

– stavka zaposlenih v javnem sektorju, januar 2013

Tej stavki so se pridružili tudi zaposleni in drugi sodelavci na RTV Slovenija, hkrati pa ob vseh ostalih stavkovnih zahtevah zahtevajo še zagotovitev stabilnega financiranja, spoštovanja institucionalne avtonomnosti in uredniške neodvisnosti RTV Slovenija, kar so zahteve hišnih sindikatov in Gibanja za javno in neodvisno RTV Slovenija. Stavka se je odvijala tako, da so zaposleni stavkali na svojih delovnih mestih in skrbeli za nujno obveščanje državljanov in za zagotavljanje najpomembnejših informacij iz dnevnega dogajanja. Stavka neposrednega vpliva na področje upravljanja s človeškimi viri ni imela.

– Poročilo Računskega sodišča RTV Slovenija, 6. 2. 2013

Računsko sodišče Republike Slovenije je natančno pregledalo poslovanje RTV Slovenija v letih 2009 in 2010 ter ugotovilo nekaj nepravilnosti pri izračunavanju plač ob prehodu na nov plačni sistem. RTV Slovenija so naložili popravljalne ukrepe. Eden je bil za skoraj sedemsto zaposlenih zelo neprijeten, saj je pomenil, da bo zaradi systemske napake pri formuli izračuna plače potrebno vračati preveč izplačane plače. Zaposleni skupaj s sindikati so skušali doseči, da vračanja ne bi bila potrebna, vendar pa je delodajalec moral izdati Dogovore o načinu vračila preveč izplačanih plač. Ti so izzvali veliko nezadovoljstvo med zaposlenimi in ponovno vodili v slabo organizacijsko klimo. Zaradi systemske napake pri obračunavanju plač, pa se je povrnilo tudi zaupanje v strokovnost služb, ki se na RTV Slovenija ukvarjajo s tem področjem. Kljub sklenjenim Dogovorom pa vračilo ni bilo realizirano, ker se je čakalo na obljubljeni spremembo člena ZSPJS, ki govori o vračilih.

– prenovljen intranetni portal MojRTV, oktober 2013

Služba za odnose z javnostjo v sodelovanju s Službo za informatiko je prenovila star intranetni portal MojRTV. Cilj prenove je bil, da se vzpostavi mesto, ki je vir informacij glede aktivnosti in dogodkov na RTV Slovenija, da se na njem najde aktualne pravilnike, obrazce, predloge in podobno, zaradi česar je intranet tudi učinkovit pripomoček pri optimizaciji delovnega procesa. Zaposleni so ga najprej sprejeli zadržano, vendar so ga počasi začeli uspešno uporabljati. Poleg vsega omenjenega ponuja tudi skrinjico idej in e–razprave, kjer zaposleni lahko prispevajo svoje ideje oziroma predloge o različnih stvareh ter se v e–razpravah udeležujejo pogovorov o vsemogočih temah, tudi delovnih. Delodajalec je skušal s pomočjo te spletne strani izboljšati dokaj togo komunikacijo znotraj RTV Slovenija, kar mu je uspelo. Večina zaposlenih je s pomočjo portala bolj informirana o stanju na RTV Slovenija. Področje upravljanja s človeškimi viri je na ta način informacije, ki so bile pomembne za zaposlene in so se dotikale tega področja, približalo zaposlenim in hkrati postalo tudi njihov svetovalec, saj se je nanje z vprašanjem obrnil vsakdo. S tem se je izboljšala moč in doseg glasu zaposlenih.

– Yammer – poizkus izboljšanja komunikacije na RTV Slovenija, december 2013

Naslednji korak pri izboljšanju komunikacije predstavlja vzpostavitev Yammerja, ki je internetno družabno omrežje, do katerega lahko zaposleni dostopajo tudi od doma.

Sodelavci naj bi se povezali med seboj in delili različne ideje, mnenja in dokumente. Znotraj tega se lahko oblikujejo tudi skupine, ki so lahko javne ali pa zasebne. Zaposleni so idejo podprli in začeli v Yammerju aktivno sodelovati, vendar pa se je do sedaj pokazalo, da je prva vnema zamrla, zato v Službi za odnose z javnostjo, ki je skrbnik omrežja, pripravljajo posodobitve. Razlog, da ni bilo pravega odziva je morda tudi v tem, da ni bilo moderatorja, ki bi skrbel za ta komunikacijski kanal dnevno. Enostavno si celega človeka za opravljanje te naloge v službi, ki skrbi za področje komuniciranja z notranjo javnostjo, zaradi kadrovske podhranjenosti niso mogli privoščiti, zato tudi samo družbeno omrežje nima neposrednega vpliva na upravljanje s človeškimi viri.

– **nova generalna direktorica RTV Slovenija**, april–september 2014

Programski svet je na zadnji aprilski seji imenoval novo generalno direktorico, vendar pa so se naknadno pojavile težave z veljavnostjo glasov in mandat vršilca dolžnosti je še naprej opravljal dotedanji generalni direktor. Čakalo se je na odločitev delovnega sodišča glede postopka imenovanja generalnega direktorja.

V postopku ponovnega imenovanja, ki je bilo omogočeno zaradi odločitve Višjega delovnega in socialnega sodišča, je Programski svet na svoji seji izvolil novega starega generalnega direktorja. Tako bo mandat opravljal še štiri leta. Odziv na takšen razplet je bil med zaposlenimi pozitiven. V vmesnem času, ko RTV Slovenija ni imelo generalnega direktorja in vodstva s polnim mandatom, je te naloge opravljal vršilec dolžnosti generalnega direktorja (skupaj s celotnim vodstvom, ki je bilo tudi vse imenovano kot vršilci dolžnosti – vsi pomočniki in svetovalci generalnega direktorja in vsi vodje organizacijskih enot), kar je ponovno ohromilo delovanje RTV Slovenija na vseh področjih. Sprejemale so se zgolj odločitve pomembne za tekoče delovanje RTV Slovenija, strateške pa so morale počakati na imenovanje generalnega direktorja s polnimi pooblastili, kar se je zgodilo v septembru 2014.

– **napredovanje**, april 2014

Dogovor med vlado in reprezentativnimi sindikati javnega sektorja je privedel do sprostitve zamrznjenih napredovanj. Tako se je v aprilu 2014 sprostilo napredovanje za leto 2012 (izplačila za nazaj sicer ni bilo), kar je vodilo v po eni strani veliko zadovoljstvo vseh tistih zaposlenih, ki so na podlagi prejetih ocen napredovali, po drugi strani pa je vodilo v veliko nezadovoljstvo tistih, ki so analizirali podatke o napredovanju. Strokovne službe so tako

ugotovile, da so se dogajale pri ocenjevanju velike anomalije, ki pa se ne razlikujejo do anomalij v drugih delih javnega sektorja. S tem je mišljeno ocenjevanje z najboljšo oceno velikega dela zaposlenih, saj so njihovi vodje menili, da jih le na ta način lahko motivirajo za delo, razlog pa gre najbrž iskati tudi v iskanju miru, ker so ocenjevalci (vodje) svoje delo opravili tako, da si niso ustvarili sovražnikov v svoji delovnih sredinah. Strokovne službe so tako z vodstvom pripravile predloge za rešitev nastalega problema, ki pa je naletel na oviro pri reprezentativnih sindikatih. Je pa sprostitev napredovanj tudi za strokovne službe pomenila možnost izboljšanja svojega položaja.

– **Knjigobežnica RTV Slovenija**, april 2014

Ob svetovnem dnevu knjige so člani Športnega društva RTV Slovenija postavili omarico, ki so jo okrasili z logotipom RTV Slovenija in v katero lahko zaposleni in mimoidoči oddajajo knjige, ki so jih že prebrali in si sposodijo tiste, ki so na voljo. Sistem obveščanja o knjigah deluje preko Facebookove strani, lahko pa greš samo mimo in si sposodiš oziroma daš knjigo. S Knjigobežnico pred vrati RTV Slovenija se izboljšuje bralna kultura zaposlenih, saj knjige uspešno krožijo med njimi. To je vidno na podlagi izmenjav mnenj na intranetnih straneh, kar dokazuje, da knjige povezujejo. Neposrednega vpliva na upravljanje s človeškimi viri s tem projektom ni zaznati, pa vendar je posreden vpliv prav gotovo prisoten, saj se preko branja dviguje kultura posameznika in tudi naroda, kar pa je tudi eno do poslanstev nacionalnega RTV Slovenija.

– **sprememba 3.a člena ZSPJS**, julij 2014

Zakonska sprememba člena ZSPJS, ki določa vračilo preveč izplačane plače, je ponovno vnesla nezadovoljstvo med zaposlene, ki morajo vračati preveč izplačano plačo. Pričakovali so, tudi po izjavah ministra za javno upravo, da tistim, ki so imeli sistemske napake pri izračunavanju plač, teh ne bo potrebno vračati, vendar pa so ZSPJS spremenili tako, da vračanje ostaja, vendar pa se obdobje vračila ob sklenitvi Dogovora o načinu vračila preveč izplačanega zneska skrajša na deset mesecev. Tokrat, v letu 2015, so se vračila začela tudi dejansko izvajati, ker je bilo potrebno pripraviti ponovne izračune ter ponovno skleniti Dogovore, saj so bili v prejšnjih drugačni zneski vračila. Nezadovoljstvo zaposlenih je bilo ob tem dogodku manj izrazito kot takrat, ko so prvič prejeli ponudbo podpisa Dogovora. Strokovna služba je poskrbela, da so bili zaposleni, katere se je sprememba dotikala,

ustrezno obveščeni. Nudila je tudi vsakemu posamezniku pomoč pri razjasnjevanju najrazličnejših vprašanj, ki so nastopila ob prejemu ponovnega dogovora, hkrati pa je bila tudi strokovni pomočnik vodstva pri komuniciranju z zainteresirano javnostjo (ministrstvo, računsko sodišče, inšpektorat).

– nova stojala za kolesa pred RTV Slovenija, julij 2014

Hiša RTV stoji v centru mesta, kjer je velik problem s parkiranjem avtomobilov, zato veliko zaposlenih prihaja na delo s kolesi in z motorji. Vodstvo je prisluhnilo njihovi želji in postavilo dodatna stojala za kolesa, kar povzročilo zadovoljstvo pri tistih, ki to s pridom uporabljajo. To vidijo kot korak k izboljšanju posrednega delovnega okolja. Služba za varstvo in zdravje pri delu, ki deluje v okviru kadrovske službe je na ta način želela promovirati zdrav način življenja, ki je vodilo tudi v boljše počutje zaposlenih in posredno v dvig njihove storilnosti, kar pa je cilj vsake zdrave organizacije.

– razmere honorarnih sodelavcev na RTV Slovenija, september 2015

Društvo novinarjev Slovenije je opozorilo na kadrovske in programske spremembe, ki jih je uvajalo vodstvo RTV Slovenija. Gre za premike oddaj med programi (s prvega na tretjega) in o zamenjavi voditeljev osrednjih informativnih oddaj. Hkrati pa so opozorili tudi na »prakso izkoriščanja najšibkejših. Odgovor so dobili na novinarski konferenci, na kateri jim je vodstvo RTV Slovenija pojasnilo, da se ob široki podpori organov upravljanja in nadzora ter socialnih partnerjev loteva odločnega reševanja statusa honorarnih sodelavcev. Direktorica televizije pa je poudarila, da mora vsak za svojo plačo delati, da pa je njeno delo, da skrbi za dober program za gledalce. Vodilo je, da je potrebno polno zaposliti redno zaposlene sodelavce. Novice so v javnosti sprožile veliko zanimanje, medtem ko med zaposlenimi ni bilo čutiti posebnih odzivov, razen morda v sredini UPE Informativni program TV Slovenija, kjer so novinarji in drugi sodelavci tudi najbolj angažirajo na tem področju. Strokovne službe so vodstvu nenehno nudile pomoč v procesu pogajanja in usklajevanja predlogov s strani reprezentativnih sindikatov, predvsem z zbiranjem dokumentacije o posameznih zaposlenih, pripravo seznamov, oblikovanjem pravnih aktov in drugih dokumentov, ki so bila potrebna ter aktivnim sodelovanjem pri interakciji s sindikati. Pri nadaljevanju tega procesa bodo strokovne službe odigrale pomembno vlogo, saj bo potrebno pripraviti tudi izobraževanja za pridobitev nacionalnih poklicnih kvalifikacij, na področjih kjer šolska izobrazba ne da pravih

znanj. Pomembna naloga pa je tudi, da se vsem novo zaposlenim nudi ustrezne informacije o različnih področjih, ki jih želijo pridobiti.

– Očetje in delodajalci v akciji – ODA, oktober 2015

S tem programom v okviru družini prijaznega podjetja se skuša v ospredje postaviti pomen in vlogo očeta kot enakopravnega člana v družinskem življenju. S pomočjo teh programov naj bi očetje usklajevali delo in družinsko življenje. Pripravljen je bil nabor aktivnosti, ki se jih je poslužilo kar nekaj očetov. Projekt je naletel na pozitivne odzive, vendar je bilo včasih, predvsem med žensko populacijo, zaznati zadržanost v smislu, da so v družini pogosto one tiste, ki se ukvarjajo z otroki, pa za to nimajo nobenih dodatnih ugodnosti. Strokovne službe, ki skrbijo za uresničevanje ukrepov družini prijaznega podjetja so tokrat v ospredje postavile očete, ter preko tega projekta skušale zagotoviti pozitivno ravnovesje med družinskim in poklicnim življenjem očetov, kar smo v teoretičnem poglavju navedli kot enega izmed izzivov s področja upravljanja s človeškimi viri v prihodnosti.

Priloga C: Elektronsko sporočilo za intervjujance

Spoštovani,

Na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani končujem magistrsko nalogo z naslovom *Strateško upravljanje s človeškimi viri v javnem zavodu (ovire in dejavniki pospeševanja)* pod mentorstvom izr. prof. dr. Dane Mesner–Andolšek.

Magistrska naloga je oblikovana tako, da v prvem delu podam teoretični okvir za raziskovalno temo – opredelim kadrovske funkcije in njen razvoj preko upravljanja s človeškimi viri v strateško upravljanje s človeškimi viri ter zaključujem teoretični del s predstavitvijo javnega sektorja. V empiričnem delu bom izvedla študijo primera, v katerem bom najprej natančno opredelila javni zavod in nato naredila analizo dobljenih odgovorov na vprašanja, ki vam jih bom zastavila v intervjuju, in vas prosila, da boste nanje odgovorili čim bolj iskreno.

Ker študija primera vsebuje tri hipoteze, ki jih je potrebno potrditi ali zavrniti, so tudi vprašanja intervjuja tako oblikovana. Pri tem potrebujem vaše videnje funkcije strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija, pri čemer bodo vaši podatki uporabljeni izključno za potrebe te raziskave. Anonimnost bo zagotovljena.

Prosim, da mi sporočite, ali ste pripravljeni sodelovati v raziskavi, da se dogovorimo za termin intervjuja, ki bo trajal približno uro.

Hvala in lep pozdrav

Tina Gruden Marucelj

Priloga Č: Okvirna vprašanja za intervju

OKVIRNA VPRAŠANJA ZA INTERVJU

I. del

V prvi hipotezi preverjam, v kakšni meri ima javni zavod uveljavljene metode strateškega upravljanja s človeškimi viri, pri čemer je potrebno navesti, da so te metode navezujejo na model strateškega partnerja, ki ga je razvil David Ulrich in po katerem imajo strokovnjaki s področja upravljanja s človeškimi viri naslednje vloge: strateški partnerji (sodelujejo pri razvoju poslovne strategije organizacije, so člani vodstvenega menedžmenta, izvajajo strategije, oblikujejo organizacijske vzvode in nudijo podporo vodstvenemu menedžmentu), administrativni strokovnjaki, zmagovalci sprememb (razumeli in poslušali naj bi zaposlene in naj bi pomagali »glasu« zaposlenih priti do vodstva) in agenta za spremembe (podpiranje stalnih izboljšav v celotni organizaciji). Pomembno vlogo pri upravljanju s človeškimi viri pa so dobili tudi linijski vodje, ki morajo pri svojem delu izvajati kar nekaj nalog s tega področja.

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Če ste, kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil?
2. Kakšen pomen ima za vas?
3. Ali veste, kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija?
4. Ali ste seznanjeni s tem, kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Če niste seznanjeni, vseeno, prosim, navedite, kdo jo po vašem mnenju oblikuje in na podlagi česa?
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se je vključila v proces– na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije?
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija?
7. Katere strateške odločitve, povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri, poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako?
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi, da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako?
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana?
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela, povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera?

II. del

Pri drugi hipotezi preverjam, ali je moč vpliva zunanjih dejavnikov okolja in notranjih dejavnikov v okviru RTV Slovenija na možnost strateškega upravljanja s človeškimi viri velika ali ne in kateri dejavniki so močnejši. Teoretiki navajajo, da kadrovska funkcija dejansko prinaša koristi pri poslovnem odločanju v organizacijah in ne le zgolj zastopa svoje funkcije, kar je bila njena tradicionalna naloga. Se pa pri tem sooča z različnimi notranjimi (npr. organizacijska struktura in kultura ...) in zunanjimi dejavniki (npr. gospodarstvo, politika ...).

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri, bi izpostavili kot zelo pomembne? Prosim, utemeljite zakaj.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju, na strateška vprašanja, povezana s človeškimi viri, na RTV Slovenija vplivajo:
 - zakonodajalci;
 - ministrstvo za kulturo in ministrstvo za javno upravo;
 - konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju);
 - programski in nadzorni svet RTV Slovenija;
 - s delavcev;
 - sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija;
 - vodilni in vodstveni zaposleni;
 - kadrovska služba;
 - tehnologija (ne pozabite na informacijsko).
3. Prosim, da naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem/kako se to odraža?

III. del

V zadnji, tretji hipotezi želim preveriti, ali več dejavnikov pospešuje strateško vlogo kadrovske funkcije na RTV Slovenija ali pa obstaja več zaviralcev te vloge. Pospeševalci strateške vloge upravljanja s človeškimi viri v organizaciji so: razvitost strokovnega področja, delovanje strokovnih združenj in organizacij, razvitost svetovalne dejavnosti, dostopnost informacij, programe države za pomoč pri razvoju upravljanja s človeškimi viri ... Zaviralci strateške vloge pa so: usmerjenost organizacije v kratkoročne cilje, pomanjkanje znanja s področja upravljanja s človeškimi viri, omejena sredstva za področje upravljanja s človeškimi viri, slaba organiziranost dela, odpor do sprememb, menedžerska znanja, konkurenčne organizacije, fleksibilnost trga dela, zakonodaja, ki spodbuja zaposlovanje po pogodbi za določen čas, samostojno podjetništvo ...

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj?
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije znotraj RTV Slovenija? Zakaj?
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj?
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj?
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju?
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira?
7. Kaj je po vašem mnenju največji problem, s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija, kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj?

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj?

Priloga D: Intervjuji

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 1 (I 1)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Da, sem seznanjen z njo.
2. Kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil? Strategija dolgoročnega razvoja Javnega zavoda RTV Slovenija je rezultat zahtev, tako Sveta RTV kot tudi ustanovitelja in vodstva, da se zaradi sprememb v okolju stalne ponavljajoče finančne krize izvede nujna preobrazba, izbere ustrezna strategija ustalitve in ponovno opredeli osnovne dejavnosti, vizijo in poslanstvo v prihodnosti. Sama strategija je na voljo na našem spletu.
3. Kakšen pomen ima za vas? Za uresničitev zastavljenih ciljev iz strategije je zavod posebno skrb namenil izobrazbi in izobraževanju zaposlenih, saj se zaveda da bodo izobraženi, sposobni posamezniki lahko ustvarjali kakovostne programe in sledili razvoju medijev v svetu. Poklicno znanje mora biti na zelo visoki ravni. Tudi na mojem poklicnem področju.
4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? Osnovno poslanstvo je ustvarjanje in predvajanje radijskih in televizijskih programov, s katerimi se spodbuja in razvija ustvarjalnost, jezik, kultura ter identiteta Slovenije s kakovostnimi in motiviranimi kadri, z visoko organizacijsko kulturo in s programsko poslovno odličnostjo.
RTV Slovenija bo ustvarjala in posredovala uravnotežene in raznovrstne visoko kakovostne radijske in televizijske programe, ki bodo kot javno dobro dostopni vsem gledalcem in poslušalcem ter bodo zadovoljevali najširšo javnost. Vsebine s področja informiranja, izobraževanja, kulture in razvedrila se bodo zagotavljale tudi z multimedijско podporo.
5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Ne prav natančno, prav gotovo vodstvo zavoda z ekipo zaposlenih. Prav gotovo pri njenem sprejetju sodelujejo tudi člani programskega in nadzornega sveta RTV Slovenija.
6. Kaj menite na podlagi česa se oblikuje? Mislim da se oblikuje na podlagi finančnih sredstev in ostalih sredstev na podlagi Programsko produkcijskih načrtov.
7. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Glede na opažanja je kadrovska služba vključena v oblikovanje strategije najbrž od začetka. Kako močno vlogo ima v tem procesu, pa težko presodim.
8. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Vodstvo RTV Slovenija (generalni direktor, strokovna direktorica in njegovi pomočniki ter programska direktorja.
9. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Poznam naslednje: ugotavljanje in načrtovanje kadrovskih potreb, izbor in sprejem kadrov, nameščanje, premeščanje in nadomeščanje kadrov, napredovanje kadrov, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov, pa še kaj bi najbrž lahko dodali.
10. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Seveda.
11. Kako? Preko zaposlovanja novih sodelavcev, dodatnih izobraževanj zaradi specifičnega poklica, možnosti napredovanj, sprememb delovnih mest in zamenjave delovne sredine, usposabljanja,...
12. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Ne vem natančno. Če povzamemo vse štiri vloge po Ulrichu, bi lahko rekli, da naša kadrovska služba v določeni meri opravlja vse štiri. Od trenutnih

dogodkov na RTV Slovenija je odvisno katera vloga prevladuje. Bi pa včasih morala imeti pomembnejšo vlogo. Pogosto jo omejuje zakonodaja in ji onemogoča izvedbo kakšnih nalog. Izpostavim naj področje napredovanja.

13. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Po mojih opažanjih povezava sicer je, vendar pa bi jo bilo najbrž lahko izboljšati, tako kot vse povezave, saj nikoli niso popolnoma idealne.

14. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Če malo bolj pogledamo področje, bi mogoče lahko omenili, da delno te naloge opravlja tudi Izobraževalni center. Vsaj v smislu metod učeče se organizacijo in prenosa znanj...Je pa treba povedati, da je bilo, po mojem mnenju, tega včasih več.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Na prvo mesto bi postavil politiko. Zdi se mi, da kljub temu da smo nacionalna RTV hiša smo po mojem mnenju še vedno včasih preveč politično opredeljeni.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – po mojem mnenju vplivajo delno, vendar pa na program nimajo pomembnejših vplivov.

- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – menim, da imata obe ministrstvi kar precej velik vpliv na RTV Slovenijo.

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – tukaj pa moram omeniti, da se pozna primerjava s konkurenco – menim, da ima konkurenca slab vpliv na nas, saj tam zagovarjajo drugačne žanre, vrednote, vsebine,.. So slaba primerjava.

- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – ker sprejemajo odločilne dokumente RTV Slovenija (Programsko poslovni načrt) vplivajo v veliki meri.

- Svet delavcev – najbrž kot soupravljalec delno vplivajo na to vprašanje, vendar pa če sem prav seznanjena nimajo moči sprejemanja sprememb, zato bi lahko rekli, da delno vplivajo.

- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – kot jaz vidim njihovo vlogo imajo premalo vpliva na upravljanje s človeškimi viri, ker se bolj ukvarjajo z drugimi zadevami. Svojo vlogo bi morali izboljšati.

- Vodilni in vodstveni zaposleni – imajo vpliv, ki pa bi ga morda lahko še izboljšali. Kako? Preko izdaje natančnejših navodil s tega področja.

- Kadrovska služba – težko bi opredelila moč njene vloge, vendar pa prav gotovo vpliva.

- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – po mojem mnenju so pomembnejši ljudje, tehnologija je le njihovo pomagalo, zato menim, da vpliva minimalno.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? O pozitivnem vplivu .. Bi najprej negativne – na tem mestu vidim organizacijsko strukturo, kot tisto, ki najbolj ovira strateško upravljanje s človeškimi viri. V čem se to odraža? V našem vsakdanu – pri izvajanju vsakodnevnih nalog je zelo pomembno kdo je komu podrejen, kdo paše kam, ... toga struktura včasih potegne za sabo nerazumljive dogodke.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Po mojem mnenju bi morala imeti Kadrovska služba večjo samostojnost, da bi lahko prišča njena strokovna usposobljenost do izraza. Zakaj, menite da sedaj ni tako? Včasih imam občutek, da v praksi ni vedno tako, včasih so žal le izvrševalci prej dogovorjenih zadev.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Razvoj tehnologije iz leta v leto narekuje nove naložbe, sploh če hočemo slediti konkurenci. Zlasti področja telekomunikacij, novih medijev in informatike so po mojem mnenju ključna v segmentu produkcije ter predvajanja radijskih in televizijskih programov. Moramo pa priznati, da so v zadnjih letih opazno napredovala. Brez dodatnih ali povsem novih znanj ni več mogoče stopati v korak s primerljivimi RTV–ustanovami. Nove potrebe in zahteve po znanju pogosto presegajo vsebino številnih sistematiziranih delovnih mest, ki so še včeraj predstavljale osnovo za ustrezno razporeditev zaposlenih.

Torej glavni pospeševalci bi bili po mojem mnenju, oblikovanje nove poslovne strategije, prenova informacijskega sistema, prenova poslovnih procesov in razvijanje poslovne odličnosti. Vsa ta dejstva pa terjajo vpeljavo in uporabo sodobnih menedžerskih orodij ter morajo temeljiti na rezultatih in sistemskem pregledu aktivnosti za pretekla obdobja. Na osnovi tako pridobljenih podatkov ali s pomočjo ciljnih raziskav lahko menedžment oblikuje ukrepe za organizacijski razvoj, za razvoj kakovosti poslovanja in ob tem tudi razvoj posameznika.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Menim, da je glavni zaviralec politika na področju države. Zakaj? Ker s svojimi zakonskih določil omejuje področje kadrovske funkcije in skrbi, da se to področje ne razvija in napreduje tako, kot v drugih organizacijah v privatnem sektorju.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Mogoče bi bilo na tem mestu izpostaviti uredniško politika znotraj RTV hiše. Zakaj? To dokazuje trenutno stanje ...

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Nikakor ne velja spregledati, da prinašajo ljudje na delovno mesto svojo celotno osebnost: znanje, spretnosti, izkušnje in vedenje. Visoko motiviranost za delo, ki je ključni pogoj za doseganje večje individualne uspešnosti in posredno večje uspešnosti organizacije, lahko slednja doseže z jasno prepoznavno skrbjo za zaposlene. V tem trenutku je stanje nezadovoljstva zelo prisotno med zaposlenimi. Tu vidim glavno nalogo tega področja. Bi pa ocenila razvitost področja z oceno 3.

6. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? Najpomembnejše naloge so kadrovanje, pregledna sistematizacija delovnih mest, možnosti izobraževanja in izpopolnjevanja urejeno področje varstva in zdravja pri delu, informiranost,... Kaj jih spodbuja pa bi težko tako na hitro...

7. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Menim, da naša hiša svojih zaposlenih ne spoštuje vedno dovolj. Morda jo na tem področju zavira zakonodaja, ki to področje ureja.

8. Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? V našem okolju je vedno več komercialnih televizij ter s tem hujša in večja konkurenca. Če hočemo biti uspešni, moramo stremeti k izboljšavam, novostim in se prilagajati okolici. Moramo se zavedati, da nismo odvisni samo od zaposlenih, ampak tudi od zunanjega okolja, to je od gledalcev. Uspešni bomo torej le, če bomo znali dobro in pozitivno motivirati svoje zaposlene ter s svojim delom

oziroma storitvami zadovoljiti sebe in okolje. Da pa bomo uspešni, je treba izboljšati določene segmente.

9. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Vsako podjetje bi bilo rado med najuspešnejšimi in na samem vrhu. Vsi bi radi premagali svoje konkurente in vsi bi bili radi najboljši. Seveda je to mogoče, je pa dejstvo, da je eden od pomembnih dejavnikov ta, da je v zavodu dobra delovna klima in da so zaposleni zadovoljni. Za pozitivno delovno klimo pa je pomembno dobro sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi, obojestransko spoštovanje in to, da vsak opravlja svoje delo maksimalno dobro. Predvsem bi izpostavila, da je potrebno oblikovati karierne načrte, kar bi sodelavcem nudilo smer razvoja.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Bistveni del sistema razvoja kadrov je po mojem mnenju načrtovanje razvoja posameznika. Tako kot organizacija dela ni statična, tako se tudi posameznik spreminja. Poznavanja motivatorjev in potreb pri kariernih načrtih ne bi smeli zanemariti. Načrtovanje kariere posameznika je pogojeno s cilji in potrebami organizacije dela. Uporaba in razvijanje sposobnosti, znanj in usposobljenosti pa služi temu. Eden od realnih motivacijskih dejavnikov je možnost osebnega in strokovnega napredovanja. V zavodu je treba uvesti odgovornost pri delu na nižje nivoje dela in je ne pustiti samo na ravni vodilne strukture. Zaposlenim veliko pomeni, da so odgovorni pri svojem delu in zato tudi pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Ljudje želijo dati svoj prispevek k napredku, seveda pa želijo tudi napredovati.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 2 (I 2)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? S strategijo RTV Slovenija sem seznanjen delno, saj sem se z njo seznanil le preko interne internetne strani – Intraneta.

Če ste, kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil?

Ker sem kar nekajkrat slišal po televiziji in radiu o naši strategiji, me je pravzaprav zanimalo, kakšna je v resnici naša strategija in kaj to pravzaprav pomeni za nas zaposlene.

2. Kakšen pomen ima za vas?

Realno je strategija po mojem mnenju glede zunanjega delovanja v resnici kar dobro zastavljena in se v praksi tudi kar dobro izvaja, vendar pa se mi zdi, da je njeno delovanje že sedaj, predvsem pa v bodočnosti lahko ogroženo večinoma zaradi finančnih težav. Ker delovanje vsake organizacije sloni predvsem na človeških virih, je posledično kritično predvsem na področju kadrovskih zadev od zaposlovanja, nagrajevanja, izobraževanja in kariernih razvojev zaposlenih.

3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija?

Ker sem Strategijo že prebral, so mi tudi poslanstvo, vizija in vrednote dovolj jasne, torej od nudenja kvalitetnega, neodvisnega, verodostojnega poročanja ter izobraževanja, razvedrila, kulture z vizijo osrednjega javnega in neodvisnega servisa z moralnimi in etičnimi vrednotami.

4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Kako se oblikuje in določa strategija nisem seznanjen, saj zaposleni po navadi takih informacij ne pridobivamo.

5. Kdo jo po vašem mnenju oblikuje in na podlagi česa?

Predvidevam, da mora biti tu vključeno predvsem vodstvo s posameznimi direktorji in uredniki, kadrovska služba in skupne službe oziroma službe za promocijo, finance, tehniko.

6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije?

Menim, da bi morala kadrovska služba sodelovati v vseh fazah procesa, saj ima vse potrebne podatke zaposlenih, tako o njihovi izobrazbi, delovnih izkušnjah in zasedbah delovnih mest, starosti, plačnih razredih.

7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija?

Čeprav je v osnovi to naloga in bi morala za to skrbeti kompetenčni center in kadrovska služba, se bojim glede na prakso, da je to bolj domena vodstva. Je pa tudi res, da se potrebe in zahteve praviloma določajo prav s strani vodstva zaradi bolj kvalitetnega izvajanja delovnih procesov.

8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako?

Po mojem mnenju spadajo med njih napredovanja, nagrajevanja, izobraževanje in usposabljanje, določanje normativov in določanje minimalnega števila zaposlenih za določeno nalogo in s tem tudi potrebnega zaposlovanja ali s tem povezane večopravnosti. Nedvomno se mi zdi, da so vsi ti dejavniki vplivajo na delo vsakega posameznika in tudi mene osebno, od tega, da je lahko preobremenjen z delom ali pa ima premalo dela, da je premalo izobražen, usposobljen, da ni potrebne motivacije.

9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako?

Menim, da ima kadrovska služba največji poudarek na področju Strateški partnerji, saj po moje aktivno sodeluje pri reševanju potreb organizacije. Le temu sledijo kot agentje za spremembe (ker se verjetno to nanaša tudi na potrebe organizacije) in mogoče deloma še na administrativnih strokovnjakih, saj je po moje na vseh drugih kar precej oddaljena od upravljanja človeških virov, predvsem pri glasu zaposlenih. Po drugi strani pa je tudi res, da bi to bilo možno predvsem s sodelovanjem posameznega vodje in upoštevanjem želja rednih letnih razgovorov.

10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana?

Menim, da je ta povezava dovolj aktivna in časovno usklajena.

11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera?

Kakor sem že prej omenil, naj bi pri tem sodeloval še kompetenčni center, izobraževalno središče in pa seveda posamezni vodje.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj.

Kot najpomembnejši zunanji dejavnik bi izpostavil predvsem našega ustanovitelja (Republika Slovenija) in s tem povezanimi finančnimi prilivi ter seveda tudi oglaševalce, saj je finančna podpora ključni dejavnik pri upravljanju človeških virov. Oboje pa je povezano tudi z našimi uporabniki in njihovo gledanostjo in poslušanjem, torej s kvaliteto in množičnostjo. Nedvomno pa tehnološke in multimedijske spremembe zahtevajo nova vlaganja tudi v zaposlene in njihova znanja.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – imajo dokaj veliko vpliv, saj določajo finančne prilive.
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – glede na to, da naj bi bil javni zavod neodvisna organizacija, na katero naj politika ne bi vplivala, posledično predvidevam, da tudi Ministrstvo nima vpliva upravljanje s človeškimi viri.
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – mogoče posredno vplivajo s konkurenčnostjo in primeri dobrih praks, na katere se lahko sklicujemo.
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – imajo moč, da bi lahko bolj posredno vplivali tako z financami kot dejanji oziroma nalogami tako kadrovske službi kot posameznikom.
- Svet delavcev – njihov vpliv je velik, saj bi lahko vplivajo na vodstvo glede stanja financ, kadrovske zasedbe, izobraževanja in usposabljanja in podobno.
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – se mi zdi, da razen mobinga, odpovedi in zunanjih sodelavcev drugo ni njihova prioriteta.
- Vodilni in vodstveni zaposleni – morali bi imeti skoraj največji vpliv. Imajo pa problem ker so nagrajevanja, napredovanja, ocenjevanja toga določena z zakonodajo, oni pa potem težko najdejo vzvod za motiviranje zaposlenih.
- Kadrovska služba – v sodelovanju z vodji in vodilnimi naj bi bilo njihovo delovanje najpomembnejše. Vendar pa se mi zdi, da potrebuje večjo avtonomnost.
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – Ha, zanimivo, nikoli nisem pomislil, da tehnologija lahko pomaga pri tem upravljanju. Vendar če dobro premislim, je res veliko tudi

odvisno od tehnologije, od zavedenih letnih razgovorov, upravljanja s podatki, spoznavanja novih aparatov do njihove uporabe, širjenja podatkov preko pošte in intraneta, obvestil.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža?

Kot najmočnejši vpliv bi izpostavil seveda finančno področje (plača), ker je to pravzaprav osnovni razlog zaposlenih zakaj opravljajo svoje delo. Vendar pa tu ne smemo zanemariti tudi drugih dejavnikov, kot so podpora vodstva pri izobraževanju in usposabljanju, motivaciji in ne nazadnje spoštovanju. Tako bi se kot pozitivne lahko izkazale samo kakšne »lokalne« pohvale s strani vodij ali pa mogoče objava na internetni strani ali v Kričaču. Že samo če pogledamo letne nagrade, se mi zdi, da se posamezne vodje kljub temu, da imajo v svojem delovnem okolju dosti pridnih in uspešnih delavcev ne poslužujejo teh predlogov, ker se bojijo ostalih ne predlaganih, kaj bodo na to rekli in negativno komentirali. Negativen vpliv pa ima prav gotovo zakonodaja, ki ureja področje.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj?

Pospeševalci so mogoče delno parlament oziroma zakonodajno telo kot zagotovitev financiranja ter posamezne izobraževalne institucije

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj?

Kakor sem že omenil, se mi zdi vpliv vodij prevelik na samostojno delovanje kadrovske službe, zato bi tukaj kot pospeševalce raje omenil posamezne zaposlene in mogoče dostopnost informacij za zaposlene v kadrovski službi ter seveda njihova kvaliteta dela oziroma razvitost.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj?

Delno parlament oziroma zakonodajno telo z določitvijo premajhnega RTV prispevka ter politični pritiski o zaposlitvah.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj?

Med zaviralce bi lahko naštel kratkoročne cilje (čeprav imamo dolgoročno strategijo in cilje, ampak bolj na papirju), omejena sredstva in predvsem nepoznavanje in pomanjkanje znanja vodstva in vodij o upravljanju in slaba organizacija dela na nekaterih področjih.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju?

Menim, da je upravljanje s človeškimi viri v našem zavodu na nekem sredinskem nivoju, če gledamo celotno področje. Mogoče je kot izjema prav kadrovska služba, ki pomaga pri ugotavljanju potreb po kadrovskih virih in njihovem načrtovanju, deloma izboru, sprejemanju in zadolžitvah kadrov. Seveda nedvomno sodeluje na področju nameščanj, premeščanj in napredovanj, malo manj pa je zaznati njeno delovanje na področju potreb po izobraževanju in usposabljanju, za kar pa je zadolženo Izobraževalno središče.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira?

Menim, da je pri nas težava v postavljanju realnih ciljev, ni pravega informiranja, ni prave določitve potreb dela, zaradi pomanjkanja normativov in standardov.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev.

Prevelika odvisnost od vodstva in delanje na nerealnih temeljih, včasih brez natančnih navodil s stani nadrejenih. Problem je ker kadrovska služba ne more samostojno oblikovati kadrovske strategije in upravljanja s človeškimi viri, saj znanje imajo, potrebujejo le še malo spodbude

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj?

Zagotoviti popolno neodvisnost kadrovske službe. Obenem pa je potrebno zagotoviti tudi postavljanje pravih kadrov na vodilne položaje, ki niso odvisni od dnevne politike in njenih želja.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj?

Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 3 (I 3)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Če ste, kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil? *Da s strategijo sem seznanjen. Seznanil sem se preko internega glasila Kričač, kjer je bila objavljena*
2. Kakšen pomen ima za vas? *Moram priznati, da se pri delu ne srečujem pogosto z vprašanji, ki bi mi jih lahko pomagala rešiti strategija. Je pa prav gotovo nek dolgoročni načrt na katerem mora graditi vodstvo hiše svojo politiko.*
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? *Poslanstvo opredeljuje Zakon o RTV Slovenija – smo tisti, ki skrbijo za nacionalno zavest preko svojih nacionalnih programov, saj v njih tudi izobražujemo, približujemo kulturo in podobno. Vrednote so najbrž, da smo kot medij verodostojni, prepričljivi, podpiramo raznolikost v našem prostoru, skrbimo za nacionalno pripadnost,...*
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Prav natančno ne. Najbrž jo oblikuje širše vodstvo.*
5. Kaj menite na podlagi česa? *Najbrž na podlagi vizije vodstva in usmeritev iz Programske poslovne načrtov.*
6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Glede nato, da je vodja kadrovske službe član širšega kolegija generalnega direktorja menim, da je kadrovska služba v oblikovanje strategije vključena vse od začetka in potem v vseh sledečih fazah, do implementacije.*
7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? *Strateške odločitve prav gotovo sprejema generalni direktor in njegovo ožje vodstvo. Morda ima včasih tudi kakšno usmeritev iz Programskega ali Nadzornega sveta.*
8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? *Trenutno je glavna naloga urejanje stanja stalnih honorarnih sodelavcev, pa zamenjava generacij. Mnogi so se morali upokojiti, ker so izpolnili pogoje iz ZUJFA. Pa pridobivanje nacionalne poklicne kvalifikacije je tudi pomembno. Na delo neposredno nimajo večjega vpliva.*
9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? *Težko rečem, ker ne poznam dovolj tega področja. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Po predstavljenem, bi res lahko rekli, da opravlja vse štiri vloge, saj se mi zdi, da so med seboj povezane in se ne izključujejo, ampak dopolnjujejo. Katera prevladuje in zakaj tako menite? Menim da zaradi stroge zakonodaje prevečkrat prevladuje administrativna vloga. Katero bi lahko izboljšali in kako? Mogoče bi bilo potrebno, da bi se naši kadroviki bolj posvetili vlogi agenta sprememb, ki bi vodile v boljšo organizacijsko klimo. Je pa najbrž nujno, da bi se služba malo okrepila, številčno in strokovno gledano.*
10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? *Da, menim da je dovolj povezana.*
11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? *Ja, naloge izobraževanja opravlja Izobraževalni center. Za pretok informacij pa skrbijo v Službi za odnose z javnostjo.*

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Težko vprašanje. Morda bi bila to zakonodaja s področja javnega sektorja, ki se mi zdi na nekaterih mestih zelo nenaklonjena sodobnim metodam upravljanja s človeškimi viri – na primer z zamrznitvijo delovne uspešnosti. Ni več motivatorja, da bi bili zaposleni pripravljani narediti še kaj dodatnega.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – po mojem mnenju, glede na to kaj smo se pogovarjali pri prejšnjem vprašanju, imajo velik vpliv.
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – oni so pravzaprav tisti, ki pripravljajo osnutke sprememb zakonov, za zakonodajalce, tako da imajo tudi oni posredno vpliv na področje.
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – vpliv najbrž je, sploh ker kadri, ki se pri nas izobrazijo odidejo tja, kjer jim obljublajo boljše pogoje in višjo plačo.
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – oba imata močan vpliv, ker sprejemata krovne dokumente, ki pomenijo dolgoročni plan dela RTV Slovenija.
- Svet delavcev – ima pomemben vpliv, ker se postavlja na stran zaposlenih in skuša od vodstva dobiti odgovore na vprašanja le teh.
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – njihova vloga je velika, vendar pogosto negativna. Videti je bolj tako kot bi bili sami sebi namen. Se mi zdi, da ne poslušajo vedno zaposlenih.
- Vodilni in vodstveni zaposleni – imajo pomembno vlogo, saj ustvarjajo politiko upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija.
- Kadrovska služba – v delu, ko sodelovanja z vodilnimi ima najbrž veliko vlogo, drugače pa bi jo lahko najbrž še izboljšali.
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – po mojem mnenju nima pomembnejše vloge na tem področju. Je dobro, da je čim boljša, vendar pa...

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najmočnejši negativen vpliv je po mojem mnenju vloga sindikatov na RTV Slovenija, ki se odraža v slabi organizacijski klimi. Najmočnejši pozitiven vpliv pa ima prepoznavanje zaposlenih kot najboljši kader s področja, s čimer se jih motivira pri delu, če se že drugače, zaradi zakonodaje ne da.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Mogoče so pospeševalci druge organizacije, ki s svojim razvojem kadrovske funkcije nudijo dober primer, ki se mu splača slediti. Pozitivno je tudi, da imamo sedaj vsi dostop skoraj do vseh informacij, ki tudi lahko pomagajo pri izboljševanju področja.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Najpomembnejši bi bili naši kadri, ki so zelo dobro usposobljeni za poklice, za katere se ne moreš izobraziti zunaj in so naša konkurenčna prednost.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? *Kot je bilo že nekajkrat omenjeno je prav gotovo velik zaviralec nefleksibilna zakonodaja, pa mogoče konkurenčne televizije, ki jim pri plačilu ne moremo konkurirati.*

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? *Najpomembnejši zaviralec je prav gotovo pomanjkanje znanja vodenja s strani vodij na nižjih nivojih, ker ne znajo opravljati svojih nalog povezanih z zaposlenimi.*

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? *Jaz bi razvitost področja ocenil s 4. Mu še malo manjka da bo odlično.* Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? *Najbolj so prav gotovo razvite metode izbire novih sodelavcev in tiste ob odhodu.* Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? *Težko rečem. Ne vem.*

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? *Prav gotovo razvoj kadrov. To nam manjka. Pa prenos znanja.* Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? *Mogoče odpor do sprememb.*

Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. *Spet se bom ponavljal. Zakonodaja, predvsem s področja javnega sektorja in medijev. Rešitve so izhod iz javnega sektorja, kar pa vemo, da ni mogoče.*

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? *Prva bi bila ureditev pravičnega vrednotenja delovnih mest in opisov delovnih mest, ker po mojem mnenju sedanje stanje na tem področju ni ravno tako kot bi moralo biti. Če bi to popravili, bi se tudi organizacijska klima dvignila.*

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? *Ne. Menim, da sem povedal vse, kar sem o tem področju vedel.*

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 4 (I 4)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? **Ne. S strategijo RTV Slovenija nisem seznanjen.**
2. Ker strategija obstaja in je tudi objavljena na intranetu, menite, da ima kakšen pomen za vas? **Pravzaprav ne vem, ker je ne poznam. Ne bi mogel povedati, ali vpliva na moje delo.**
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? **Poslanstvo RTV Slovenija je opredeljeno v Zakonu o RTV Slovenija. Na drugi del vprašanja pa ne morem odgovoriti, ker strategije ne poznam.**
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? **Ne nisem seznanjen. Če niste seznanjeni, vseeno prosim navedite, kdo jo po vašem mnenju oblikuje in na podlagi česa? Po mojem mnenju vodilni in vodstveni kader RTV Slovenija, na podlagi rezultatov poslovanja.**
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? **Ne vem. Najbrž od začetka.**
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? **Prav gotovo generalni direktor, pa mogoče še oba programska direktorja.**
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? **Zaposlovanje, nagrajevanje, povezanost, kreativnost, organiziranost, motiviranje,..** Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? **Seveda, ker dobivamo nove sodelavce, pa nadgrajujemo znanje, ko se spremeni kakšna tehnologija. Ponavadi vplivajo pozitivno na delo.**
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? **Ne vem. Pomembno? Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Ja. po mojem mnenju opravljajo vse štiri vloge. Katera prevladuje in zakaj tako menite? Predvsem pa najbrž prevladuje vloga administrativnega strokovnjaka in strateškega partnerja vodstvu. Katero bi lahko izboljšali in kako? Ostali dve bi pa bili za izboljšati. Predvsem svetovalno funkcijo tudi drugim ljudem, ne samo vodstvu. Pa povezanost kadrovske službe z drugimi enotami bi morali izboljšati. Morda s kakšnimi kadrovskega člani znotraj enot.**
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? **Mislím, da je.**
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? **Izobraževalno središče z izvajanjem projekta Nacionalne poklicne kvalifikacije in Služba za varnost in zdravje pri delu z zagotavljanjem varnega delovnega okolja.**

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. **Najpomembnejši je zakon o sistemu plač v javnem sektorju in njegovi podzakonski akti, ki močno posegajo na področje upravljanja s človeškimi viri in za katere moram reči, da izkazujejo visoko stopnjo ne zavedanja pomembnosti človeških virov.**
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – kot sem že prej omenil, imajo zelo velik vpliv;
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – ne bi mogel reči, kakšen je njihov vpliv, ker premalo poznam zadeve;
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – imajo vpliv, saj se zelo pogosto dogaja sprehajanje kadrov med mediji, kar pa ni nujno slabo, saj s seboj lahko prinesejo inovativne ideje;
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – imata veliko vlogo, ki jima jo nalaga zakonodaja;
- Svet delavcev – ima bolj vlogo posvetovalnega organa kot nekega hudega organa, ki lahko močno vpliva. Bi rekel, da ima srednji vpliv;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – imajo vpliv, vsaj kolikor poznam področje, saj imajo pomembno vlogo v javnem sektorju (kot socialni partnerji pri pogajanjih);
- Vodilni in vodstveni zaposleni – imajo pomembno vlogo, saj ustvarjajo kadrovske politiko; sicer v soglasju z drugimi organi RTV Slovenija, ampak vendar.
- Kadrovska služba – po pomembnosti je takoj za vodilnimi in vodstvenimi zaposlenimi, ker izvaja ta, kar so jim le ti naložili, pa tudi tisto, kar morajo narediti sami (na primer biti svetovalci pri vprašanjih s tega področja tako vodstvu, kot tudi vsem ostalim zaposlenim);
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – ocenil bi, da ima tehnologija nek srednje močan vpliv.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najmočnejši pozitiven dejavnik je stimulativno delovno okolje, nagrajevanje, pripadnost ekipi, timski duh, urejeno delovno okolje in izobraževanje. Če je vse tako kot mora biti, je rezultat dobro pravljen delo.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Cehovska združenja, ki preko seminarjev, ki jih organizirajo, spodbujajo nova znanja in metode s tega področja.
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Izpostavil bi razvitost samega področja, njegovo avtonomnost in pa pretok informacij, ker se mi zdi, da so to najpomembnejši dejavniki, ki lahko pospešijo strateško vlogo kadrovske službe.
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Glavni zaviralec od zunaj je zakonodaja, ker je napisana tako, da uniformira vse in ne dovoljuje kreativnosti dela, hkrati pa še z nenehnimi zamrznitvami uničuje delovno vneto.
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Najpomembnejši je prav gotovo odpor do sprememb. Znano je, da se večina ljudi sprememb boji in RTV-jevci nismo nobena izjema. Drugi pa je pomankanje znanja, da bi spremembe znali pravilno promovirati.
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Po mojem mnenju nekje med tri in štiri. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? Najbolj razvite ... mogoče ocenjevanje, kadrovanje, vodenje evidenc,.. Spodbude pa prav gotovo dobivajo v obliki nalog s strani vodstva in včasih tudi zaposlenih.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Najmanj je razvito področje kariernih načrtov, predvidevam da zato, ker je trenutna številčna sestava kadrovske službe premajhna, da bi opravljala vse te naloge za vseh recimo 2000 zaposlenih.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Kadrovska služba ima premalo zaposlenih in pri svojem delu ni dovolj avtonomna. Rešitev pa bi bila v okrepitvi službe in njene vloge v organizacijski strukturi.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Najprej bi morali poskrbeti za motiviranje zaposlenih, tudi v obliki nagrajevanja in iskanja rezerv za doseganje boljših ciljev. Druga naloga pa bi bilo izboljšanje izobraževanja, pa potem še poenostavitev delovnih procesov.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 5 (I 5)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Sem in jo poznam.
2. Kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil? Poznam jo v tolikšni meri, da lahko rečem, da jo poznam. Natančno ne. Ob sprejemu nas je o njej seznanil vodja, potem pa smo lahko prebrali tudi v internem glasilu.
3. Kakšen pomen ima za vas? Jaz jo vidim kot dolgoročni načrt, ki ga mora vodstvo pri svojem delu spoštovati in ki zagotavlja prave smernice za razvoj.
4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? Poslanstvo RTV Slovenija je zagotavljanje kvalitetnih nacionalni programov, ki podpirajo nacionalno zavest in hkrati skrbijo tudi za narodnostne manjšine na področjih Primorske in Prekmurja. Vrednote pa so prav gotovo kakovost, natančnost, pravočasnost, objektivnost,.. torej povezano z našimi programi.
5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Prav natančno ne, ampak jo prav gotovo oblikuje vodstvo zavoda s skupino zaposlenih, ki jim pri tem pomagajo. Oblikujejo jo na različnih delavnicah. Najbrž imajo za pomoč tudi kakšne zunanje strokovnjake.
6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Prav gotovo sodelujejo od začetka in potem v vseh nadaljnjih fazah.
7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Te odločitve sprejema generalni direktor, se pa pred njimi prav gotovo posvetuje s svojimi pomočniki, obema direktorjema, vodji oziroma kadrovske službo, odvisno pač od narave odločitve.
8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Najpomembnejša so prav gotovo kadrovske načrti, oblikovanje in posodabljanje sistemizacije, interno komuniciranje s prenosom pomembnih informacij, dvig organizacijske klime. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Seveda. Kako? Z zagotavljanjem dovolj ljudi za opravljanje dela, pa za informiranje o pomembnih zadevah naše hiše, dodatnim izobraževanjem.
9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Menim, da imajo pomembno vlogo, ki pa bi lahko postala še pomembnejša, z večjo samostojnostjo le te. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Menim da ja. Opravljajo vse vloge, ampak intenziteta vsake posamezne je odvisna od naloge s katero se spopadajo. Katera prevladuje in zakaj tako menite? Kot sem rekel, odvisno od naloge, ki jo morajo opraviti. Katero bi lahko izboljšali in kako? Vlogo agenta sprememb, ker bi lahko s tem izboljšali organizacijsko klimo. Bi pa morali najbrž okrepiti število zaposlenih v kadrovske službi.
10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Meni deluje, kot da je povezava OK.
11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Služb je več Izobraževalno središče. Služba za varstvo pri delu, Služba za odnose z javnostjo, ne smemo pa pozabiti vodstvenega kadra, ki neposredno vodi zaposlene.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Prvega, ki se ga spomnim je javni sektor in z njim povezane omejitve. Prav gotovo to zelo vpliva na strateško upravljanje s človeškimi viri. Pa globalni trgi bi bili tudi lahko eden od dejavnikov, predvsem iz vidika globalnega trga kadrov (zaposlovanje v tujini za boljši denar in mogoče za boljše pogoje).

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – pomembno vplivajo (delovno pravna zakonodaja, zakonodaja zdravju in varstvu pri delu, medijska zakonodaja, zakonodaja javnega sektorja,..);
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – oni so pravzaprav pripravljavci osnutkov iz prve alineje, zato imajo enak vpliv;
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – imajo nek vpliv, vendar ni odločujoč. Bitka se odvija predvsem na trgu potencialnih kadrov (konkurenca lahko ponudi več in se ne ozira na izobrazbo, ampak išče kreativnost in kvaliteto);
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – imata velik vpliv, ki sta ga dobila na podlagi zakonodaje, saj nadzirata delovanje in oblikujeta programsko politiko (s sprejemom programsko poslovnih načrtov);
- Svet delavcev – mora imeti veliko vlogo, ker je organ soupravljanja;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – imajo veliko vlogo, ker se borijo za pravice zaposlenih;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – imajo pomembno vlogo. Oblikujejo in delno tudi izvršujejo (glede na programski in nadzorni svet) usmeritve na tem področju;
- Kadrovska služba – njena vloga je malo šibkejša kot vloga vodilnih in vodstvenih zaposlenih, ampak je kljub vsemu še vedno velika;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – po mojem mnenju nima večjega vpliva na področje.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najmočnejši pozitiven vpliv je dober kader s katerim RTV Slovenija razpolaga in sodobno delovno okolje, ki včasih nudi tudi nedenarne stimulacije. Če so pozitivni dejavniki, bi se moralo odraziti v bolj strateškem upravljanja s človeškimi viri.

Najmočnejši negativen vpliv pa bi morali spet izpostaviti sistem plač v javnem sektorju, kar pa posledično vodi v slabo organizacijsko klimo.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Zunaj zavoda bi bili lahko pospeševalci strateške vloge tudi zakonodajalci, da jih ne bomo vedno dajali samo med negativne točke. Saj se trudijo, da delavcem zagotovijo minimalne pravice (delovno pravna zakonodaja).

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Znotraj RTV Slovenija pa so pospeševalci strateške vloge razvoj kadrovskega področja, vloga kadrovske službe kot svetovalca vodjem in zaposlenim in dostopnost do informacij preko intraneta.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? No tu pa smo spet pri negativni točki za zakonodajo, z zamrznitvijo najrazličnejših metod upravljanja s človeškimi viri (napredovanje, nagrajevanje, motivacija) in pa pomembno je morda trg delovne sile (boj za ključne kadre, kot sem že enkrat prej omenil).
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Notranji dejavniki bi bili lahko pomankanje menedžerskih znanj vodij, pomankanje znanja s področja upravljanja s človeškimi viri, sindikati, kratkoročni načrti. Vse vodi v ad hoc odločanje, ki je daleč od strateškega.
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Oceno tri. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Najbolj so razvite metode pri zaposlovanju, vendar pri tistih redno zaposlenih, pa morda redni letni pogovori, čeprav na koncu manjka evalvacija. Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? To pa ne vem. Kar bi rekel, bi bile samo domneve.
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Najmanj razvite so naloge s področje razvoja zaposlenih in upravljanja s ključnimi kadri. Zavirajo jih najbrž omejena finančna sredstva in prevelika birokratična preobremenitev kadrovske službe s tekočimi nalogami.
7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Glavni problem je v premajhnem številu kadra in premalo odločilni vlogi, ki jo dobijo s strani nadrejenih. Pa morda manjka tudi večje povezovanje službe z enotami samimi na mestu. S tem mislim, da bi morali kadrovske strokovnjake priti tudi v enote in se tam seznaniti z načinom dela in z morebitnimi problemi (redni, morda mesečni sestanki za začetek).

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Najprej bi spremenil sistem kadrovanja. Uvedel bi več metod preizkusov in preverjanj, čeprav ne ravno za vsa delovna mesta. Oblikoval bi nova delovna mesta in njihovo ponovno vrednotenje na podlagi transparentne metodologije. Nujno pa bi bilo uvesti metode, ki bi zaposlene stimulirale ob njihovem dobrem delu.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 6 (I 6)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? *Da sem.*
2. Kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil? *Bi rekel, da kar dobro. Seznanila sta me z njo vodja.*
3. Kakšen pomen ima za vas? *Strategija vpliva na delo vseh zaposlenih.*
4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? *Poslanstvo RTV Slovenija je kot nacionalna RTV dolžna informirati in izobraževati ter skrbeti za razvedrilo vseh Slovencev, pri tem pa ohranjati kulturo govora in hkrati skrbeti za njen razvoj. Radiotelevizija Slovenija je osrednji nacionalni medij, ki slovenski javnosti ponuja verodostojne, nepristranske in kvalitetne televizijske, radijske in spletne vsebine.*
5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Strategijo oblikuje vodstvo. Pri tem se ravna glede na spremljanje aktualnih in pričakovanih trenov (zakonodajnih, tržnih, izsledkov statistik,..).*
6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Vključi se na začetku in potem aktivno sodeluje ves čas.*
7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? *Generalni direktor, strokovna direktorica, direktor/vodja PPE /OE in vodja kadrovske službe.*
8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? *Na primer: urejanje statusa honorarnih sodelavcev, kar pa name vpliva v veliki meri, saj sem vpet v proces zaposlovanja.*
9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? *Ocenil bi jo z oceno štiri. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Kadrovska služba po mojem mnenju dobro opravlja svojo funkcijo v vseh štirih vlogah. Nekoliko je občasno omejuje rigidna zakonodaja s področja.*
10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? *Večinoma je.*
11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? *Da, seveda. To so vodje služb/enot, kar je tudi prav. V tako velikem sistemu je dosti bolje, če se vključijo tudi vodje, ki poznajo potrebe ljudi in procesov ter učinke sprememb na ene in druge.*

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. *Vsekakor zakonodaja. Z omejitvami, ki jih postavljajo določeni zakoni, pogosto onemogoča izvajanje določenih vzvodov oziroma jih zapoveduje, čeravno niso vedno smiselni.*
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:
 - Zakonodajalci – v veliki meri, ker določajo izvajanje določenih aktivnosti in hkrati prepovedujejo druge. RTV Slovenija je tudi finančno odvisna od zakonodajalcev.

- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – vplivajo v precejšnji meri, saj določajo postopke, pravila in sofinancirajo nekatere projekte;
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – vplivajo bolj ali manj; na primer konkuriranje pri zaposlovanju »boljših« kadrov, deljenje izkušenj,..
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – zelo močno vpliva, saj morajo potrditi skorajda vsako potezo oziroma ji lahko vedno nasprotuje. ZUJF jim je celo dal nalogo, da morajo potrjevati vsako novo zaposlitev;
- Svet delavcev – vpliva, saj imajo svoja pričakovanja in interese, ki niso nujno skladni s cilji zavoda;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – zelo vplivajo, predvsem nasprotujejo in redko predlagajo alternativne rešitve;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – vplivajo, saj morajo potrditi skladnost predlaganih ukrepov/potez s področja upravljanja s človeškimi viri z ostalimi poslovnimi / programskimi področji;
- Kadrovska služba – v veliki meri vpliva, je predlagatelj sprememb in izvršitelj sprejetih odločitev;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – v veliki meri, predvsem določa nove možnosti in njihove razsežnosti, hkrati pa poenostavlja postopke. Pogosto je prav tehnologija povod za spremembo ali prenovo že obstoječega.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža?

Najbolj pozitiven bi lahko bila organizacijska klima – če je nagnjena k napredku, stalnim spremembam in izboljšavam ter je enotna z vrednotami in cilji organizacije, je sama po sebi gonilo rasti tudi na področju strateškega upravljanja s človeškimi viri.

Srednji menedžment bi moral sprejeti več odgovornosti. Ta je tisti, ki vodstvu predstavi stanje in predlaga rešitve. Vodstvo ne more (in ne sme) v detajle poznati vsake skupine / službe in specifik delovnih skupin ter procesov. Zato je srednji menedžment soodgovoren pri strateškem upravljanju s človeškimi viri, a večinoma te odgovornosti ne želi sprejeti. V primeru RTV Slovenija, je treba izpostaviti sindikate, ki skrbijo le za interese zelo ozke skupine ljudi, pri čemer se ne ozirajo na skupne cilje in interese drugih skupin.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Prvi je sodelovanje in povezovanje z zunanjimi organizacijami, saj tako prehaja znanje in se izmenjavajo izkušnje, kar je še posebej pomembno. In drugi je enostaven dostop do informacij (internet) – tu je pomembno le, da izluščiš koristne vsebine od balasta, ki ga internet ponuja v izobilju.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Prvi dejavnik bi bil, da so lastne negativne pretekle izkušnje pogosto povod za pozitivne premike in drugi dejavnik bi bili samoiniciativni posamezniki, ki raje kot ovire vidijo izzive ter prihajajo z vedno novimi predlogi. Ni pomembno, da ti niso vedno odlični.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Predvsem toga zakonodaja.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Nekateri interni deležniki zavoda (na primer sindikati), morda tudi

premahnjo splošno zavedanje vseh o pomenu tega področja za uspešno delovanje RTV Slovenija.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Dal bi oceno štiri. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? Na splošno je ocena kar dobra, saj v tako velikem sistemu, ki ima precej pestro kadrovske sestavo, ni mogoče vpeljati enotnih metod, ali pa te niso enako uspešne za vse skupine. Kaže, da nekateri vodje kar dobro prepoznajo talente svojih zaposlenih in jih, vsaj občasno, kolikor dopuščajo finance in zakonodaja, tudi nagradijo za presežke. Izredno pozitivno je tudi dejstvo, da imajo zaposleni zaradi velikega sistema relativno širok izbor različnih področij, na katerih lahko širijo in poglobljajo svoje znanje oziroma ga pridobivajo. Po drugi strani pa imajo tudi veliko različnih možnosti za karierni razvoj. Čeprav je redni letni pogovor nekaterim zaposlenim navidezno odveč, pa je ob vsem ostalem zelo dobrodošel instrument, ki lahko doseže zelo pozitivne učinke.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Nekateri vodje ne opravljajo dobro svoje vloge kot vodja. Pogosto so bolj operativci, kot pa vodje ljudi s katerimi naj bi delali, jih usmerjali in z njimi dosegli rezultate/cilje. Največja težava nastopi, ko ni komunikacije med vodji in njihovimi zaposlenimi. Na tem področju bi se dalo nekaj spremeniti z določenimi usposabljanji in izobraževanji.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Kadrovska služba lahko zaposlenim ponudi marsikaj, a pogosto je v možnostih omejena z zakoni (javni sektor). Zelo malo je vzvodov, ki bi povečevali motiviranost, zavzetost, storilnost,... Po drugi strani tudi ni resnih sankcij ob morebitnih kršitvah dogovorov oziroma nedoseganju planov in podobno. Tako se ljudje sčasoma odločijo, da je vseeno ali so pod/nad/povprečni. Vodstvo bi morda lahko kadrovske službi prepustilo večjo vlogo/pomen oziroma ji zagotovilo bolj trdno podporo.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Najprej bi bilo potrebno ukiniti lepo število raznoraznih vodij, saj jih je občutno preveč. Nato pa tistim, ki ostanejo povečati odgovornost.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Gotovo bi interes vseh deležnikov za razvoj področja narastel, če bi začutil, da b to za zavod in v končni fazi za posameznika imelo pozitivne učinke, sploh ne nujno finančne. Bistveno lažje bi to dosegli, če RTV Slovenija ne bi bil del javnega sektorja.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 7 (I 7)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Z veljavno da, s tisto ki pa je v nastajanju pa delno.
2. Kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil? Poznam jo le v tej meri, da sem z njo seznanjen, saj sem jo enkrat v celoti prebral. Drugič pa le del, ki zadeva moje delovno področje. Z njo me je seznanilo vodstvo preko portala »Med nami« in s klikom na povezavo. Na sestankih pa veljavne strategije nismo predebatirali.
3. Kakšen pomen ima za vas? Zame ima le seznanitveni pomen.
4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? V grobem jo poznam, vendar pa priznam, da konstantno zamenjujem definiciji poslanstvo in vizija. Vrednote, pa menim da so podobne kot jih imajo sprejete pri EBU.
5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Pri veljavni strategiji nisem bila seznanjena kdo jo je oblikoval. Pri tej v nastajanju pa sem bil vključen v uvodni delavnici, mi pa ni znan ključ izbora sodelavcev, ki so pri tem sodelovali.
6. Če niste seznanjeni, vseeno prosim navedite, kdo jo po vašem mnenju oblikuje in na podlagi česa? Prav gotovo jo je oblikovalo vodstvo RTV Slovenija, na podlagi svojega programa dela.
7. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Bi rekel, da med oblikovanjem in naprej.
8. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Sprejema jih ožje vodstvo RTV Slovenija.
9. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Omenjenih strateških odločitev ne poznam, zato ne vem kako neposredno vplivajo na moje delo.
10. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Po mojem mnenju opravlja vse štiri vloge, vendar z različno intenziteto. Katera prevladuje in zakaj tako menite? Prevladuje vloga administrativnih strokovnjakov, ker imajo precej dela z nalogami, ki izhajajo iz zakonodaje. Katero bi lahko izboljšali in kako? Izboljšali bi lahko preostale tri vloge. Predvsem zmagovalce sprememb – dosedanje birokratske zadeve bi morali zminimalizirati ter se bolj angažirati na področju dela z zaposlenimi (vpeljava ur za pogovore s sodelavci, delo na terenu, da bi se začutil utrip organizacije,..). Za vse to pa bi morali okrepiti kadrovske ekipo.
11. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Pri uradnih postopkih (na primer pri podpisu pogodb o zaposlitvi) so dobro povezani, na drugih področjih mogoče malo manj.
12. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Pravzaprav ne vidim. No morda delno Izobraževalno središče.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Jaz vidim predvsem zakone, raznorazne zavezujoče predpise, kolektivne pogodbe,... ki nam narekujejo delo.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – vplivajo v precejšni meri s sprejeto zakonodajo s področja medijev, javnega sektorja, delovnega prava;

- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – vplivajo v precejšni meri s svojimi sklepi in navodili;

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – vplivajo v precejšni meri;

- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – vplivajo v precejšni meri;

- Svet delavcev – po mojem mnenju nimajo prav – velikega vpliva, ker oni zgolj opozarjajo;

- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – imajo sicer nekaj vpliva, vendar se mi ne zdi, da je izrazito močan;

- Vodilni in vodstveni zaposleni – so izvršilni organ in po mojem mnenju imajo določen vpliv, vendar ne najmočnejšega;

- Kadrovska služba – imajo vpliv, vendar tudi oni ne močnega, ker tudi oni izvršujejo to kar morajo;

- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – ponekod vpliva, vendar ne v veliki meri.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža?

Pozitivni dejavnik bi težko izpostavil. Pravzaprav se nobenega ne spomnim. Negativni pa je prav gotovo organizacijska struktura, ki je še vedno zelo toga in precej birokratska. To se kaže v počasnih odzivih na izzive.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? To področje ne poznam dovolj, da bi se opredelil za neke dejavnike. Žal.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Tudi tu bi enako odgovoril kot na prejšnje vprašanje.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Zakonodajo. Ker nalaga preveč ukvarjanja z birokracijo in pozablja na bistvo – sodelavce in razvoj podjetij.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Usmerjenost organizacije v kratkoročne cilje, pomankanje znanja s področja upravljanje s človeškimi viri, slaba organiziranost dela. Mogoče je razlog v tem, da vse to ovirajo finance ter kadrovski in organizacijski manki.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Ocenil bi z oceno 3. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Ne vem. Ne bi mogel ničesar izpostaviti.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Kar precej nalog s področja upravljanja s človeškimi viri. Imam občutek, da smo na tem področju včasih prepuščeni sami sebi. Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Birokracija.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Jaz vidim problem pri zaposlenih, ki so slabo seznanjeni, zato bi predlagal svetovanje s strani kadrovske službe. Pa stalne analize kadrovske kapacitete, zadovoljstva, sprememb delovnih procesov,.. Potrebujemo ne birokratski pogled na kadrovske funkcije. In seveda spremembo zakonodaje tega področja.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Znotraj kadrovske službe bi se moral oblikovati tim, ki bi dnevno preverjal utrip organizacije ter predlagal četrtletne rešitve problemov, ki bi jih zaznali. Manjka predvsem aktivna vpetost in prepletenost kadrovske funkcije z vsemi nivoji vodenja. Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj?

Narediti moramo bolj vitko in fleksibilno organizacijo, v kateri bo čim več zadovoljnih in zavzetih zaposlenih.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 8 (I 8)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? S strategijo RTV Slovenija sem seznanjen delno, saj sem se z njo seznanil le preko internega glasila.

2. Če ste, kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil?

O strategiji sem nekaj slišal že predno je bila objavljena v internem glasilu, potem sem pa tam natančno prebral, kaj pravi.

3. Kakšen pomen ima za vas?

Strategija bi morala vsem zaposlenim predstavljati vodilo njihovega dela. Je naš dolgoročni načrt dela.

4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija?

Tudi v strategiji je navedeno poslanstvo, vizija in vrednote – ustvarjali naj bi kvalitetni, neodvisni, verodostojni, izobraževalni, razvedrilni in kulturni program nacionalnega pomena. Pri delovanju pa je potrebno upoštevati moralne in etične vrednote, ki izhajajo, če se ne motim tudi iz določil EBU.

5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Če niste seznanjeni, vseeno prosim navedite, kdo jo po vašem mnenju oblikuje in na podlagi česa?

Natančno ne vem, prav gotovo pa jo oblikuje vodstvo zavoda, predvidevam, da z zunanjimi sodelavci, na podlagi usmeritev iz PPN.

6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Menim, da bi morala kadrovska služba sodelovati v vseh fazah procesa, ker morajo biti tisti, ki vodstvu nudijo informacije o kadrih iz prve roke.

7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija?

Generalni direktor s svojimi pomočniki in programska direktorja ter vodje OE.

8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Po mojem mnenju spadajo med njih napredovanje, nagrajevanje, izobraževanje in usposabljanje. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako?

Prav gotovo vsi našeti dejavniki vplivajo na delo vsakega zaposlenega, tudi mene. Na primer, da se izobražujem, če to zahteva delovni proces, da napredujem, če za to izpolnim pogoje in podobno.

9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako?

Menim, da ima kadrovska služba največji poudarek na področju strateški partnerji vodstvu in administrativni strokovnjaki. Ostali vlogi pa bi bilo potrebno še malo razviti, predvsem tisto, da bi postali zaupnik zaposlenih. Izboljšali pa bi jo lahko samo s pomočjo povezovanja med organizacijskimi enotami in kadrovske službo.

10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana?

Menim, da je ta povezava dobra.

11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera?

Morali bi se ukvarjati vodje in Izobraževalno središče.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj.

Kot najpomembnejši zunanji dejavnik bi izpostavil zakone, ki nam določajo skoraj vse (ZRTVS–1, medijski zakon, ZDR–1, ZSPJS,...).

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – imajo dokaj velik vpliv;
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – velik vpliv;
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – posreden vpliv
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – velik vpliv;
- Svet delavcev – premajhen vpliv;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – precej velik vpliv;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – največji vpliv (čeprav jih včasih omejujejo odločitve drugih);
- Kadrovska služba – vplivajo.
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – vpliva, vendar ne prav močno.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža?

Najmočnejši pozitiven vpliv bi lahko bila izobraževanja, pa pohvale s strani vodij, sedaj ko je vse ostalo (nagrajevanje, napredovanje) ustavljeno. Najmočnejši negativen vpliv pa ima nestabilnost na področju financ.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja?

Zakonodaja bi bila lahko pospeševalka, ker nam zagotavlja financiranje.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj?

Izobraževanja in seminarji, ker nudijo primere dobrih praks.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija?

Tu se spet ne moremo izogniti zakonodajo, ker nas na tem področju precej omejuje (sploh javni sektor).

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj?

Med zaviralce bi lahko naštel kratkoročne cilje in pomankanje znanja s tega področja na splošno na celem RTV Slovenija.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Ne morem se odločiti. Med tri in štiri. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju?

Najbolj so razvite metode izbora sodelavcev, pa ocenjevanja, nagrajevanja mogoče tudi.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira?

Razvoj karier. Zametki so bili preko programa za redne letne pogovore, vendar pa realizacije ni bilo. Razlog je najbrž premalo ljudi zaposlenih v kadrovske službi, ki bi se lahko ukvarjali s tem področjem.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev.

Kot sem že ravnokar omenil, kadrovska podhranjenost, ki vodi v neizpolnjevanje določenih nalog, ki bi jih kadrovska služba morala opravljati.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Najprej bi bilo potrebno kadrovske okrepiti ekipo, nato pa poskrbeti za oblikovanje svojega modela upravljanja s človeškimi viri, ki bi bil avtonomnem in transparenten.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 9 (I 9)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? *Da.*
2. Kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil? *Poznam jo podrobno v delu mojega delovanja in splošno celotno strategijo. V enem delu sem sodeloval pri pripravi strategije, ostalo sem bil seznanjen s strani vodstva.*
3. Kakšen pomen ima za vas? *Predstavlja zelo grob okvir za planiranje kapacitet in tehnologije.*
4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? *Da, v grobem.*
5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Okvirno sem seznanjen, bolj podrobno le v tehničnem delu. Oblikuje jo vodstvo na podlagi tendenc razvoja panoge, zakonskih dolžnosti in omejitev, predvidenih razpoložljivih sredstev...*
6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Menim, da se vključi med njenim oblikovanjem in sodeluje do konca.*
7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? *Vrhovno vodstvo s kadrovsko in pravno službo.*
8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? *Omejevanje števila zaposlenih, zaposlovanje stalnih honorarnih sodelavcev. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Vplivajo na naše delo zaradi nezadostnega kadra kar se izraža v omejevanju produkcije in posledično tudi programa in v kakovosti izvede.*
9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? *Kadrovska služba ima ključno vlogo pri upravljanju s človeškimi viri oziroma bi jo morala imeti vsaj bolj poudarjeno vlogo v določenih segmentih. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Opravlja vse štiri vloge med katerimi prevladuje – administrativni strokovnjak. Ostale bi morali še malo okrepiti, morda bolj šepajo, ker je premalo zaposlenih v kadrovski službi.*
10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? *Povezava obstaja, ni pa dovolj velika. Bi jo bilo potrebno izboljšati.*
11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? *Katera? Mogoče pravna pisarna in služba za varstvo pri delu. Sicer je vsak vodja zadolžen tudi za upravljanje s človeškimi viri znotraj svoje enote/službe/skupine in v skladu s pooblastili.*

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? *Prosim utemeljite zakaj. Jaz vidim kot najpomembnejši dejavnik trg dela. Težko je dobiti vrhunskega strokovnjaka, ki bi se zaposlil v javni sektor, po drugi strani pa zaradi krize lahko pridobimo ne vrhunske ampak solidne sodelavce iz panoge.*
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:
 - *Zakonodajalci – menim, da ti vplivajo zmerno;*
 - *Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – vplivajo v manjši meri;*

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – Intenzivno vplivajo in sicer preko novih postopkov in prijemov se izoblikujejo novi profili, ki sčasoma vplivajo tudi na nas. Velja tudi v obratni smeri;
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – zelo intenzivno vplivajo predvsem nadzorni svet s finančno politiko, programski pa s programsko politiko;
- Svet delavcev – intenzivna vloga saj konstruktivno izpostavljajo in rešujejo težave tudi na področju kadrov;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – intenzivno vplivajo, vendar žal negativno zaradi nerazumnega branjenja nekaterih neupravičenih pravic in posameznikov na škodo organizacije;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – intenzivna vloga, saj oblikujejo kadrovske politike;
- Kadrovska služba – intenzivna vloga, sodelujejo z vodstvom pri oblikovanju kadrovske politike;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – intenzivna vloga, ker omogočajo razvoj novih pristopov na področje.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža?

Najmočnejši pozitiven vpliv ima po mojem mnenju stabilno financiranje in s tem redne plače ter redno delo. Veliko ljudi se tega zaveda in to ceni kar se odraža pri njihovem odnosu do dela. Poleg tega pa so pozitivni notranji dejavniki še dinamično in zanimivo delo, kar privablja potencialne kadre in delovno okolje, ki je s tehnologijo in pogoji dela večinoma nad povprečjem v panogi.

Najmočnejši negativen vpliv pa bi bil nezmožnost nagrajevanja najboljših kadrov, kar nam zaradi zakonodaje onemogoča ločevanje med dobrimi in slabimi delavci.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanega okolja? Zakaj?

Najprej bi izpostavil razvitost strokovnega področja, kar bi na RTV Slovenija lahko uporabili, kot primere dobrih praks iz drugih podjetij. Tako bi se izognili kakšnim težavam pri razvoju metod, ker so jih drugje že odkrili in odpravili.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Znotraj RTV Slovenija je dejavnik, ki pospešuje strateško vlogo kadrovske stroke razvitost strokovnega področja – doktrina, ki se je razvila in se razvija na področju kadrov znotraj RTV ima pozitiven vpliv na celotno kadrovske stanje zavoda. Naslednji dejavnik je razvitost svetovalne dejavnosti – predvsem vodje potrebujemo informacije in napotke iz kadrovskega področja za upravljanje s kadri v sklopu naših pristojnosti. Morda bi izpostavil še enega in sicer dostopnost do informacij – hiter pretok informacij glede potreb po določenem kadru.

3. Katere dejavnike iz zunanega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Tukaj pa ne moremo mimo toge zakonodaje. Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o medijih, Zakon o RTV Slovenija, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, če naštejemo samo nekatere, ki se ukvarjajo s tem področjem in ki ne dopuščajo sledenja dinamiki razvoja panoge na področju kadrov.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Znotraj RTV Slovenija so interesna združenja (sindikati), ki ne delujejo

vedno v korist zavoda in s tem tudi ne v korist večine zaposlenih. Drug tak zaviralec bi bila nepripravljenost zaposlenih na spremembe. Večinoma so jim nenaklonjeni, četudi bi jim prinesle srednjeročne in dolgoročne koristi.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Ocenil bi jo s šolsko oceno 4, kar pomeni da mora še nekaj stvari izpiliti. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Menim, da ima kadrovska služba dovolj strokovno usposobljenega kadra, ki pa se ne izkorišča dovolj kar je po mojem mnenju posledica politike RTV. Zato mislim, da je premalo prisotna pri strateškem oblikovanju kadrovske politike in je toliko močnejša pri administrativnem izvrševanju sprejetih odlokov. Tudi svetovalno vlogo bi lahko še malo dodelali.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Pravzaprav težko izpostavim eno, ki bi bila najmanj razvita. Vse so dokaj dobro zastavljene, nadgradnja pa pri nekaterih še malo šepa. Ovire pa so s strani krovne politike in finančnih sredstev, ki so na voljo za to področje.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Ključna kadrovska politika se izvaja na ravni vrhovnega vodstva in skoraj izključno na podlagi finančnih parametrov. Kadrovska služba je v več primerih le izvajalec direktive in ne ključni soustvarjalec. Kadrovska politika se tako večinoma kreira za obdobje enega leta oziroma za potrebe plana (programsko poslovni načrt). Ne gleda se dolgoročno ampak skoraj izključno na realizacijo letnega plana, kar močno občutijo vodje enot/služb/skupin. Žal so le ti zaradi takšne politike večkrat prisiljeni sprejemati ne najboljših rešitev na področju kadrov, bolj v smislu sprejetja najmanj slabe odločitve. Rešitev pa vidim v sprejemu vsaj srednjeročnih kadrovskih planov, tako kvantitativnih kot kvalitativnih, ki bi vzdržali in se jih ne bi spreminjalo.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Sprememba zakonodaje na področju nagrajevanja in izobraževanja, ker bi tako dobili motivirane zaposlene, ki bi naredili več in boljše.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Pravzaprav ne. Sem povedal vse.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 10 (I 10)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? V zadnjem letu nisem več seznanjen s strategijo zavoda.
2. Kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil? S prejšnjo oziroma obstoječo sem seznanjen. Informacije sem dobil po vertikalni liniji, ki pa sedaj ne deluje več. Imamo problem prenosa informacij in komunikacije znotraj RTV Slovenija.
3. Kakšen pomen ima za vas? Strategija bi morala imeti velik pomen, predvsem zaradi načrtovanje tehničnih in produkcijskih kapacitet.
4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? Poznam splošno poslanstvo RTV Slovenije, saj izvira iz Zakona o RTV Slovenija. Vrednote in vizije so pa so spoštovanje poklicnih standardov, kakovost programov, verodostojnost itd...
5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Kolikor vem strategijo oblikuje generalna direkcija v sodelovanju z programskim svetom.
6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Po mojem mnenju v fazi implementacije, ko se ve kakšnem program se bo delalo, se mora to podpreti z kadrovsko politiko.
7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Generalna direkcija, podprta s podpornimi službami: kadrovska, izobraževalno središče, pravna....
8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Kadrovanje, odhodi, izobraževanje, svetovanje,... Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Seveda, saj so bili zaradi gospodarske krize vedno vse usmeritve v smeri zmanjševanja stroškov, včasih že kar pod vsako ceno. Tako smo včasih imeli težave, ker smo morali z manjšim številom sodelavcev opraviti enak obseg dela kot prej, ali pa celo večji, kar bi se lahko rezultiralo na kvaliteti, pa se na srečo ni.
9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Ocenil bi jo z oceno med tri in štiri. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Opravljajo sicer vse štiri vloge, vendar po mojem mnenju prevladuje administrativna vloga in pa vloga svetovalca vrhnjega menedžmenta. Bolj bi morali dodelati vlogo svetovalca vsem zaposlenim. Za ta namen bi mogoče lahko organizirali skupne sestanke, ali pa kakšne uradne ure. Vendar pa za opravljanje vsega tega, zaenkrat ni dovolj kadra v kadrovski službi.
10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Po mojem mnenju povezava je, vendar je bolj slaba.
11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Izobraževalni center.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Zunanji dejavnik iz okolja je splošna situacija v družbi, saj finančna kriza vpliva na vse ljudi in se zaradi tega

tudi zelo različno odzovejo na metode upravljanja s človeškimi viri. Drug pomemben dejavnik iz okolja pa je delovnoppravna zakonodaja, s poudarkom na javnem sektorju. Določbe zakonov zelo močno vplivajo na kadrovske sestavo posameznih javnih zavodov.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci zelo velik vpliv, sprememba zakona vpliva na na primer zgodnejšo upokojevanje;
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo srednji velik vpliv, ministrstvo določi nove kvote za kulturne oddaje (filme), mi moramo pa razporediti kadre, da zadostimo tem potrebam in jih realiziramo.
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) majhen vpliv, saj je ob manjši produkciji konkurence na trgu veliko število kadrov, ki se jih lahko najema. Lahko pa je seveda obratno, da prihaja do odliva kadrov;
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – velik vpliv, ker oni določajo programske vsebine in denar namenjen zanje. To se odraža na PPN–ju, ki se mora kadrovske pokriti;
- Svet delavcev srednje velik vpliv – niti ne poznam natančno vloge tega organa, predpostavljam, pa da imajo podoben vpliv kot sindikati;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – srednje velik vpliv, skrbijo za spoštovanje zakonodaje;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – veliki vpliv, so podaljšan organ programskega in nadzornega sveta;
- Kadrovska služba – manjši vpliv, ker jo vidim kot administrativno pomagalo vodstva;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – v svetu velik vpliv, pri nas majhen. Spremembe v tehnologiji ne vodijo v spremembe miselnosti in odzivnosti na spremembe pri nas. Na žalost. Pri nas ni aktivnega in učinkovitega spoprijemanja s spremembami.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža?

Ne najdem niti enega pozitivnega dejavnika v zadnjem času, kar je najbrž odziv na slabo delovno klimo v zadnjem času. Najmočnejši negativen vpliv pa je racionalizacija poslovanja za vsako ceno. Kar pomeni ne nadomeščanje sodelavcev, ki so s upokojili, skratka nezaposlovanje kadrov na ključnih delih RTV Slovenija.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanega okolja? Zakaj? Mogoče bi izpostavil programe države za to področje, ki pa jih zadnje čase zaradi stanja kot je ni. Drugega se ne spomnim.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Na žalost tudi tukaj ne vidim pospeševalcev. Morala bi biti sprememba tehnologije, ki bi nas gnala, da spremenimo kadrovske plane, vendar v tej hiši to precej šepa.

3. Katere dejavnike iz zunanega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Mogoče konkurenca, ker se slepimo, da je mogoče na trgu dela dobiti dobre kadre, ki pa pogosto zaradi večjega denarnega izziva odidejo drugam. Pa seveda zakonodaja, ki ne dopušča, da se znebimo slabih delavcev in te postopke močno zapleta hkrati pa ne moremo zaposliti dobrih kadrov. Je pa res, da imam problem z zahtevano izobrazbo za delovna mesta, ki je precej visoka.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Tu bi rekel, da je najpomembnejši ta, da je RTV usmerjena v kratkoročne cilje. Zdi se kot da je bistvo, da dosežemo plan za tekoče leto, gledanje vnaprej pa je bolj slabo. Potem pa sta zelo pomembna zaviralca vloge tudi slaba organiziranost dela in pa odpor do sprememb.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Rekel bi, da je slabo razvito. Ocena? Ne vem, mogoče med 2 in 3. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Ne vem, težko bi izpostavil kakšno. Mogoče izobraževanje za nacionalno poklicno kvalifikacijo.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Mislim, da imamo slabo razvitost področja upravljanja s človeškimi viri. Predvsem zaposleni pogrešajo, da se nihče ne ukvarja z njihovim razvojem. Tu vidim tudi problem vodij, ki bi ravno tako morali skrbeti za delavčev razvoj, vendar o tem sploh ne razmišljajo. Problem je v tem, ker nimamo možnosti, da bi preko nagrajevanja dosegli motivacijo za boljše delo.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Če iz strategije hiše ne izhajajo natančne smernice ter načini njenega delovanja v smeri razvoja, tudi od kadrovske službe ne moremo pričakovati, da bo imela dolgoročnega strateškega kadrovskega plana. Problem vidim v enoletnih planih. Pa v tem, da se naša starostna struktura samo povečuje, tudi ob novih zaposlitvah (reševanje stalnih honorarnih sodelavcev) se slika ni popravila. Jaz vidim tudi problem v tem, da se v kadrovskih načrtih ne opredelijo točno profili, ki jih potrebujemo, da se nam ne zgodi poplava zaposlitev na enem segmentu, na drugem smo pa že skoraj brez kadra. Manjka nam zavedanje, da potrebujemo ljudi za delanje programa.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj?

Najprej dobiti mandat, da lahko samostojno naredimo kadrovski načrt, brez prišepetavanj. Potem pa oblikovati tudi dobro strategijo v kateri bi bil poudarek na komunikaciji, razvoju menedžmenta, izobraževanju in upravljanju uspešnosti.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 11 (I 11)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Sem seznanjen, prejel sem informacije preko Službe za odnose z javnostjo in na lastno prošnjo.
2. Kakšen pomen ima za vas? Vidim jo kot razmišljanje o prihodnosti mojega dela in obstoja na RTV.
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? Recimo, da deloma, vendar pa se prepogosto mešajo cilji, vizija in strategija.
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Nisem prav natančno. Če niste seznanjeni, vseeno prosim navedite, kdo jo po vašem mnenju oblikuje in na podlagi česa? Prav gotovo vodstvo zavoda.
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Ne vem, mogoče med oblikovanjem strategije, pri implementaciji pa prav gotovo sodelujejo.
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Vodstvo in glede na zakonodajo s področja javnega sektorja tudi sindikati.
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Zaposlovanje – sploh v povezavi z zaposlovanjem honorarnih sodelavcev, oblikovanje kadrovskih načrtov,.. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Predvsem pri zaposlovanju, kakšne kadre dobimo (čeprav sodelujemo pri izbiri) in pri upokojevanju, saj mi manjkajo sodelavci, pa tudi prenos znanja na nove sodelavce včasih šepa.
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Domnevam, da poleg vodstva veliko. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Kadrovska služba prav gotovo opravlja vse štiri vloge. Mogoče je najpomembnejša, da je strateški partner vodstvu. Izboljšati pa bi morali njihovo svetovalno in povezovalno funkcijo (povezavo med enotami).
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Povezanost obstaja, vendar bi jo bilo potrebno še izboljšati. Morda s pretokom informacij.
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Ne vem, morda Izobraževalno središče, morda v kakšnem delu tudi pomočniki generalnega direktorja.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Najpomembnejša je zakonodaja na področju urejanja in omejevanja dela. Težavno je da za kreativne poklice RTV Slovenija izobraževalne institucije ne dajejo ustreznih profilov, plačni sistem javnega sektorja – spogajana delovna mesta onemogočajo zaposlovanje dobrih, kreativnih, vendar ne dovolj izobraženih kadrov.
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo: To bom ocenil s stopenjsko lestvico glede na vpliv in sicer:
 - Zakonodajalci – 4
 - Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – 3

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – 3
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – 4
- Svet delavcev – 4
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – 5
- Vodilni in vodstveni zaposleni – 4
- Kadrovska služba – 3
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – 3

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najmočnejši vpliv bi imela možnost poštenega nagrajevanja, vendar pa zakonodaja tega ne dovoljuje. Odraža pa se v slabi organizacijski klimi. Najmočnejši negativni vpliv ima po mojem mnenju prevelika usmerjenost v cilje danes za danes, strateške usmeritve pa manjkajo.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Navzven vzpostaviti odnos ljudi do RTV-ja – dobro ime organizacije kot podjetje s potencialom. Vendar pa je to težka naloga v času omejevanja v javnem sektorju.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Po mojem mnenju bi bilo najbolj stimulatивно za to področje organiziranje več dogodkov, ki bi povezovali sodelavce.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Največji zaviralec je zakonodaja s področja javnega sektorja.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Morda bi na tem mestu izpostavil, da se včasih čuti, da vsi ne izpolnjujejo navodil vodstva, kar upočasnuje delovne procese.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Dal bi oceno med tri in štiri. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Razviti so redni letni razgovori, vendar pa ne dosegajo rezultatov, ki bi jih lahko. Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? Spodbuda so najbrž zadovoljni zaposleni.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Najmanj razviti so kadrovski načrti. Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Toga sistemizacija delovnih mest – nezmožnost vertikalnega napredovanja.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Kadrovska služba ima preveč dela zaradi trenutnih odločitev o politiki zaposlovanja in tako ne more izpolnjevati poslanstva na področju izboljšanja pogojev delovanja upravljanja s človeškimi viri. Morda bi morali povečati njihove kapacitete.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Morda bi morali z radikalnim ukrepom odpustiti kot vzorec tiste, ki vnašajo nemir in slabo voljo med zaposlene. Potem pa bi morali sanirati odnose in medosebne komunikacije na ravni middle management in top management.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 12 (I 12)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? *Da sem seznanjen z njo.*
2. Kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil? *Bolje poznam to, ki je v nastajanju, saj sem bil tudi na delavnicah, ko se je le ta oblikovala, zato nekaj vsebin nove poznam. S staro pa sem bil seznanjen preko intraneta.*
3. Kakšen pomen ima za vas? *Če odkrito povem, se nisem ravno poistovetil z njo, z dokumentom, ki je nastal v preteklost.*
4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? *Postati vodilna medijska hiša med kredibilnimi mediji, upoštevati vse osnovne kriterije novinarskega dela, odgovorna do vseh skupin prebivalcev....*
5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Vem, da novo sedaj oblikuje ekipa, sodelovali smo z zunanjimi strokovnjaki ter na delavnicah skušali prispevati tudi naša mnenja. Sedaj pa je faza, ko potekajo usklajevanja z vodji.*
6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Bojim se da ni, vsaj iz delavnic ni bilo čutiti, da je pomembna pozornost namenjena kadrovskemu načrtovanju. Tudi v preteklosti je bilo to bolj stihijsko, samo pogledajte kaj se je zgodilo s tožbami in zaposlitvami, tega prav gotovo ne bi bilo, če bi bile stvari bolj urejene.*
7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? *Poslovodstvo, generalni direktor RTV Slovenija.*
8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? *Kadrovski načrti, zamenjava generacij, seveda vse to vpliva na nas, ker se včasih mora delo v posamezni enoti prilagajati kadrom, ki so pač na voljo.*
9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? *Premajhno. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Kot to vidim jaz imajo premajhno vlogo, saj so pogosto samo izvrševalec naročil. Morali pa bi sodelovati v vseh kadrovskih naborih, spremljati razvoj kadrov in sodelovati tudi pri odločitvah, ko kateri izmed potencialnih sodelavcev ni primeren za RTV Slovenija.*
10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? *Ne poznam, po občutku pa menim, da premalo.*
11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? *Vsi drugi, poslovodstvo, uredniki..*

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. *Socialna klima v družbi, ki se potem odraža v vseh sferah življenja, tudi na delovnem področju. Trenutno ima negativen prizvok.*
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:
 - Zakonodajalci – *po mojem mnenju imajo pomembno vlogo, sploh pri zadnjih zaposlitvah so imeli odločilno;*

- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – menim, da ne vplivajo;
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – nimajo ravno velikega vpliva, ker je kriza v vseh medijskih hišah in je delo v javnih zavodih v tem trenutku eden od privilegijev;
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – težko bi se opredelil o njihovem vplivu, res je da sprejemajo pomembne dokumente, ampak ...
- Svet delavcev – o njihovi vlogi nisem dovolj seznanjen in je ne poznam;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – imajo po mojem mnenju preveč velik vpliv, ker zamenjujejo socialno vlogo zaposlovanja s potrebami uredništev;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – imajo odločilno vlogo;
- Kadrovska služba – žal premajhno, ker se jim ne dovoli več;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – morala bi vplivat na profil potencialnih sodelavcev, širše zahteve po znanjih posameznikov.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najpomembnejši negativni vpliv ima negativna klima, ki pogosto nima realne osnove. Potem menim, da obstaja neenak položaj med televizijo in radijem in med posameznimi uredništvii in službami. Negativno je tudi, da imamo pogosto pri odločitvah preveliko socialno vlogo. Pa mimo vključenosti v javni sektor tudi ne morem. Le to nam omejuje kadrovsko načrtovanje, iskanje kreativnih in posebnih ljudi, ki bi lahko mnogo prispevali našim programom, pa pogosto zaradi neustrezne izobrazbe odpadejo.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanega okolja? Zakaj? **Ne vem.**
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? **Tudi na to vprašanje nimam pravega odgovora.**
3. Katere dejavnike iz zunanega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? **Predvsem vključenost v javni sektor in pa pogosto vpletanje celotne javnosti v naše delo.**
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? **Ne dovolj odločilna vloga kadrovske službe znotraj organizacijske strukture RTV Slovenija. Posamezne enote delujejo kot osamljeni otoki. Pomembno pa je predvsem, da se ne prevzema odgovornosti za napačne odločitve.**
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? **Dal bi srednjo oceno.** Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? **Ne vem, mogoče del kadrovanja, pa del izobraževanja.**
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira?
Predvsem je slabo razvito načrtovanje realnih kadrovskih potreb, pa preverjanje kakovosti posameznika, evalvacija letnih pogovorov ali drugačnih načinov merjenja, uporaba analiz o klimi. Ne smemo potiskati v predal dejstev, ki zavirajo potenciale hiše.
7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. **Premalo odločilne vloge, je pa res, da je s tem povezana večja odgovornost.**

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? [Okrepiti vlogo kadrovske službe, dodeliti naloge in odgovornosti in celovito reševanje v okviru RTV Slovenija.](#)

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? [Ne.](#)

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 13 (I 13)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Če ste, kako dobro jo poznate in kdo vas je z njo seznanil?

S strategijo sem seznanjen precej natančno zaradi narave mojega dela. Strategija je kot javna informacija objavljena tudi na spletni strani RTV Slovenija – www.rtv slo.si.

2. Kakšen pomen ima za vas?

Strategija je za zaposlene na RTV Slovenija dokument, ki nakazuje smer razvoja in vpliva tudi na finančno načrtovanje in pripravo programsko poslovnega načrta, ki je osnova za letni plan dela.

3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija?

Iz strategije izhaja, da je glavni cilj javnega zavoda kakovostno izvajanje nalog, ki so opredeljene v zakonu in statutu. Najvišji strateški cilj javnega zavoda RTV Slovenija je programsko in finančno neodvisno in trajno zagotavljanje izpopolnjevanja nalog javnega servisa na področju medijev. RTV Slovenija je v službi javnosti in najširšega javnega ter nacionalnega interesa. Njeno osnovno poslanstvo je neodvisno in objektivno informiranje, izobraževanje in razvedrilo ter spodbujanje razvoja, ustvarjalnosti, jezika, kulture in identitete slovenskega naroda znotraj in zunaj Republike Slovenije, avtohtonih narodnostnih manjšin in drugih prebivalcev Slovenije.

4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje?

Točnega podatka o tem kdo vse sodeluje pri pripravi strategije nimam. Kot mi je znano iz neuradnih virov lahko rečem, da so pri pripravi strategije do leta 2020 sodelovali izbrani, ne vem ali je bilo to naključno ali ne, uredniki, vodje, novinarji. Skoraj z gotovostjo lahko zapišem, da sta sodelovala oba direktorja televizijska in radijski ter odgovorni uredniki. Kot vem je pri strategiji sodeloval tudi predsednik Sveta delavcev RTV Slovenija.

Po mojem mnenju bi morali strategijo oblikovati najvišje vodstvo RTV Slovenija, to so generalni direktor in njegovi pomočniki in oba direktorja. V skupini bi morali sodelovati strokovno najvišje usposobljeni kadri na vseh področjih. Predvsem pa je pomembno to, da pri strategiji sodelujejo ljudje, ki so pri svojem strokovnem delu napredni in že skozi redno delo sodelujejo v ekspertnih skupinah v tujini. Sodelovati bi morali strokovnjaki s področja tehničnega, vizualno oblikovnega, pravnega, kadrovskega, finančnega in medijsko/vsebinskega področja.

5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije?

Sodelovanje kadrovske službe pri oblikovanju strategije je nujno, saj je človeški vir, to so zaposleni na RTV Slovenija, nujno potreben za realizacijo te strategije. Vlogo kadrovske službe pri oblikovanju strategije vidim pri reorganizaciji služb, kjer lahko tvorne pripomore z idejami, rešitvami in na koncu koncev tudi pri samem izvajanju premestitev in dodatnemu izobraževanju zaposlenih. Vloga kadrovske službe je zelo pomembna, če ji delodajalec omogoča opravljanje njihovega poslanstva.

6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija?

Menim, da RTV Slovenija nameni premalo pozornosti pri upravljanju s človeškimi viri. To lahko menim samo na podlagi izkušenj in vedenja, ki sem ga pridobila skozi večletno delo na

RTV Slovenija. Kljub mnogim orodjem, ki ga RTV Slovenija ima, ga neučinkovito uporablja. Stik med zaposlenim in strokovno usposobljenimi delavci v kadrovske službi je preslab. Edini stik ima zaposleni s svojim neposrednim vodjem, ki pa ne opravlja strokovno s človeškimi viri, predvsem pa nima širokega vpogleda na vsa področja javnega zavoda.

7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako?

Strateške odločitve direktno ne vplivajo na moje delo. Edino kar je vsesplošno znano je, da je na RTV Slovenija preveč zaposlenih, da namenimo preveč sredstev za plačilo dela – zaposlenih (redno in občasno), v praksi se pa kaže, da so zaposleni preveč obremenjeni in je porast bolniške odsotnosti.

8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Da prav gotovo. Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako?

Po mojem mnenju je vloga kadrovske službe premalo vidna in preveč papirnata. Tudi sodelovanje kadrovske službe z nižjimi enotami na Televizije in Radia je premalo aktivno. Moje mnenje je, da kadrovska služba deluje bolj na korporativni ravni in pri zaposlovanju posameznika nima direktnega vpliva. Gre bolj za izvrševanje nalog in navodil vodstva.

9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana?

Menim, da je, vendar bi bile izboljšave nujne.

10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera?

S človeškimi viri se ukvarjajo enote same, brez strokovno usposobljenih sodelavcev. Najbrž je to razlog za slabo upravljanje s človeškimi viri.

Poleg kadrovske službe se naj bi sistematično s človeškimi viri ukvarjalo tudi Izobraževalno središče, ki pa je trenutno v zelo okrnjeni sestavi, kadrovska, finančna ter strateška, in zato so tudi slaba podpora pri izobraževanju zaposlenih.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj.

Na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri vplivajo seveda tudi zunanji dejavniki, kot so zakonske podlage, zakonitosti zaposlovanja v javni upravi, kamor RTV Slovenija sodi, varčevanje na področju javnih financ. Vsi zunanji dejavniki določajo pravila in omejitve pri zaposlovanju in s tem onemogočajo fleksibilnost RTV Slovenija kot delodajalca in s tem še bolj hromijo samostojnost in fleksibilnost.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – velik vpliv – omejitve in zakonitosti, ki jih moramo upoštevati pri fluktuaciji zaposlovanja;

- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – velik vpliv z določili, ki veljajo za zaposlovanje v javni upravi, kamor RTV Slovenija sodi;

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – največjo oviro, da bi lahko neodvisno upravljali s človeškimi viri v povezavi z drugimi medijskimi organizacijami vidim, da se za posamezne profile, t.i. »zvezde« ne moremo pogajati o višini plačila, saj smo omejeni z določili o zaposlovanju v javni upravi;

- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – odločata o kadrovske politiki, zadnji primer je bilo povečano število zaposlovanja honorarnih sodelavcev. Zaradi urejevanja prekarne delo, je bil RTV Slovenija primoran prodati delnice, da je lahko finančno pokrila stroške novih zaposlitev in odpravnine pri starejši delavcih, ki so deloma izpolnjevali pogoje za predčasno odpoved;
 - Svet delavcev – svet delavcev se glede strateških vprašanj povezanih s človeškimi viri seznanja, predlaga, vendar vpliva na odločitev kot organ nima;
 - Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – sindikati delujejo bolj pogajalsko kot svet delavcev in imajo večji vpliv na spremembe, saj lahko nasprotujejo spremembam, če niso v prid delavcem;
 - Vodilni in vodstveni zaposleni – na upravljanje človekovih virov vodstvo in vodstveno zaposleni lahko vplivajo z dekreti in spremembami v procesu dela;
 - Kadrovska služba – kadrovska služba po mojem mnenju nima dovolj močnega vpliva na kadrovske strategije;
 - Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – glede na to, da je prišlo do kar nekaj sprememb v tehnologiji, predvsem pri procesu dela medijskih vsebin, se proces dela v praksi zelo počasi prilagaja novim tehnologijam.
3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? *Ne bi se mogel opredeliti.*

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? *Mogoče razvitost področja, ker dobri zgledi vlečejo.*
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? *Hiter pretok informacij.*
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? *Zakonodajo, ker je preveč rigidna.*
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? *Mogoče organizacijska struktura.*
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? *Oceno med 3 in 4.* Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? *Postopki kadrovanja.*
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira?

Kot poglobljeno nalogo v kadrovske službi vidim v pripravi kariernega načrta posameznega sodelavca in aktivno uresničevanje le-tega. Kot druga vloga, ki bi jo morala odigrati kadrovska služba pa je pri izobraževanju zaposlenih, predvsem pri tistih, katerim so financirane študije. Menim, da bi pri pisanju magistrskih nalog lahko imela vpliv na temo in bi s tem lahko določene raziskave, študije primerov in različne modele opravili/pripravili zaposleni–študent za namene razvoja ali izboljšav RTV Slovenija. Vendar pa je to so financiranje, kolikor sem seznanjen, zamrznjeno s strani javnega sektorja.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev.

Kot največji problem, s katerim se sooča kadrovska služba na RTV, vidim v premalo sodelovanja z enotami na televiziji in radiju pa seveda tudi drugimi. Sicer mi ni znano ali to direktno vpliva na delo v kadrovske službi, verjamem pa, da bi bil ugled službe veliko večji, kot je sedaj. Predpostavljam pa, da bi v primeru bolj aktivnega sodelovanja z enotami,

potrebovali več strokovno usposobljenih kadrov, ki bi bili dnevno bolj povezani s posamezno enoto.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Najprej bi vzpostavila bolj močno povezavo med enotami s čimer bi se povečal pretok informacij in posredno najbrž tudi organizacijska klima. Druga naloga pa bi bila razvoj transparentnega sistema kadrov, ker bi to najbrž sodelavce motiviralo, k boljšemu delu.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Strategija pri upravljanju s človeškimi viri na RTV Slovenija bi morala iti v smeri izobraževanja zaposlenih in bodočih zaposlenih, saj gre za specifičnost poklica, ki se ga priuči izključno s prakso v sami medijski organizaciji. Kot strateško usmeritev vidim tudi pri večji vključenosti pri nacionalnem izobraževanju ali v okviru NPK ali pa celo kot bolj tesno sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 14 (I 14)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Sem seznanjen z obstoječo strategijo RTV Slovenija (2011–2015). Poznam jo zelo dobro. Sodeloval sem pri njenem nastanku od začetka do sprejetja. Še zdaj odobravam začetek načina njenega nastanka, ko so prvi osnutki nastali kot skupni sestanek cca. 40 ljudi. V nadaljevanje priprave strategije pa je bilo po mojem mnenju vključenih premalo posameznikov, vendar to še ne pomeni, da je dokument, ki je bil pripravljen slab. Z večjo vključenostjo bi si zagotovili večjo podporo in uresničevanje dokumenta strategije.
2. Kakšen pomen ima za vas? Zame je strategija dokument, ki je smerokaz delovanja organizacije. V primeru dvoma katere so usmeritve organizacije, ob vprašanju, kako bo določena odločitev (poslovna, kadrovska, tehnična, organizacijska, ...) vplivala na razvoj organizacije je pomembno ponovno preleteti vsebino strategije in najti povezavo vsebine s strategije z nameravano odločitvijo. Če te povezave ni, je treba spremeniti odločitev oziroma jo prilagoditi.
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? Poznam poslanstvo RTV Slovenija, ki izhaja iz zakona o RTV Slovenija in je zato zelo trdno zastavljeno. Vizija RTV Slovenija v strategiji do konca 2015 mi je tudi poznana, vrednot pa v tej strategiji nismo opredelili. Smo pa sprejeli vrednote delovanja EBU organizacij, ki so nam kot javnemu medijskemu servisu zelo blizu oziroma nas zelo determinirajo.
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Sem posredno seznanjen z oblikovanjem nove strategije in neformalno sem vsaj okvirno seznanjen, kdo naj bi pri njenem nastanku deloval. Bi pa bilo dobro, če bi bil celoten proces (seznam sodelujočih, vsebinski in terminski plan) nastanka strategije predstavljen jasno in neposredno vsem, ki vsem so v proces nastajanja strategije vključeni, pa tudi z nekaj vsaj osnovnimi informacijami in predvsem pogosteje vsem sodelavcem in sodelavkam.
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Kadrovska služba je vključena v oblikovanje strategije RTV Slovenija. Vključenost kadrovske funkcije pri nastajanju strategije od samega začetka in vse do konca ter pri njenem izvajanju je ključnega pomena za njen uspeh – strategije naredijo ali pa tudi ne ljudje – kadri.
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Generalni direktor v sodelovanju s poslovno direktorico.
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Odločitev o dokončni ureditvi področja rednega honorarnega sodelovanja; omejitev študentskega dela; omejitev dela prek podjemnih/avtorskih in drugih pogodb; omejitev/prepoved ustvarjanja novih rednih honorarnih sodelavcev; omejitev nadomeščanja dolgotrajno odsotnih sodelavcev.
8. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Odločitve sprejete na področju upravljanja s človeškimi viri neposredno vplivajo tudi na naše delo. Kažejo se v manjši fleksibilnosti delovanja oddelka, večanju števila neplačanih nadur, ki jih imajo sodelavci in sodelavke, saj obseg dela raste, število zaposlenih pa se zmanjšuje in posledično pojavljanju manjših napak pri izvajanju delovnih aktivnosti in predvsem v izgorelosti zaposlenih in s tem

povezanimi daljšimi bolniškimi odsotnostmi zaradi sicer načeloma manj problematičnih zdravstvenih stanj (viroza, gripa, ...).

9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Kadrovska služba ne opravlja vseh nalog, ki jih navaja Ulrich – po mojem mnenju ni pravi strateški partner, katerega glas bi imel odločilni ali pa vsaj velik vpliv (na razvoj poslovne strategije organizacije, ni član vodstvenega menedžmenta, le deloma v manjši meri izvaja strategijo, lahko le predlaga, ne odloča pa o oblikovanju organizacijskih vzvodov in nudi le administrativno podporo vodstvenemu menedžmentu). Kadrovska služba zagotovo predstavlja (in tudi prevladuje) skupino administrativnih strokovnjakov, ki izvajajo aktivnosti in naloge na način, kot jih predpisuje zakonodaja za javne uslužbenke ter sistem plač javnih uslužbencev. Nikoli v zadnjih desetih letih in v vseh dosedanjih organizacijskih strukturah niso bili zmagovalci sprememb in agent za spremembe.

10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Da, Kadrovska služba je dovolj povezana, ostaja pa vprašanje o vsebinskem obsegu sodelovanja.

11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Po informacijah, ki jih imam naj bi vlogo upravljanja s človeškimi viri oziroma dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri imel Kompetenčni center, ki deluje znotraj Izobraževalnega središča. Čeprav naj bi to vlogo imel samo za področje vodij, kar je absolutno preozko področje. Potrebno ga je izvajati za vse sodelavce in sodelavke. Na kratko lahko ocenim, da tudi te omejene vloge oziroma del ne izpolnjuje in je predvsem samemu sebi namen.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Med zelo pomembne zunanje dejavnike, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri izpostavljam zakonodajo, ki posega na področje javne uprave, javnih uslužbencev in zakonodajo, ki posega na področje plačnega sistema javnih uslužbencev. Razlog je v omejitvah, ki nam jih postavlja, da odlični sodelavci in sodelavke ne morejo biti ustrezno nagrajeni in s tem motivirano za še boljše delo. In ker delovno neustrezni sodelavci in sodelavke ne morejo biti sankcionarni.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – zelo vplivajo, – zelo vplivajo, z (ne)spreminjanjem zakonodaje o medijih, o RTV Slovenija, o javnih uslužbencih, o plačnem sistemu, o uravnoteženju javnih financ;

- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – zelo vplivajo, z (ne)spreminjanjem zakonodaje o medijih, o RTV Slovenija, o javnih uslužbencih, o plačnem sistemu, o uravnoteženju javnih financ;

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – zelo vplivajo, kadre, ki jih 'najdemo', izobrazimo in ' naredimo' prepoznavne v naših radijskih in televizijskih programih konkurenčne organizacije s finančnimi ponudbami, ki jim javni medijski servis ne more konkurirati zvabijo k sebi. Škoda zaradi časa, truda in energije vložene v izbor in izgradnjo primerne kadra je neprecenljiva, saj se na dolgi rok izraža predvsem in zelo skozi podatke o gledanosti oziroma poslušanosti.

- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – zelo vplivajo, Programski svet zaradi ukvarjanja z nestrateškimi, neplodnimi in dolgoročno nepomembnimi razpravami brez jasnega cilja izboljšanja razmer, temveč prej s pomočjo prevečkrat politično motiviranih skupin (ki so del formalnih ali neformalnih političnih centrov) ustvarjanja nesoglasij v širši javnosti pa tudi znotraj RTV Slovenija in nižanja ugleda javnega medijskega servisa, ki v resnici nima nobene osnove, razen želje po nabiranju političnih točk. Nadzorni svet, ki velikokrat terja od javnega medijskega servisa, da se kot celota obnaša kot zasebno podjetje, neupoštevaje specifik delovanja organizacija kot javnega zavoda in medija obenem.
 - Svet delavcev – vplivajo, saj ne izvajajo vloge, ki jim je predpisana z zakonom – da so konstruktivni in kritični partner vodstva pri soupravljanju organizacije, temveč zaradi zasedbe samega sveta velikokrat delujejo kot četrti sindikat;
 - Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – vplivajo, saj so njihove zahteve in pričakovanja prevelikokrat v popolnem nasprotju z obstoječo zakonodajo, s finančno situacijo samega zavoda in ker prevečkrat delujejo v korist nekaterih izbranih vplivnih posameznikov znotraj sindikata, ne pa v korist sindikata kot celote in posredno s tem vseh sodelavcev in sodelavk RTV Slovenija;
 - Vodilni in vodstveni zaposleni – zelo vplivajo, s svojimi odločitvami, ki pa so največkrat posledica pričakovanj in zahtev Programskega in Nadzornega sveta;
 - Kadrovska služba – vplivajo, z vsakodnevnimi aktivnostmi in komunikacijo s sodelavci in sodelavkami ter z nadaljnjo komunikacijo z vodstvom;
 - Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – vplivajo v manjši meri, optimizirajo delovne naloge povezane s človeškimi viri, omogočajo dostop do večjega števila informacij in podatkov povezanih s človeškimi viri v relativno kratkem času in brez omejitev glede na čas dostopa. Hkrati predstavljajo omejitev pri osebnem kontaktu s sodelavci in sodelavkami.
3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najmočnejši pozitiven in obenem negativen vpliv ima zakonodaja, ki ureja področja delovanja javnega medijskega servisa, saj je ta temelj poslovnih odločitev vodstva. Odraža se v kakovosti človeških virov, s katerimi redno ali občasno sodelujemo ter predvsem obsegu sodelovanja z njimi (katere in za koliko ter kako pogosto si jih lahko privoščimo).

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Dejavniki, ki so pospeševalci strateške vloge kadrovske funkcije so številni. Razvitost strokovnega področja v Sloveniji na splošno je v podjetjih velika, veliko manjša pa v javni upravi. Delovanje strokovnih združenj in organizacij s področja kadrovskega managementa je tudi v Sloveniji ustrezno in kot posledica tega je tudi razvitost svetovalne dejavnosti primerna. Dostopnost informacij o strateški vlogi kadrovske funkcije in razvoju le-te je dobra, če ne odlična. Vse naštetu vpliva na pospeševanje razvoja tega področja, kar na kratki in predvsem dolgi rok in seveda z različnim tempom vseeno vpliva tudi na razvoj mikropodročja kadrovske funkcije RTV Slovenija.
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Dejavniki pospeševanja strateške vloge kadrovske funkcije vidim izdelavo sistema normativov, ki ni nujno, da bo ob zaključku idealen, bo pa po mojem mnenju vplival na proces prenove (zdaj že zastarele in konceptualno tudi deloma zgrešene) sistematizacije delovnih mest na splošno. Prenova je nujna zaradi hitre spremembe delovnih procesov, kot posledico hitrega razvoja komunikacijskih kanalov, ter potrebe po zmanjšanju vpliva

nekaterih notranjih lobijev po (nesorazmerno) ustreznem ovrednotenju nekaterih delovnih mest. Enak vpliv bo imel projekt skupnega news radia, televizije in spleta, če bo le uresničen – glede na trende razvoja in rezultate že delujočih news centrov, pa je (uspešna) izvedba tega projekta nujna.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Zaviralci strateške vloge kadrovske funkcije iz zunanjega okolja so odsotnost dolgoročne medijske strategije države, zastarela zakonodaja s področja medijev in delovanja javnega medijskega servisa. Vpliv dejstva, da je javni medijski servis del javnega sektorja in zato omejen v svojem delovanju na sploh pa tudi na področju upravljanja s človeškimi viri. Zakonodaja, ki spodbuja zaposlovanje po pogodbi za določen čas, samostojne podjetnike, konkurenčne organizacije. Vse to vpliva na nefleksibilnost in v neki meri nekonkurenčnost (tudi na kadrovskem področju) javnega medijskega servisa.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Zaviralci strateške vloge kadrovske funkcije od znotraj so usmerjenost organizacije v kratkoročne cilje (priprava in sprejemanje le enoletnega plana), zamujanje pri pripravi dolgoročnih strategij razvoja javnega medijskega servisa, pomanjkanje znanja s področja upravljanja s človeškimi viri pri vodstvu, zelo omejena sredstva za področje upravljanja s človeškimi viri ter odsotnost sistematičnega dela na vseh področjih upravljanja s človeškimi viri, slaba organiziranost dela, odpor do sprememb na vseh nivojih, neustrezna menedžerska znanja o pomembnosti človeških virov, (ne)fleksibilnost notranjega trga dela.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Dal bi oceno slaba 3. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? Najbolj je razvit administrativni del izvajanja nalog. K razvoju jih spodbujajo zahteve zakonodaje, ki pa so velikokrat neživljenjske, birokratizirane in tudi kdaj pa kdaj nepotrebne.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Najmanj razvite naloge – odsotnost funkcije upravljanja s človeškimi viri v točki, ki bi zagotavljala, da bi bila podlaga za začetek sodelovanja in zaposlitve določen nabor sposobnosti, znanj, izkušenj, kompetenc, ustrezna izobrazba ter ustrezen psihološki profil. Ne obstaja možnost priprave kariernega načrta za posameznega sodelavca in s tem povezano višanje oziroma vzdrževanje delovne motivacije. Ne obstaja sistem izobraževanj posameznika, ki bi bil podpora rednemu delovnemu procesu, povečevanju kompetenc, povečevanju sposobnosti in višanju (ne)formalnega znanja, kariernemu načrtu. Po mojem mnenju je glavni zaviralec odsotnost ustrezne zakonodaje, ki bi organizaciji, ki je javni zavod, javni medijski servis in pa deloma komercialno naravnano podjetje hkrati omogočala lasten razvoj v skladu z dvojno vlogo, ki jo ima na poslovnem področju – javno in deloma komercialno delovanje.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Največji problem Kadrovske službe je strokovno ne dovolj ustrezna (manjkajo pravniki, psihologi, HRM-jevcji, komunikatorji, andragogi) in številčno prenizka zasedba službe. Trenutno stanje sodelavcem in sodelavkam v Kadrovski službi onemogoča, da bi se ukvarjala še s čim drugim, kot samo z nujnimi administrativnimi aktivnostmi. Predlog rešitve je strokovno in številčno ustrezna dopolnitev službe.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Prva naloga bi bila osnovanje sistema, kjer bi bila na podlagi realnega opisa delovnih nalog in aktivnosti ter s tem povezana določitev normativov dela, določena osnovna plača delovnega mesta in deleža plače, ki bi bil variabilen (za vsako delovno mesto). Postavil bi sistem opisov delovnim mest, ki bi natančno določal razlikovanje med opravljenim delom za katerega je mogoče dobiti osnovno plačo ter delom, kateremu sledi še celoten ali delni variabilni del. Obenem bi postavil sistem nagrajevanja in stimulacije, ki bi bil vezan na izvajanje dodatnih delovnih aktivnosti, ki bi imele rezultat v višjih prihodkih iz trženja oglasnega prostora (od načrtovanih minimalnih), višjih gledanostih/poslušanostih/klikanostih, posledica ustrezno kakovostnega nadomeščanja dalj odsotnih sodelavcev, konkretnih izboljšavah (kratkoročnih in dolgoročnih) delovnih procesov in s tem opravljanja dela, ki bi imeli konkreten finančni rezultat (prihranek), Razdelitev na osnovni in variabilni del plačila bi uvedel tudi za sodelavce, s katerimi se sodeluje po pogodbi. Odsotnost motivacije je največji problem delovanja organizacije. Le neposredno in takoj izkazana pohvala za dodaten trud, izkazan napor in doprinos k napredku organizacije je tisti motivator, ki osebi, ki je deležna nagrade in njenim/njegovim najbližjim sodelavcem, da ustrezno pozitivno sporočilo, ki za seboj 'potegne' še ostale.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 15 (I 15)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? *Sem. Poznam jo dobro, ker sem jo soustvarjal.*
2. Kakšen pomen ima za vas? *Pomeni vodilo pri dolgoročnih odločitvah in vsakdanjem delu.*
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? *Vem, vendar po mojem mnenju ni potrebno, da to preveriva. Verjemite na besedo.*
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Strategijo oblikuje vodstvo na podlagi svojega programa dela in dejstev, ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja, sprejme pa jo nadzorni svet ob soglasju Programskega sveta.*
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Vodja kadrovske službe je del vodstva in sooblikuje strategijo. Pri tem sodelujejo tudi drugi strokovni kadri.*
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? *Te strateške odločitve sprejema generalni direktor.*
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? *Ureditve prekarnega dela, sistemsko izobraževanje, uvajanje alternativnega pridobivanja izobrazbe (NPK), obsežno interno komuniciranje... Za vse te dejavnosti je potrebno pripraviti načrte in poskrbeti za pogoje za izvedbo.*
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? *Kot delujejo danes, so predvsem administrativni strokovnjaki – imajo zelo obsežno pripravo dokumentov za veliko število zaposlenih in se ne ukvarjajo z razvojem kadrov. V bodoče bo treba službo okrepiti z dodatnimi strokovnjaki in pripraviti načrt razvoja kadrov – funkcionalnih izobraževanj in kariernih načrtov.*
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? *Dovolj je povezana, manjka mogoče pomočnik za to področje.*
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? *S tem se ukvarja še izobraževalno središče in kompetenčni center.*

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. *Vpetost v zelo tog sistem javnih uslužbencev zelo vpliva, saj postavlja mnoge omejitve pri upravljanju s kadri.*
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:
 - Zakonodajalci – *pomembno vlogo, z določili delovnopravne in javnofinančne zakonodaje.*
 - Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – *ne vplivajo.*
 - Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – *nekoliko vplivajo s ponudbami boljšim kadrom, ki jim ne moremo konkurirati.*

- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – nekoliko vplivajo v delu, ki se nanaša na finančna sredstva za kadre.
 - Svet delavcev – pomembno vpliva, ker ne dovoli nižanja pravic delavcev.
 - Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – pomembno vpliva, ker ne dovoli nižanja pravic delavcev.
 - Vodilni in vodstveni zaposleni – pomembno vplivajo, saj neposredno upravljajo s kadri.
 - Kadrovska služba – ne vpliva veliko, saj kadre pretežno le administrira.
 - Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – nekoliko vpliva, predvsem glede kadrov, ki se težko prilagajajo novim tehnologijam oz. ne zmorejo več napornejših del (npr. na terenu).
3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? *Smo organizacija, ki opravlja storitve, zato so kadri bistvena sestavina naših procesov. To zavedanje nas usmerja v večjo pozornost do upravljanja s človeškimi viri, čeprav v praksi zelo počasi napredujemo, a je to v strategiji zelo jasno zapisano. Zelo »odločni« sindikati, ki predvsem prepoznavajo pravice in redko dolžnosti, pa so ovira pri sodobnejšem pristopu do kadrov.*

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? *Zaradi nekonkurenčnosti sistema plač javnega sektorja moramo poskrbeti za boljšo klimo in druge vzvode motivacije in pripadnosti naši organizaciji.*
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? *Zavedanje pomena kadrov in njihove profesionalnosti za izboljšanje storitev.*
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? *Prenormiranost kadrovskega področja v javnem sektorju. Vodstvo nima možnosti uvajanja sprememb na mnogih segmentih kadrovske politike.*
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? *Pomanjkanje znanja, tudi pri vodjih, in odpor do sprememb.*
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? *Problem je v tem, da ni razvoja vodenja in organizacije. Težave so pri spodbudah za razvoj, ker je administrativnega dela preveč.*
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? *Upravljanje vodij in ključnih kadrov, talentov. Primanjkuje znanja in sredstev.*
7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. *Kadrovska služba potrebuje več kadra, usposobljenega za delo z zaposlenimi, ter mrežo svojih sodelavcev v enotah. Povezati jo je treba z izobraževalnim središčem v celoto ter vzpostaviti poseben oddelek za razvoj kadrov, predvsem vodij in ključnih kadrov.*

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? *Imenovanje pomočnika generalnega direktorja za to področje in reorganizacije službe.*

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Z novo strategijo 2016 – 2020 so cilji na področju upravljanja s človeškimi viri še bolje definirani – to bo obdobje vzpostavitve strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV in usmeritve v učečo se organizacijo.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 16 (I 16)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? *Da. Povabljen sem bil k sodelovanju pri oblikovanju dela strategije za področje upravljanja s človeškimi viri.*
2. Kakšen pomen ima za vas? *Velik, ker se neposredno nanaša na moje delo, vendar ne vem če bo dovolj financ, za izvedbo vsega, kar je tam zapisano.*
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? *Da, ker izhaja iz Zakona o Radioteleviziji – pa ga ne bi navajal, saj vsi vemo, da smo zavezani skrbeti za kulturo Slovencev. Vrednote in vizija pa bi bilo nekaj takega kot RTV Slovenija bo z verodostojnostjo, ustvarjalnostjo in vrhunsko tehnologijo prva izbira javnosti na področju sodobnih medijskih vsebin in storitev.*
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Da. Oblikujejo jo generalni direktor in pomočniki generalnega direktorja na podlagi preteklih strategij, želje programskih direktorjev in pomočnikov.*
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Že na začetku in sodeluje do konca, saj so kadri znanje, ki je strateškega pomena, brez tega se strategije ne da oblikovati.*
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? *Moral bi jih pomočnik za kadre, vendar ker ga ni to dela generalni direktor.*
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? *Upokojevanje, kadrovanje, izobraževanje. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Da. Vpliva neposredno na naše delo.*
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? *...Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Do sedaj je bilo zgolj izvajanje strategije in nudijo podporo vodstvu. Morda se je v zadnjem času spremenilo, ko so sodelovali pri zadnjem delu oblikovanja strategije. Pozno a bolje kot nič. Sodelovanje pri razvoju organizacije. Menim, da vodstvo premalo upošteva mnenje.*
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? *Je, ampak bi bila lahko več.*
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? *Formalno se poleg Kadrovske službe s področjem ukvarja še Izobraževalno središče in vodje.*

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. *V prvi fazi zakonodajo. Od ZSPJS, ZUJF, ... Predvsem zato ker ustvarja nezadovoljstvo zaposlenih z na primer nemožnostjo napredovanja, s podaljševanjem delovne dobe in podobno.*
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:
 - Zakonodajalci – velik vpliv – zakoni, ki so po mojem mnenju včasih nepremišljeni, ali pa malo prehitro potrjeni;
 - Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – velika vloga, saj pripravljajo osnutek zakonov, za katere včasih mislim, da so narejeni brez ugotavljanja posledic;

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – posredno, vplivajo na zakone in odmerjajo čas oglasov na RTV, poskrbijo za odliv najboljših kadrov;
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – velika vloga pri odločitvah o smernicah RTV Slovenija;
- Svet delavcev – velika vloga, sodelovali so pri oblikovanju sistemizacije in drugih internih aktov;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija, – srednji vpliv, vendar se po mojem mnenju ukvarjajo pogosto z nepravimi zadevami, ki se ne tičejo vseh zaposlenih;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – določajo prioritete, cilje in tempo izvajanja strategije, Strategija določa planiranje in porabo sredstev, kar pa ni vedno usklajeno s strategijo....
- Kadrovska služba – ima vpliv na urejanje odločitev, ki pa jih ni moč urediti čez noč;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – vloga podpore informacijske tehnologije določenim procesom je velika. Obstajajo neoptimizirani informacijsko podprti procesi, kar bi bilo potrebno urediti.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža?

Organizacijska kultura in struktura. Oba imata tako pozitiven kot negativen vpliv. Trenutno ima kultura po mojem mnenju negativni vpliv. To se kaže v tem, da zaposleni, nimajo delovne vneme, večine nič ne naredi z veseljem, vedo vse kaj so njihove pravice, jamranje,... Ne čuti se več prave pripadnosti, način komunikacije je slab.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Razvitost svetovalne dejavnosti in dostopnost informacij. Ostali imajo premajhen vpliv oz jih ni.
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Dostopnost informacij in razvitost strokovnega področja, ki je premajhna.
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Fleksibilnost trga dela, zakonodaja, konkurenčne organizacije, sredstva,... Ni možno upravljati človeške vire, če ni zagotovljeno osnovno, kar se potrebuje za motivacijo, nagrajevanje,... zaposlenih.
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Slaba organiziranost dela, omejena sredstva za izobraževanje, Preslabo organizirano delo, premalo se vlaga v znanje, ki se ga potrebuje tako pri razvoju tehnologije kot izvajanju kadrovskih in drugih nalog, vendar pa tu ni za iskati krivcev samo znotraj RTV ampak tudi zunaj (na primer zakonodaja, ki ne dovoljuje izobraževanja).
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Dal bi oceno 4. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Kadrovanje, pri svetovanju pa je potrebno še malo nadgradnje.
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Po mojem mnenju premajhna vključenost v strategijo in pomen pri oblikovanju le te. Pomanjkanje znanja, premalo kadra v Kadrovski službi, Ni določenih kariernih načrtov, oz. se ne izvajajo. Ni ustreznega izobraževanja pred nastopom delovnega mesta, slaba organizacija dela.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev.
Kadrovanje se izvaja prepozno, brez predhodnega izobraževanja in preverjanja kompetenc za novo zaposlene. Premajhna podprtost odločanja na podlagi pravil, preveč individualizma,...

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Sistem kadrovanja, izbira na podlagi različnih preverjanj (ne zgolj kompetence in testi,...). Sistematična ureditev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih redno in ob nastopu na delovno mesto. Obvezno redno izobraževanje in preverjanje, Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 17 (I 17)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Sem se zelo dobro seznanil s strategijo RTV Slovenija za obdobje od 2011 do 2015 in jo tudi dobro poznam, z njo sem se predvsem seznanil sam zaradi izobraževanja.
2. Kakšen pomen ima za vas? Strategija zame pomeni glavno vodilo in rdečo nit pri planiranju in vodenju službe.
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? Tudi poslanstvo RTV Slovenija mi je poznano in znam izluščiti oziroma poiskati vrednote, ki izhajajo iz strategije. Predvsem mora RTV Slovenija ostati medij, ki je v službi celega naroda, mora biti povezovalna, nepristranska, vključevati mora vse ciljne skupine populacije vključno z manjšinami in prizadetimi skupinami družbe.
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Strategija zavoda se oblikuje za določeno obdobje. Pri pripravi strategije sodelujejo predstavniki vseh nivojev organizacije, tako da se organizirajo na ločenih delavnicah ali uskladitvenih sestankih. Pri zadnji pripravi strategije za leta od 2016 do 2020 nisem sodeloval, okvirno sem seznanjen z glavnimi izhodišči od svojih sodelavcev, ki so pri pripravi strategije aktivno sodelovali.
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Kadrovska služba ima pri pripravi strategije organizacije po mojem mnenju ključno vlogo v celotnem poteku priprave in sprejemanja strategije vsaj v delu kjer je govora o kadrovanju in upravljanja s človeškim kapitalom.
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Predlogi izhajajo iz posameznih organizacijskih enot, končno odločitev pa izvede vodstvo v sodelovanju s kadrovsko službo.
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Digitalizacija medija je nedvomno vplivala tudi na strateške odločitve pri kadrovanju. V posameznih enotah smo priča opuščanju delovnih mest in oblikovanju novih.
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Menim, da je kadrovska služba vključena v vse štiri elemente upravljanja s človeškimi viri. Po mojih izkušnjah je ta vključenost kadrovske službe na visokem nivoju, se pa zavedam, da je to merilo lahko zelo subjektivno, ker je veliko odvisno od sodelovanja posamezne organizacijske enote s kadrovsko službo. Mogoče bi glede izboljšav v ospredje postavil pripravo in razvoj strategije, kjer vidim eno manjših pomanjkljivosti v pripravi ustreznih in primerljivih delovnih mest za mlajši visoko izobražen kader.
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Po mojem mnenju, da.
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? V preteklosti je imel to vlogo kompetenčni center, v zadnjem letu pa se je to, po mojem mnenju spremenilo.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Zelo pomemben vpliv zunanjega okolja je umeščenost RTV Slovenija v javni sektor, kar velikokrat pomeni težavno izbiro kadra s specialnim znanjem. Na kratko lahko rečem, da sistematizacija delovnih mest dostikrat ne dopušča ustreznega nagrajevanja za visoko usposobljen kader, s specialnim znanjem.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju)
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija
- Svet delavcev
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija
- Vodilni in vodstveni zaposleni
- Kadrovska služba
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko)

Vpliv naštetih elementov na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri je zelo močen. Eden od takih primerov kar se tiče zunanjega okolja sem pojasnil že v prejšnjem vprašanju. Tudi pri zakonodaji, ministrstvih in konkurenčnih organizacijah je govora o vplivu zunanjega okolja. Zakonodajalci v veliki meri omejujejo delovanje zavoda znotraj zahtevanih meril in zakonov, kar pomeni, da ima RTV velikokrat težave s konkurenčnimi organizacijami, kjer je lažje razpolagati s kadrom, ki ni nujno, da ima sploh ustrezno izobrazbo in konec koncev tudi z oglasnim prostorom, ki konkurenčnim podjetjem lahko predstavlja višji procent prihodka. Programski in nadzorni svet imata vpliv pri sprejemanju končnih odločitev tudi v povezavi strateških vprašanj povezanih z upravljanjem človeških virov, ker kot organa managementa in nadzora organizacije nedvomno sprejemata in nadzirata odločitve vodstva organizacije. Sindikati in svet delavcev so za moje pojme zgodba zase, ker se v določenih primerih, kjer bi morali sodelovati kooperativno in v pomoč pri odločanju, postavljajo v vlogo stroge opozicije in nasprotovanju. Sodelovanje med kadrovske službo in vodstvenim in vodilnim kadrom menim, da je na visokem nivoju in dejansko kadrovska služba opravlja svojo nalogo podpore managementu pri strateških vprašanjih razvoja človeškega kapitala. Hiter razvoj tehnologije – digitalizacija ima neobhoden vpliv na strateška vprašanja povezana s človeškim kapitalom, ker je ravno to eden pomembnih gradnikov sprememb organizacijske kulture in strukture organizacije.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Kot pomanjkljivost oziroma negativen vpliv bi izpostavil neustrezen tog plačilni sistem javnega sektorja in neustrezno organiziranost javnega zavoda vsaj v delu, ki ga sam poznam, to je na nivoju organizacijskih enot in nujnost racionalizacije zavoda. Kot pozitivni vpliv pa bi izpostavil poseben položaj organizacije v družbi, visoka tehnološka opremljenost, ki je lahko izziv za mlajši tehnično visoko usposobljen kader, mednarodno prepoznavna organizacija s statusom nacionalne organizacije.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Razvoj tehnologije in multimedije odpira vrata novim storitvam in dejavnostim, ki so zanimiva tudi za profile mlajše generacije.
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Menim, da je razvitost strokovnega področja na RTV Slovenija, predvsem na tehnološkem področju, ki ga sam poznam eden od pospeševalcev.
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Umeščenost RTV Slovenija v javni sektor onemogoča sodobne prijeme kadrovskega razvoja, zakonsko oviranje nastajanja novih programov in oteženo konkuriranje komercialnim medijem zaradi neenakopravne obravnave.
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Sindikati in svet delavcev, ki s svojim večkrat nekooperativnim obnašanjem zavirajo tudi strateški kadrovski razvoj organizacije, ker se upirajo spremembam, ki bi bile nujno potrebne za zdrav razvoj organizacije.
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Razvitost področja upravljanja s človeškimi viri bi ocenil z oceno dobro. Predvsem bi pri tej oceni izpostavil zelo dobro sodelovanje med vodstvom posameznih OE in kadrovske službe kot podpora managementa pri upravljanju s človeškim kapitalom. Odnos sodelovanja med enotami po mojem mnenju spodbuja pozitivno naravnana klima zavoda, ki je nedvomno prisotna v določenih službah in organizacijskih enotah.
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Največji zaviralec je po mojem mnenju nezavedanje o odgovornosti soupravljanja družbe in odpor do sprememb.
7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Iskanje ustreznih rešitev za zaposlovanje mlajšega ustrezno izobraženega kadra in umestitev na delovno mesto, ki bo primerljivo njihovi izobrazbi, zahtevnosti dela in primerljivo nagrajeno v primerjavi z že aktivnim kadrom v organizaciji. Predlagam realizacijo popolnoma novega sistema nagrajevanja, ki bo neodvisen od javnega sektorja.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Sprememba na nivoju makro in mikroorganiziranosti organizacije, ker smatram, da organiziranost zavoda ni racionalizirana in optimizirana.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 18 (I 18)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? *Stara strategijo poznam, seznanil sem se sam. Nova pa je v procesu sprejemanja.*

2. Kakšen pomen ima za vas? *Je eden ključnih dokumentov o dolgoročni usmerjenosti RTV Slovenija.*

3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija?

Poslanstvo RTV Slovenija izhaja iz zakona in se nanaša na glavne dejavnosti, ki jih mora opravljati javni zavod in občinstvo, ki ga mora pokrivati kot nacionalni medij. Vizija RTV Slovenija pozicionira RTV Slovenija v prihodnost, kjer se vidimo kot osrednji nacionalni medij z najbolj kakovostno ponudbo. Vrednote so povezane z vrednotami EBU – verodostojnost, raznolikost, pripadnost, družbena odgovornost...

4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Novo Strategija se oblikuje po principu vključevanja čim več strokovnjakov različnih področij RTV Slovenija. Sodeluje približno 100 sodelavcev. Osnova za pripravo so načrti dela vseh treh direktorjev: generalni, televizija, radio.*

5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Kadrovska služba mora biti vključena od vsega začetka, veliko je aktivnosti, ki se nanašajo na izvajanje aktivne kadrovske politike. Vključena mora biti tekom procesa priprave, implementacije in tudi kasneje, ko preverjamo izvajanje strategije.*

6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija?

Te strateške odločitve se zdaj sprejemajo v vodstvu RTV Slovenija, odločitve pa so večinoma »sprotne« ne pa strateške.

7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? *Zadnja odločitev je »zaposlitev prekarnih sodelavcev«, je sicer strateškega pomena, vendar bi jo morali izvesti že mnogo prej. Na moje delo nima neposrednega vpliva, je pa pomembna za dolgoročni kadrovski razvoj. Ena pomembnejših odločitev je bila tudi prehod na nov plačni sistem, ki se je na RTV izvedel zelo neposrečno, posledice in nesorazmerja pa vplivajo na delovno klimo še danes.*

8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? *Ne vem natančno. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Ja, po mojem mnenju opravlja vse štiri vloge. Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Trenutno večino časa prevladuje vloga administracije, kar pa je v prihodnosti potrebno nujno spremeniti, saj ima za to tudi izobraženo in izkušeno ekipo.*

9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana?

Je povezana v smislu sodelovanja, ne pa tudi razvoja novih aktivnosti s področja upravljanja s človeškimi viri.

10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera?

Kadrovanje je preveč pogosto razpršeno in nesistemske rešeno znotraj posameznih uredništev ali direktorjev, predvsem je to mišljeno na področju honorarnih sodelavcev.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj.

Zakone predvsem tiste s področja javnega sektorja, ker nas uokvirjajo in so preveč togi.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – velik vpliv preko celotne zakonodaje, ki uokvirja naše delovanje;
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – pripravlja osnutke za tiste iz prve alineje;
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – imajo nek srednji vpliv – dobrim kadrom lahko ponudijo več denarja (plačo) in hkrati razvijajo nove formate oddaj;
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – imajo velik vpliv, ker sprejemajo dolgoročne usmeritve RTV hiše;
- Svet delavcev – ima bolj posvetovalno funkcijo, kot moč nekega vpliva;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – imajo veliko moč, sploh sedaj v javnem sektorju nobena odločitev s področja upravljanja s človeškimi viri ne more mimo njih;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – imajo močan vpliv, vendar morajo upoštevati zakonodajo s področja in sklepe Programskega in Nadzornega sveta;
- Kadrovska služba – ima manjši vpliv kot vodstveni zaposleni, pa še vseeno dovolj velikega za kakšne pozitivne spremembe;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – po mojem mnenju ima bolj majhen vpliv, odvisno od gledišča.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža?

Negativni vpliv ima »vrtičkanje« po uredništvih, nezmožnost nagrajevanja in slab prenos znanja, pozitiven vpliv pa je tak zaradi dobrega, usposobljenega kadra, ki pa je še mnogokrat neizkoriščen v vseh svojih potencialih.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj?

Razvitost upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji, dostopnost informacij na spletu,...ker je okolje v Sloveniji takšno spodbudno, da nudi dovolj znanja, če ga le vidimo in želimo sprejeti.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj?

Strateški razvoj, tehnologija, želja po napredku,...ker obstaja del aktivnih zaposlenih, ki si to želijo in s tem dvigujejo organizacijsko klimo za vse, pa seveda produktivnost.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj?

Zakonodaja in konkurenca sta najpomembnejša. Je pa problem globlji, ker težko vplivamo na to.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj?

Notranji zaviralci pa bi bila togost organizacijske strukture RTV Slovenija, pomanjkanje znanja s področja upravljanja s človeškimi viri, včasih slaba organiziranost dela...

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Dal bi oceno med 3 in 4. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju?

Zaradi togosti celotnega sistema RTV je tako tudi na področju upravljanja s človeškimi viri, vendar na splošno lahko ocenim, da so naloge, ki jih trenutno opravlja dobro razvite, je pa težko opraviti razvojni preboj glede na celostno situacijo v javnem sektorju. Ni pa nemogoče.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira?

Ocenjujem, da je to področje dokaj razvito. Predvsem na to vpliva kadrovska podhranjenost, kar je posledica usmerjenosti v administrativno podporo.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev.

Kadrovska služba je kadrovsko podhranjena na področju, ki se nanaša na razvoj. To se izkazuje v njenem delu, saj so tekoče naloge opravljene, za del, ki se ne nanaša na operativne funkcije, pa manjka sodelavcev. Predlagal bi, da se kadrovska služba loči na razvojni in »operativni« del, kar pomeni da je potrebno pridobiti ljudi (lahko z prerazporeditvijo znotraj RTV) in nova znanja. V dnevni opravilih se namreč več ali manj vsi zaposleni na RTV soočamo z dejstvom, da ob aktualnih problemih pozabljamo na prihodnost RTV.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Sem že zgoraj pojasnil, pri prejšnjem vprašanju.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Moč za spremembe je v nas samih.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 19 (I 19)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? S trenutno veljavno strategijo RTV S nisem seznanjen.
2. Kakšen pomen ima za vas? Strategija sama pomeni sprejemanje nekega načrta oz. smeri delovanja (konkretno RTV S) za doseganje zastavljenih ciljev v različnih področjih segmenta zavoda, ki naj bi se v določenem obdobju tudi uresničile. Izpostaviti je potrebno razpoložljive finančne in človeške vire, kjer bi se lahko sprejeta strategija tudi dejansko implementirala.
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? Poslanstvo in vizija RTV S je čim bolj objektivno informiranje in izobraževanje gledalcev, poslušalcev, uporabnikov spletnih strani in sodobne tehnologije s ponujanjem kvalitetnih programskih vsebin in produciranjem lastnih oddaj, ki bi pritegnile čim večjo ciljno skupino ljudi.
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Nisem seznanjen z načinom oblikovanja in pisanja Strategije RTV S, predvidevam pa da v njej sodelujejo poleg vodstva, strokovnih služb tudi vodstveni kadri zadolženi za določena področja. Npr. za programsko področje programski sodelavci (odgovorni uredniki programov, ki zagovarjajo stališča (dajejo predloge in izboljšave določenih konceptov npr. oddaj za izvajanje in ustvarjanja kvalitetnega programa).
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Menim, da se vključi že v samem začetku in do konca.
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Vodstvo zavoda skupaj s svojimi pomočniki, ki so zadolženi za področje upravljanja človeških virov.
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Vlaganje v človeške vire – pozornost nameniti predvsem motivaciji zaposlenim, komunikaciji, pretoku znanj med zaposlenimi in vzpostaviti sistem bolj pravičnega in ustreznega nagrajevanja, večji poudarek nameniti organizacijski kulturi, postati bolj fleksibilna organizacija, prilagajanje spremembam v poslovnem okolju – zlasti na področju sodobne tehnologije. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Prav gotovo, vsaj posredno.
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Kadrovska služba ima po mojem mnenju eno izmed ključnih vlog na področju upravljanja s človeškimi viri – saj pokriva področje kadrov, ki jih potrebuje. Z vidika strateškega področja mislim predvsem na razvoj kadrov (njihove sposobnosti, zmogljivosti, znanja, osebnostne lastnosti – ki na nek način organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost) in oblikovanju organizacijske kulture. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Da. Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Se mi zdi, da nobena izmed ne prevladuje toliko oz. da bi katera izstopala, ampak so si vloge medsebojno povezane in soodvisne.
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Da.
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Da in ne oz. bi mogoče omenil izobraževalno središče, vendar le z vidika izobraževanja zaposlenih. Z vidika (pre)ostalega področja upravljanja s človeškimi viri pa delo opravlja kadrovska služba.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Izobrazba/človeški kapital in globalizacija. Na globalnem trgu, kjer poteka boj za talente in strokovnjake kot vir konkurenčne prednosti podjetja je izrazit poudarek na kvaliteti, sposobnosti in motiviranosti zaposlenega (inovativna znanja in ideje). Strateške odločitve se pa danes na področju upravljanja s človeškimi viri, zaradi vse večje razpoložljivosti in dostopnosti do informacij ter informacijske tehnologije nanašajo na spremembe, ki se dogajajo na globalnem trgu. Tudi mednarodno sodelovanje in poslovanje med organizacijami ni izključeno.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – po mojem mnenju imajo vpliv, saj sprejemajo zakonodajo, ki se je moramo vsi držati;

- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – mislim, da ne toliko (kot pri zakonodajalcih), da bi lahko vplivala na sprejemanje najbolj ključnih strateških odločitev. Mogoče le smislu sprejemanja kakšnega zakona, ki bi omejil npr. finančna sredstva, ki bi bila namenjena za kakšno področje (npr. nagrajevanje zaposlenih in s tem tudi motiviranje) in jih mora RTV spoštovati;

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – kar nekaj vpliva imajo. Tu bi najbolj izpostavila človeški kapital in tehnologijo. RTV S mora precej vlagati v človeške vire (v motiviranje in investiranje zaposlenih – zlasti tistih, ki so »zanimivi« konkurenčnim organizacijam in imajo specifična znanja), vendar zakonodaja to področje precej omejuje;

- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – veliko. Brez njihovega soglasja se marsikateri strateški cilj niti ne more izpeljati;

- Svet delavcev – niti ne toliko, ker poda mnenja, ki za organizacijo niso obvezujoče;

- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – ogromno, ker brez njihovega soglasja se marsikatera strateška odločitev niti ne more izpeljati. Imajo velik vpliv in moč znotraj same organizacije (in njenega delovanja);

- Vodilni in vodstveni zaposleni – vplivajo precej – s svojimi predlogi, smernicami za oblikovanje strategije (cilja za delovanje v prihodnosti);

- Kadrovska služba – precej. Pri strateških vprašanjih enakopravno z vodstvom sodelujejo pri nastajanju, oblikovanju in spreminjanju strategije organizacije (so lahko tudi v vlogi svetovalca), po drugi strani so pa »most – povezava« vodstva in ostalih zaposlenih. Pri strateških vprašanjih Kadrovska služba poleg vodstva, sodeluje tudi z ostalimi vodji posameznih služb, oddelkov – predlogi kadrovske nastanejo na svojem področju, z ostalimi pa se usklajujejo z njihovimi predlogi o katerih se tudi prediskutira in usklajuje;

- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – v največji meri vpliva. Zaradi hitrejšega napredka tehnologije je organizacija »prisiljena« uvajati, razvijati in se prilagajati potrebam trga. Na ravni UČV-ja pa pomeni spremembe delovnih navad zaposlenih, možnosti, ki jih ponuja internet in preostala komunikacijska orodja...

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najmočnejši pozitiven vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri ima organizacijska učinkovitost (boljše opravljanje dela, manj absentizma na delovnem mestu, večje zadovoljstvo pri opravljanju dela in večja pripadnost organizaciji). Najmočnejši

negativen vpliv organizacijska kultura (znotraj organizacije med zaposlenimi in vodstvom – različen sistem vrednost, pravil, norm, skupnih stališč, interakcije z okoljem) – bi lahko negativno vplivala na strateško upravljanje s človeškimi viri.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? **Delovanje strokovnih združenj in organizacij, programi države za pomoč pri razvoju upravljanja s človeškimi viri. S povezovanjem in sodelovanjem različnih združenj se lahko marsikateri koncept/model delno prenese ali vpelje tudi znotraj RTV Slovenija.**
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? **Dostopnost informacij in razvitost strokovnega področja. Večja dostopnost informacij pomeni večji in lažji (enostavnejši, hitrejši) pretok informacij znotraj organizacije med zaposlenimi.**
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? **Omejena sredstva za področje upravljanja s človeškimi viri, ker brez zadostnih sredstev kadrovska funkcija težko opravlja svojo strateško vlogo.**
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? **Odpor (strah) do sprememb, ki ga je opaziti pri zaposlenih. Določene (nove koncepte) težko vpelješ, če se zaposleni temu upirajo.**
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? **Oceno 4. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Naloge na področju izobraževanja in strokovnega usposabljanja zaposlenih**
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? **Najmanj razvite: področje vzdrževanja učinkovitih medosebnih odnosov in vzpostavljanja bolj pravičnejšega sistema nagrajevanja in s tem motiviranja zaposlenih. Zavira jih (delno) zakonodaja in vedno večje zmanjševanje finančnih sredstev.**
7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? **Da se določene stvari ne morejo izpeljati brez vmešavanja drugih subjektov (npr. prevelika vloga sveta delavcev, sindikatov ki po eni strani dirigirajo oz. določajo pravila).**

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? **Ne bi se mogel opredeliti.**

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? **Ne.**

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 20 (I 20)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Slučajno sem jo bral in sem delno seznanjen.
2. Kdo vas je z njo seznanil? Seznanil sem se sam preko intraneta.
3. Kakšen pomen ima za vas? Pomembno je, da je v viziji zapisano vse vidike, ki bi lahko vplivali na RTV Slovenija v prihodnosti, njene tehnološke pridobitve in razvoj, vključno s kadrovskimi in drugimi procesi, da s tem zagotavljajo sodoben radijski, televizijski, multimedijski servis.
4. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? RTV Slovenija je v službi javnosti in javnega ter nacionalnega interesa. Ljudem moramo dostavljati objektivne informacije, razvedrilo, kulturo, poskrbeti moramo za manjšine, skrbeti za slovenski jezik.
5. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Ne nisem natančno. Kdo jo po vašem mnenju oblikuje in na podlagi česa? Oblikuje jo vodstvo s pomočjo vodilnih v javni RTV, kadrovska služba in zunanji sodelavci.
6. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Zdi se mi, da bi kadrovska služba morala sodelovati od začetka do konca Strategije.
7. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Kadrovska služba s pomočjo vodij, ki izražajo želje in potrebe po kadrih. Na koncu pa odloči seveda generalni direktor.
8. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Da bomo zaposlovali honorarne sodelavce, da bomo poizkušali ljudi, ki so že zaposleni naučiti multimedialnosti, predvsem pri mlajših sodelavcih. Združevanje delovnih mest oz. večopravnost pri delih, ki niso več potrebna. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Seveda, ker se dotika ta tema tudi organizacije mojega dela.
9. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? ... Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Katera prevladuje in zakaj tako menite? Katero bi lahko izboljšali in kako? Glede na Ulricha, ne opravljajo vse štiri vloge. Imajo pa po mojem mnenju premajhen vpliv na vodstvo. Bolj se mi zdi da so podizvajalci vodstva, kar jim vodstvo naroči, to storijo, iz njihovih vrst pa ne pride predlog na plodna tla, da bi jih vodstvo podprlo in jim s tem izrazilo podporo, kadrovska služba pri nas je glas vpijočega v puščavi. Lahko bi izboljšali komunikacijo z vodstvom, ko bi izvedeli, da recimo nekdo naredi dobro izobraževanje v smeri – recimo računalništva in se specializira za določeno stvar, bi morali takšnega človeka nagraditi. Prav tako, bi lahko s pomočjo vodij in kadrovske službe organizirali dodatna izobraževanja na področjih, ki bi pripomogla k izboljšanju multimedijske podpore, izboljšanju delovnih procesov in tako bi sodelovanje med posameznimi enotami boljše steklo.
10. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Lahko bi bila še bolj, tako, da bi s klicem določenih oseb točno poizvedela situacijo in položaj osebe, ki je obravnavana.
11. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Služba za varnost in zdravje pri delu.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. Zakonodaja. Ker so delovna mesta povezana z višino izobrazbe problem pa je v tem, da ni nagrajevanj. Zaposlenega, ki uspešno dela in doprinese k izboljšanju sistema, ne moremo ustrezno nagraditi, če nima ustrezne izobrazbe. V takšnem kolektivu kot je RTV Slovenija, bi bilo potrebno uvesti interna izobraževanja in na podlagi teh izobraževanj nagrajevanje oz. umeščanje v višji plačni razred.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci z delovnopravno zakonodajo – da ne smejo ljudje delati preko delovnega časa. Se mi zdi, da 8 urni delavnik, za nekoga, ki hoče kaj več doprinesiti podjetju, ne potrebuje 8 urnega delovnika, temveč ga lahko po želji poveča – zmanjša;

- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo Ministrstva s svojo vlogo lahko pozitivno vplivajo na RTV Slovenija z javnimi razpisi, preko njih bi lahko našli dobre človeške vire, ki so podjetju neznani in bi lahko z njimi v navezi lahko pridobili določene vsebine, s katerimi bi lahko zapolnili naše programe. Prav tako bi lahko preko njih angažirali zainteresirano splošno javnost. Velikokrat bi lahko prišlo tudi do sodelovanj fakultet in njihovih študentov, da bi tako pridobili tudi primerne človeške vire, ki jih naše podjetje potrebuje;

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) Prevzemanje kadrov – prehodi iz enega na drug medij, verjetno velikokrat predvsem zaradi boljšega pojavljanja v drugem mediju, prepoznavnosti in višjega dohodka;

- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija vplivajo na vodstvo in zaposlene s predlogi, sprejetimi sklepi;

- Svet delavcev – naj bi postavljali vprašanja vodstvu, vendar se v nekaterih primerih bolj izkaže kot sindikat, premalo informacij za zaposlene dobimo od sveta delavcev;

- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – nisem član sindikata in se mi zdi, da se v veliko primerih preveč postavijo na stran delavca, čeprav le ta do tega ni upravičen in je z morebitno malomarnostjo pri svojem delu zaščiten tako kot kočevski medved;

- Vodilni in vodstveni zaposleni – velik vpliv vendar pogosto videni kot, da ne dovolijo zaposlenim, da le ti izražajo svoja mnenja in tako ne pripomorejo k izboljšanju podjetja;

- Kadrovska služba – vplivajo s prerazporejanjem kadrov iz enega delovnega mesta na drugega, če zaposleni izrazi to željo, se dogovarjajo z drugimi zaposlenimi ob težavah, ki se pojavljajo (mobing, nezadovoljstvo na delovnem mestu), ob pravilni uporabi poročil letnih razgovorov, se lahko marsikaj razjasni in tako vpliva na človeške vire in s tem kar precej vplivajo;

- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – vpliva na zmanjševanje kadrov, vendar to ni vedno v vsakem primeru. V nas je mišljenje, da naj bi z uvajanjem nove tehnologije, morali zmanjševati tudi kadre v podjetju. To ni res, ker se s pojavom nove tehnologije pojavljajo nova delovna mesta, ki so potrebna za vzdrževanje, razvoj in pomoč pri uporabi novih tehnologij. Potrebno je uvesti nove delovne procese, izobraževati ljudi z novimi tehnologijami, jim svetovati, kako z njimi ravnati, kajti to, da bomo z uvajanjem nove tehnologije zmanjšali število kadrov v tehniki, preprosto ni izvedljivo, kajti produkcija časa ostaja še vedno za vse programe, ki jih delamo enaka.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se

to odraža? Najmočnejši vpliv ima vodstvo, ker smo pogosto brez informacij – slab pretok informacij. Pozitiven pa prav tako vodstvo – torej, če so pozitivni in se sprejemajo predlogi in poslušajo zaposlene, se pozitivizem prenese tudi na vse ostale kadre. Če tega ni, je potreben razgovor z ljudmi, ki so negativno nastrojeni.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? **Izobraževalni sistem.** Preko izobraževalnega centra bi morali skušati vplivati na izobraževalni sistem, s tem, da bi našim fakultetam pošiljali informacije o človeških virih, ki jih potrebujemo, za naš nadaljnji razvoj.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? **Sestanki vodstva in področja upravljanja s človeškimi viri,** ki bi predstavili potrebne informacije o nadaljnjih izobraževanjih, umeščanju kadrov v službe, prerezporejanje kadrov in boljše razumevanje kadrovske problematike znotraj RTV Slovenija.

3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? **Predvsem zakonodaja.** Ker ovira motiviranje zaposlenih preko nagrajevanja, napredovanja in izobraževanja kadrov.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? **Predvsem Sindikalna združenja,** ki niso konstruktiven sogovornik vodstva in zastopnik zaposlenih in pa v nekaterih službah je organiziranost dela slaba.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? **Ocenil bi z oceno štiri.** Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? **Še vedno obstaja veliko potenciala v kadrovanju na RTV Slovenija in bi s pravilnim pristopom rešili marsikatero težavo.** Izobraževanje in usposabljanje je po mojem mnenju najbolj razvito. Vendar se v teh časih izobraževanje zavira z zakonodajo. Več poudarka bi lahko bilo na organizaciji in menedžmentu med vsemi enotami, ki sestavljajo podjetje.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? **Nisem imel še toliko izkušenj,** vendar menim, da bi kadrovska služba morala imeti pravnik, strokovnjaka s področja delovne zakonodaje, ki pozna in obvlada delovanje RTV Slovenija. Zakaj? **Ker se vsak dan pojavljajo problemi in situacije,** ki bi jih bilo potrebno rešiti. Včasih bi prav prišel tudi kakšen psiholog v okviru kadrovske službe. Pa premalo sestankov in preveč e-pošte.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. **Največji problem imajo po mojem mnenju z vplivom.** Kadrovska služba bi morala imeti več pristojnosti. Stvari, ki jih daje od sebe kadrovska služba, bi morale biti javne, veliko stvari se med zaposlenimi ne izve – problem prenos informacij je prisoten na celem zavodu. Prav tako bi moralo biti poskrbljeno za psihološko zdravje zaposlenih, kajti, dogajajo se frustracije, živčnost, vsakodnevna napetost, ki bi jo bilo potrebno razbremeniti.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? **Več pogovorov z zaposlenimi in oblikovanje kadrovskih načrtov z natančno določenimi akcijami.**

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? **Naj bo čim več socialnih druženj s sodelavci, poznanih kot team building.**

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 21 (I 21)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? Ne nisem. Kolikor sem seznanjen je RTV Slovenija trenutno v fazi oblikovanja. Vključen je vodilni in vodstveni menedžment.
2. Kakšen pomen ima za vas? Strategija RTV Slovenija naj bi bil dokument (nekakšen programsko poslovni načrt na dolgi rok), ki opredeli vizije in cilje v daljšem časovnem roku, posebej pa bi moral natančno opredeliti poti za doseganje teh ciljev. Cilji bi morali biti realni in dosegljivi.
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? Poslanstvo RTV Slovenija je, da državljanom Republike Slovenije in zainteresirani tuji javnosti zagotovi neodvisne informacije, zagotovi informacije etičnim in narodnostnim manjšinam, ponujati gledalcem in poslušalcem nepopačene, izvirne, raziskovalne in moderne vsebine. Producirati lastno filmsko in zvokovno kulturno dediščino na moderen način, na izobraževalni ravni pa ponujati dovolj simpatične, izvirne in sodobne vsebine. Menim pa, da je poslanstvo RTV Slovenija zaostalo za evropskimi primerljivimi RTV hišami, se uokvirilo v neke okvire iz katerih enostavno noče in ne more, saj je miselnost vodilnih ljudi, ki oblikujejo programe, pretoga, staromodna in zavirajoča.
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? Oblikujejo jo vodilni in vodstveni menedžment. Mogoče malo pogrešam vključenost tistih, ki imajo moderne vizije, ideje in ki bi k strategiji prinesli svež veter.
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? Iz opazovanja sem menja, da je kadrovska služba vključena žal samo v fazi implementacije. Če bi se vključila prej, bi bili rezultati po mojem boljši.
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? Vodstveni menedžment.
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? Ne vem natančno, ali so postopki upokojevanja tudi strateška določitev. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Seveda vplivajo, saj z ne nadomeščanjem upokojenih sodelavcev delo zgolj razdelijo med ostale, kar pomeni da se zaposlenim poveča obseg dela, kar pa lahko vodi v kakšna bolezenska stanja, zaradi preobremenjenosti.
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Po mojem mnenju ima kadrovska služba absolutno premajhno vlogo pri upravljanju s človeškimi viri. Prav kadrovska služba bi morala skupaj z vodji in odgovornimi uredniki tvoriti kadrovske ogroditve. Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Opravlja sicer vse štiri, vendar je zaradi samega pomanjkanja kadrov v kadrovske službi težko pričakovati izvajanje vseh štirih vlog na enakem nivoju. Žal prevladuje tista administrativna. Upravljanje s človeškimi viri je znanost in umetnost. V podjetjih, kjer se zavedajo da so zaposleni srce podjetja, veliko poudarka posvečajo upravljanju s človeškimi viri. Sodelavci oddelkov za upravljanje s človeškimi viri so skrbno izbrani strokovnjaki in administrativno podporni sodelavci.
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? Povezana je, koliko pa je slišana pa ne morem povedati.
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? Dela povezana z upravljanjem s

človeškimi viri izvaja tudi izobraževalno središče, čeprav bi po mojem mnenju ta vloga morala pripadati izključno kadrovski službi.

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj.

Neuporabna, toga zakonodaja javnega sektorja. Najpomembnejša je izobrazba, na kvaliteto dela se pozabi. Vrhunski strokovnjaki izven–novinarskih poklicev nimajo akademskega naziva, saj so izrazito kvalitativno usmerjeni. Kljub temu, da so sposobni proizvajati visoko kvalitetne proizvode, niso enako cenjeni kot proizvajalci z akademskimi nazivi, ki proizvajajo slabo kvaliteten produkt. Kljub orodju ocenjevanja nastajajo nepravilnosti, ki so nestimulativne in ovirajoče pri razvoju kadrov. Pa omejevanje zaposlovanja.

Togost možnosti volunterstva, ki je je omejeno zgolj na določene panoge. Z volunterstvom bi se izboljšala možnost izbire pravih kandidatov.

Po mojem mnenju obstaja tudi politični vplivi na zasedbe vodstvenih kadrov, preštevilčna sestava programskega in nadzornega sveta in slabo poznavanje članov teh svetov potreb in poslanstva programov RTV Slovenija.

2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – sem povedal že zgoraj;
- Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – sem povedal že zgoraj;
- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – le te ponujajo boljše plačilo, večjo avtonomnost pri kreiranju vsebin in odsotnost izobrazbenih pogojev pri zaposlovanju;
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – tudi o tem sem že povedal svoje mišljenje pri prejšnjem vprašanju;
- Svet delavcev – žal včasih lahko ugotovljamo, da so člani slabo pripravljene na vprašanja s področja kadrovske problematike, ker niso strokovnjaki s tega področja;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – jaz jih žal vidim kot zaviralce razvoja, pogosto ne pripravljene na sodelovanje.
- Vodilni in vodstveni zaposleni – imajo velik vpliv, ampak včasih je zaznati, da nepravilno razporejajo kadrov po enotah pri oblikovanju kadrovskega načrta. Zdi se mi, da imamo na nekateri področjih pomanjkanje notranjih pravil, standardov in normativov;
- Kadrovska služba – imeli bi velik vpliv, vendar pa so kadrovske podhranjeni, zato so žal nezmožni delovanja v takem obsegu, kot je namen kadrovske službe;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – vpliv je sicer majhen, vendar pa je problem v tehnološki podpori pri uvajanju le te in kompatibilnosti različnih tehnologij iz istega delovnega področja.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najmočnejši pozitiven vpliv imajo močne notranje strukture, zdrava delovna okolja, vodje, ki svoje podrejene spodbujajo, nadzirajo, jim dajejo določeno avtonomnost in možnost razvoja, predlogov in izboljšav. To se kaže, da so zaposleni motivirani in stimulirani (čeprav ni denarnih učinkov) imajo občutek pripadnosti, občutek vrednosti in pomembnosti. Najbolj negativen vpliv pa imajo prav tako slabi vodje, kadrovska podhranjenost določenih enot, preobremenjenost. Kaže se v slabi delovni vnemi, slabi kvaliteti produktov, slabem vzdušju v delovnih skupinah.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? *Žal iz zunanjega okolja ne poznam nobenega pospeševalca strateške vloge kadrovske funkcije.*
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? *Tudi znotraj ne vidim nobenih pospeševalcev.*
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? *Tri in sicer: konkurenčne organizacije – zaradi uvrstitve RTV v javni sektor je konkurenčnost z drugimi medijskimi hišami nemogoča zaradi zakonskih omejitev; omejena sredstva za področje upravljanja s človeškimi viri in odpor do sprememb.*
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? *Teh je pa še nekaj več. Najprej je potrebno navesti usmerjenost organizacije v kratkoročne cilje, pa pomanjkanje znanja s področja upravljanja s človeškimi viri, slaba organiziranost dela, omejena sredstva za področje upravljanja s človeškimi viri in pomanjkanje menedžerskega znanja.*
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? *Slabo 3.* Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? *Ker je področje upravljanja s človeškimi viri na RTV usmerjeno bolj v izvedbene naloge, pravega razvoja ni. Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? Spodbude s strani vodstva.*
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? *Dolgoročna strategije zaposlovanja, pomlajevanja kadrov, motiviranja in stimuliranja zaposlenih, sodelovanja z zunanjimi organizacijami, pridobivanja sredstev od zunaj. Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Ni ji priznana prava vloga na področju upravljanja s človeškimi viri in hkrati je kadrovsko podhranjen, kar vodi v preobremenjenost kadrov na tem področju.*
7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? *Slaba komunikacijska kultura na RTV, slabi vodje v enotah, slabo poznavanje kadrovske zakonodaje v enotah in kadrovska podhranjenost. Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Potrebno bi bilo narediti analize o stanju na področju vodenja in nato pripraviti izobraževanja za tiste vodje, ki bi to potrebovali. Pa seveda nujno bi bilo zaposliti še kakšne strokovnjake v kadrovski službi.*

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? *Prevetritev vodij, ostanejo naj le tisti, ki so za to kompetentni. Potrebno je spremeniti zakonodajo z delovno pravnega področja, ker bi tako lahko gradili boljšo organizacijo.*

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? *Mar nisem povedal že preveč?*

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 22 (I 22)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? *Ne.*
2. Kakšen pomen ima za vas? *V bistvu ga nima, oziroma ga jaz ne prepoznam.*
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? *Kakšno je poslanstvo RTV Slovenija vem, ker izhaja iz zakona, vizije in vrednot pa ne poznam.*
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Ne.* Če niste seznanjeni, vseeno prosim navedite, kdo jo po vašem mnenju oblikuje in na podlagi česa? *Ne vem kako se oblikuje, jo pa verjetno oblikuje neko telo znotraj programskega sveta RTV Slovenija na podlagi zakona oziroma statuta.*
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Verjetno spremlja vse dogajanje, bolj aktivno pa se najbrž vključi v fazi implementacije.*
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? *Na področju zaposlovanja je to verjetno generalni direktor, realno upravljanje s človeškimi viri pa je verjetno v rokah kadrovske službe.*
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? *Strateške odločitve so zaposlovanje, odhodi, štipendiranje, napredovanje, izobraževanje, plačna politika, sistemizacija delovnih mest, oblikovanje delovnega procesa, notranja organizacija podjetja. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Seveda vplivajo na moje delo, saj te odločitve motivirajo oziroma demotivirajo pri delu mene in moje sodelavce.*
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? *Sodelovalno z vodstvom RTV hiše.* Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? Ja opravlja vse, vendar prevladuje administrativno področje. Katero bi lahko izboljšali in kako? *Mislim, da bi morali kot strateški partner in agent za spremembe hitreje reagirati na spremembe v delovnem procesu.*
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? *Ni pomembno koliko je povezana. Pomembno je kolikšen vpliv ima pri vodstvu in vseh ostalih zaposlenih.*
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? *Občutek imam, da se na RTV Slovenija tudi včasih kadruje mimo kadrovske službe, sploh na področju honorarnih sodelavcev. Ne v smislu, da kadrovska služba o zadevi ni obveščena bolj v smislu, da ni vedno aktivno vključena v proces.*

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. *Po mojem mnenju so pomembni zunanji dejavniki le neki splošni kot so, spremembe v družbi, zakonodaja, spremembe tehnologije – na primer nove tehnologije zahtevajo kadre z drugačnim znanjem.*
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:

- Zakonodajalci – tako kot vsaki drugi delovni organizaciji zakoni tudi RTV Slovenija nalagajo določene okvirje v katerih mora delovati (seveda so to zunanji dejavniki, na katere imamo malo možnosti vplivanja);
 - Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – njihov vpliv se izvršuje preko sprejetih zakonov in navodil;
 - Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – ne po mojem mnenju nimajo vpliva. Ne vidim razloga, da bi ga imeli;
 - Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – neposrednega vpliva nimajo, seveda pa imajo posredno velikega, saj sprejemajo ključne dokumente za delovanje RTV Slovenija;
 - Svet delavcev – ima vpliv vendar v manjši meri;
 - Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – da imajo vpliv, vendar so na žalost premalo konstruktivni;
 - Vodilni in vodstveni zaposleni – mislim, da imajo trenutno največji vpliv, saj odločajo oziroma soodločajo o glavnih vprašanjih pri upravljanju s človeškimi viri;
 - Kadrovska služba – njena vloga je aktivno pasivna po mojem mnenju, odvisno od naloge;
 - Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – nedvomno vpliva na delovni proces in s tem na kadre. Vendar na koncu o tem odločajo vodstveni delavci in kadrovska služba.
3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Najmočnejši pozitivni vpliv imajo tehnologija in program, kajti za delo z novo tehnologijo ali za produciranje neke vsebine pač potrebuješ kadre z določenimi veščinami. Najmočnejši negativen vpliv imajo nekateri vodstveni delavci oziroma tisti (sindikat, svet delavcev, ministrstvo), ki jim ni cilj dela dober rezultat organizacije, ampak nek drug cilj.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanjega okolja? Zakaj? Težko vprašanje. Sledenje družbeno socialnim trendom in tehnologiji ter vnašanje rezultatov v organizacijo, delo, organigram,... Tako kadrovska dokazuje, da sledi spremembam, ki vplivajo na delovni proces in rezultate dela.
2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Povezovanje med vodilnimi kadri RTV Slovenija in vsem ostalimi zaposlenimi v smeri stalnega optimiziranja delovnega procesa.
3. Katere dejavnike iz zunanjega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Predvsem je tu za izpostaviti zaposlovanje honorarnih sodelavcev, ki je do sedaj bil možen mimo kadrovske službe. Bil je brez pravega nadzora.
4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Težko bi našteval. Zagotovo pa vsi tisti, ki ne temeljijo na rezultatih dela.
5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Težko dajem kakršno koli oceno. Ne vem. Mogoče med tri in štiri. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Težko rečem, ker ne poznam vseh. Ne bi mogel izpostaviti ene.
6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Tudi tu bi enako odgovoril, kot pri prejšnjem vprašanju.
7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Če bi znal na to odgovoriti... Morda bi morali na problem pogledati z drugega gledišč – ne gledati na to kam zaposliti nekoga, da bo čim bolj storilen, ampak se vprašati

kako delovno mesto na primer receptorja narediti čim bolj zanimivo, da bo tisti, ki se bo tja zaposlil dal od sebe največ in bil pri tem zadovoljen.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Zamenjal bi večino vodij po oddelkih, ker so zaviralci uspešnega upravljanja s človeškimi viri.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne, nimam več kaj dodati.

VPRAŠALNIK – intervjuvanec 23 (I 23)

I. Del

1. Ali ste seznanjeni s Strategijo RTV Slovenija? *Ne nisem.*
2. Kakšen pomen ima za vas? *Strategija je za našo službo izredno pomembna, saj je z njo določeno naše delo.*
3. Ali veste kakšno je poslanstvo RTV Slovenija in kakšno vizijo ter vrednote izhajajo iz Strategije RTV Slovenija? *Poslanstva iz same strategije ne poznam, je pa jasno, da je poslanstvo RTV Slovenija ustvarjati nacionalno pomemben radio in televizijski program, s katerim se ohranja in razvija kulturna zgodovina in zavest naroda, torej poslušalcev in gledalcev.*
4. Ali ste seznanjeni s tem kako se oblikuje Strategija RTV Slovenija in kdo pri tem procesu sodeluje? *Oblikuje jo generalni direktor, s pomočjo svojih pomočnikov.*
5. Če menite, da je kadrovska služba vključena v oblikovanje Strategije RTV Slovenija, kdaj se le ta v proces vključi – na začetku, med oblikovanjem ali samo v fazi implementacije? *Mislím, da je žal vključena, tako kot naša služba, šele v procesu implementacije.*
6. Kdo menite, da sprejema strateške odločitve na področju upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija? *Generalni direktor.*
7. Katere strateške odločitve povezane s področjem upravljanja s človeškimi viri poznate? *V bližnji preteklosti je bilo to masovno zaposlovanje honorarnih sodelavcev. Ali vplivajo neposredno tudi na vaše delo? Kako? Na naše delo to vpliva tako, da je potrebno razvijati vedno nove in nove rešitve za podporo teh procesov.*
8. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju kadrovska služba RTV Slovenija na področju upravljanja s človeškimi viri? Glede na omenjenega Ulricha, se vam zdi da opravlja vse štiri vloge? *Sicer morda opravlja vse štiri vloge, vendar pa prevladuje tista, da so administrativni strokovnjaki. Izboljšali bi jo lahko z zaposlitvijo kakšnega dodatnega strokovnjaka s področja.*
9. Ali menite, da je kadrovska služba z vodstvom RTV Slovenija dovolj povezana? *Povezana je, vendar ne dovolj.*
10. Ali opazite, da na RTV Slovenija še kdo, poleg kadrovske službe, opravlja dela povezana z upravljanjem s človeškimi viri? Katera? *Seveda opravljajo tudi druge enote/službe/skupine, če samo pogledamo, področje honorarnih sodelavcev vodijo sami.*

II. Del

1. Katere zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri bi izpostavili, kot zelo pomembne? Prosim utemeljite zakaj. *Zakonodaja je verjetno ključni zunanji dejavnik poleg tega pa tudi razna združenja, ki na svoj način vplivajo na odločitve vodstva.*
2. V kakšni meri in s čim, po vašem mnenju na strateška vprašanja povezana s človeškimi viri na RTV Slovenija vplivajo:
 - *Zakonodajalci – imajo zelo velik vpliv, sploh z nejasnimi zakoni (na tem mestu mislim na tožbe za redno zaposlitev);*
 - *Ministrstvo za kulturo in Ministrstvo za javno upravo – oboji kar močno vplivajo, prvi s svojimi zahtevami po raznolikosti programa, kar vpliva na zahtevano kadrovsko strukturo, drugi pa s svojimi oblikami sistemizacije dela, kar vpliva na našo sistemizacijo in vrednotenje dela, kar odbija strokovnjake, da bi se zaposlovali na RTV Slovenija, ker so delovna mesta slabo plačana;*

- Konkurenčne organizacije (tako na televizijskem kot tudi na radijskem področju) – po mojem mnenju ne vplivajo;
- Programski in nadzorni svet RTV Slovenija – zelo močno vplivajo, saj sprejemajo pomembne dokumente za delovanje RTV Slovenija;
- Svet delavcev – vpliva, vendar ne prav močno, ker nimajo prav velike moči, zgolj opozarjajo in se posvetujejo;
- Sindikati, ki delujejo v okviru RTV Slovenija – vplivajo, sploh pri vrednotenju delovnih mest in pri njihovih opisih;
- Vodilni in vodstveni zaposleni – vplivajo, vendar morajo spoštovati tisto, kar sprejmejo nadzorniki in programski svet;
- Kadrovska služba – malo vplivajo, pri svojem delu imajo veliko zakonov, pravilnikov in navodil, ki jih omejujejo;
- Tehnologija (ne pozabite na informacijsko) – mislim, da je včasih vplivala več, sedaj pa njen vpliv ni več tako zelo izrazit.

3. Prosim če naštejete, kateri notranji dejavniki imajo po vašem mnenju najmočnejši pozitiven in najmočnejši negativen vpliv na strateško upravljanje s človeškimi viri? V čem se to odraža? Mislim, da na upravljanje s človeškimi viri najbolj vpliva organizacijska struktura, težko pa se opredelim ali je ta vpliv pozitiven ali negativen. Po mojem mnenju je ta vpliv bolj strateške narave. Negativen vpliv ima pa sama kultura dela, ker menim, da neodgovorna ravnanja in nestrokovne in nekompetentne odločitve, zelo slabo vplivajo na delovno vzdušje in s tem posledično tudi na manjše in večje skupine ljudi, enote in oddelke.

III. Del

1. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija iz zunanega okolja? Zakaj? Težko komentiram, verjetno zelo pomaga razvoj stroke, ki se izvaja preko izobraževanj na katerih se predstavljajo sodobni trendi na področju. Pogosto tako človek dobi idejo, kaj bi lahko izboljšal, uvedel, nadgradil.

2. Katere dejavnike vi vidite kot pospeševalce strateške vloge kadrovske znotraj RTV Slovenija? Zakaj? Pospeševalec znotraj bi lahko bil nek načrt, verjetno del strategije, ki bi narekoval smer razvoja področja, kar bi zagotavljalo razvoj le tega v smeri strateške vloge.

3. Katere dejavnike iz zunanega okolja vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Zakonodaja. Menim, da je čez vse te pravne mline težko speljati en normalen načrtovan razvoj kadrovske funkcije. Oziroma drugače, kadrovska znanja se vedno bolj prepletajo s pravnimi, kar pa zahteva nova izobraževanja in drugačne pristope.

4. Katere notranje dejavnike vi vidite kot zaviralce strateške vloge kadrovske funkcije RTV Slovenija? Zakaj? Prvi zaviralec je odpor do sprememb, potem pa slaba organiziranost in nestrokovne vodje.

5. Kakšno oceno o razvitosti področja upravljanja s človeškimi viri bi vi podali? Ocenil bi z oceno tri. Katere njene naloge so po vašem mnenju najbolj razvite? Najbolj razvite so naloge kadrovanja, ocenjevanja, odhodov. Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju, spodbuja pri razvoju? Morda želja po bolj pomembni vlogi v okviru organizacije.

6. Katere njene naloge pa so najmanj razvite? Lahko navedete, kaj jih po vašem mnenju zavira? Premalo, po mojem mnenju, je ukvarjanja s planiranjem in uporabo kadrovske vire. To bi moralo biti najpomembnejše. To pa zavira usmerjenost v kratkoročne cilje.

7. Kaj je po vašem mnenju največji problem s katerim se sooča kadrovska služba na RTV Slovenija? Prosim, če lahko utemeljite odgovor in morebiti ponudite rešitev. Jaz vidim kot

največji problem njeno »osamljenost« – potrebna bi bila aktivnejša povezava z ostalimi enotami, pri čemer ne mislim zgolj na radio in televizijo ampak na vse dele RTV Slovenija. Potrebno bi bilo sprememba vodenja v tej smeri – sodelovanje.

Zaključek

Če bi imeli moč spremeniti področje upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija – kaj bi bili vaši prvi nalogi? Zakaj? Kot sem že v prejšnjem odgovoru poudaril, bi morali bolj povezati skupne službe (ne samo kadrovske) z ostalimi enotami. Da ne bi bile samo podporne službe, ampak sodelovalne službe, kar bi prav gotovo dvignilo nivo upravljanja s človeškimi viri na neko novo raven.

Ali za konec želite na temo strateškega upravljanja s človeškimi viri na RTV Slovenija dodati še kaj? Ne.