

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Urša Petrič

**VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV**  
**V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Urša Petrič

Mentor: doc. dr. Janez Mayer

**VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV**  
**V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

## **POVZETEK**

### **VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Vloga in pomen kadrovskih strokovnjakov ter upravljanja človeških virov (v nadaljevanju MČV) nasploh se z moderno družbo spreminja. Kadrovski strokovnjaki imajo vedno več znanja, tako v svoji stroki kot tudi širše, s tem ko poznajo delovanje ostalih procesov, oziroma posameznih organizacijskih enot v podjetju. V magistrski nalogi smo velik del pozornosti namenili strateški ravni delovanja kadrovske stroke, ki nima samo podporne vloge na ravni operativno administrativnih kadrovskih procesov, ampak je usmerjena tudi na zunanje okolje podjetja - na zunanje deležnike: stranke, kupce in vlagatelje. Njihove interese uspešno vključuje v kadrovske prakse, kar vpliva na vedenje zaposlenih in podjetja kot celote. Po drugi strani pa so kadrovske strategije uspešno vključene v poslovne strategije in s svojim delovanjem prispevajo k boljšim rezultatom podjetja. Z vseslovensko raziskavo o vlogi kadrovskih strokovnjakov v podjetjih smo ugotovili, da je strateška vloga MČV pri nas ponekod že vpeljana in so kadrovski strokovnjaki del vodilnega managementa, delujejo proaktivno in imajo vpliv na strateške odločitve. Kadrovski strokovnjaki se glede na rezultate raziskave najbolje znajdejo v vlogi verodostojnega zastopnika interesov zaposlenih, kar potrjuje dejstvo, da ti strokovnjaki uspešno združujejo tako poslovno kot tudi človeško raven v podjetju. Prav tako je tradicionalna kadrovska vloga v podjetjih zelo dobro zastopana, in sicer vloga operativno administrativnih strokovnjakov, ki v največji meri izvajajo splošne ter operativne kadrovske naloge, ki so v skladu z delovnopravno zakonodajo. Po drugi strani pa ti strokovnjaki premalo pozornosti namenjajo talentom in znanju, kjer je pomembno, da podjetje ohranja najboljši kader ter uspešno privablja nove talentirane sodelavce. Podjetje mora skrbeti, da se pravi ljudje usposabljujejo na pravi način, skladno s poslovno strategijo podjetja, ter odkriva nove vire znanja oziroma dobrih praks iz okolja, ki jih uspešno vključuje v svoje interne procese. Med najbolj pogoste kadrovske procese podjetja uvrščajo področje zaposlovanja ter razvoja zaposlenih. Sem sodi predvsem zaposlovanje in izbor kadrov, planiranje kadrov, motivacijski sistemi in sistemi nagrajevanja, letni razvojni pogovori ter ocenjevanje delovne uspešnosti in ciljno vodenje.

S pomočjo pridobljenih rezultatov iz raziskave smo oblikovali predloge in priporočila, združene v model, ki ga podjetja lahko uporabijo za bolj učinkovito izvajanje modernih kadrovskih procesov. Poudarek je na strateški vlogi, na proaktivnosti ter svetovalni vlogi vodilnemu managementu na eni, ter podporni vlogi neposrednim vodjem na drugi strani. Neposredni vodje so odgovorni, da se posamezni kadrovski procesi zgodijo, kadrovski strokovnjaki pa ob tem skrbijo, da se izvajajo skladno s kadrovske strategije, ki hodi z roko v roki s poslovno strategijo podjetja. Kadrovski procesi tako ustvarjajo neko dodano vrednost za podjetje, katerih bistvena značilnost je uspešno ravnanje z ljudmi, ki posledično predstavljajo konkurenčno prednost podjetja..

**Ključne besede:** strateška vloga, proaktivnost, podporna vloga, zunanji deležniki, neposredni vodje;

## **SUMMARY**

### **THE ROLE OF HR MANAGERS IN THE SLOVENIAN COMPANIES**

The role and importance of HR managers and HRM in general has been changing with the modern society. HR managers have more and wider knowledge in their field, because they are familiar with other company's operations or each organizational units. In the master thesis we allocated a large part of attention to strategic level of HRM, which does not only have supportive role on the level of operational administrative HR processes, but is also oriented to the company's external area as well as to external participators; clients, customers and investors whose interests are successfully involved in HR practises and have impact on employees' and on company's behaviour. On the other hand HR strategies are successfully involved in business strategies. Their actions contribute to better results of the company. According to transslovenian survey about HR managers' role in companies, we determined that the strategic HR role has already been introduced in some companies and HR managers are part of the management board. They work proactively and have influence on strategic decisions. According to the survey's results, HR managers perform well as authentic representative of employees' interests, what confirms the fact, that these experts successfully combine business and human part in a company. The traditional HR role is also well represented. This is the role of the operational administrative experts who are largely implementing general and operational HR tasks consistent with employment law. On the other hand these experts pay insufficient attention to talents and knowledge. It is important that the company maintains the best personnel and successfully attracts new talented employees. A company should ensure that their best employees are correctly trained, consistent to business strategy, and has to discover new sources of knowledge or good practices from external environment, which is successfully included into internal processes. According to companies' classification, the most common HR processes are on the field of employment and personnel development, which especially involves personnel employment and selection, personnel planning, motivational systems and reward schemes, annual development interviews, performance review, and management by objectives.

According to the results of the survey we designed some suggestions and recommendations, associated in the model which can be used in the companies for more effective execution of modern HR processes, with focus on strategic role, on proactivity and management's advisory role on one hand and supportive role to middle management on the other hand. Middle management is responsible for HR processes to occur, while HR managers have to assure that these processes are implemented according to the HR strategy which goes hand in hand with the company's business strategy. HR processes create additional value for the company and their main characteristic is successful HRM where human resources represent company's competitive advantage.

**Key words:** strategic role, proactivity, supportive role, external participators, middle management;

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>11</b>
1.1	ZNANSTVENA RELEVANTNOST PREDLAGANE TEME .....	12
1.2	NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA.....	13
1.3	STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA.....	14
<b>2</b>	<b>ZNAČILNOSTI SODOBNIH ORGANIZACIJ IN VLOGA ZAPOSLENIH</b> .....	<b>16</b>
2.1	LJUDJE KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE .....	16
2.2	DINAMIKA ORGANIZACIJE IN DEJAVNOST KADROV TER VLOGA MANAGEMENTA .....	17
2.3	UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	19
2.4	MANAGEMENT ZNANJA.....	21
<b>3</b>	<b>UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – VLOGA KADROVSKIH PROCESOV (teoretski pristopi)</b> .....	<b>23</b>
3.1	TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH .....	23
3.2	VEDENJSKE TEORIJE .....	24
3.3	OBDOBJE SODOBNIH POGLEDOV .....	26
3.4	ZNANSTVENI MANAGEMENT .....	26
3.5	ZAPOSLENI KOT STROŠEK ALI PREMOŽENJE? .....	27
3.5.1	Pomen intelektualnega kapitala in kapitala znanja.....	27
3.5.2	Ravnanje z ljudmi oziroma kadri pri delu, vloga managementa in pomen znanja	31
<b>4</b>	<b>SPREMINJAJOČA SE VLOGA KADROVSKIH PROCESOV IN VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV</b> .....	<b>33</b>
4.1	ČASOVNI PREGLED RAZVOJA KADROVSKIH PROCESOV IN VLOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV (ZGODOVINSKI PREGLED).....	33
4.2	MODELI KADROVSKEGA MANAGEMENTA V SVETU .....	35
4.2.1	Harvardski model .....	36
4.2.2	Michiganski model .....	37
4.2.3	Evropski model .....	39
4.2.4	Motivacijski model.....	40
4.2.5	Ostali pomembnejši modeli ravnanja z ljudmi pri delu .....	42
4.3	ZNAČILNI NAČINI RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU VSLOVENSKEM PROSTORU .....	43
4.4	SPREMINJAJOČE SE OKOLJE NA PODROČJU KADROVSKE DEJAVNOSTI.....	44
4.5	RAZLIKA V POMENU KADROVSKEGA MANAGEMENTA IN RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU.....	48
<b>5</b>	<b>MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV</b> .....	<b>50</b>
5.1	TRANSFORMACIJA KLASIČNIH KADROVSKIH PROCESOV V MODERNI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV .....	50
5.2	STOREY-jev MODEL MČV .....	53
<b>6</b>	<b>SPREMINAJOČA SE VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV</b> .....	<b>55</b>

6.1	ULRICHOV MODEL KOT IZHODIŠČE MODERNE VLOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV .....	56
6.2	SPREMENJEN KOMPETENČNI PROFIL SODOBNIH KADROVSKIH STROKOVNJAKOV .....	60
<b>7</b>	<b>STRATEŠKI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV (STRATEŠKI MČV) .....</b>	<b>66</b>
7.1	STRATEŠKO PLANIRANJE IN MČV .....	69
7.2	SODELOVANJE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV IN NEPOSREDNIH VODIJ (t.i. kadrovska devolucija) .....	72
7.3	VLOGA KADROVSKEGA STROKOVNJAKA KOT STRATEŠKEGA PARTNERJA MANAGEMENTU PODJETJA.....	74
<b>8</b>	<b>PRIHODNOST RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI (MČV) .....</b>	<b>78</b>
8.1	PREDVIDEN RAZVOJ KADROVSKE STROKE OZIROMA VLOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V ORGANIZACIJI.....	79
8.2	KLJUČNI KADROVSKI IZZIVI S KATERIMI SE BODO KADROVSKI STROKOVNJAKI SOOČALI V PRIHODNOSTI.....	82
8.3	RACIONALIZACIJA KADROVSKIH PROCESOV – KADROVSKI OUTSOURCING .....	86
<b>9</b>	<b>RAZISKAVA O VLOGI KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V SLOVENSkih PODJETJIH.....</b>	<b>89</b>
9.1	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE .....	89
9.2	OPREDELITEV TEZE IN HIPOTEZ .....	90
9.3	METODOLOGIJA RAZISKOVANJA.....	91
9.3.1	Opis podatkov .....	91
9.3.2	Metode pridobivanja in analize podatkov .....	91
9.3.3	Opisi spremenljivk.....	92
9.4	PREDSTAVITEV REZULTATOV.....	93
9.4.1	Opisne statistike.....	93
9.4.2	Vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetju .....	98
9.4.3	Izvajanje ključnih kadrovskih procesov .....	112
9.5	PREVERJANJE HIPOTEZ .....	121
9.6	KOMENTAR K REZULTATOM RAZISKAVE .....	140
<b>10</b>	<b>SMERNICE ZA UČINKOVITO IZVAJANJE SODOBNIH KADROVSKIH PROCESOV .....</b>	<b>142</b>
10.1	MODEL ZA UČINKOVITO IZVAJANJE SODOBNIH KADROVSKIH PROCESOV S POUČENJEM NA STRATEŠKI VLOGI KADROVSKIH STROKOVNJAKOV .....	142
<b>11</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>150</b>
<b>12</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>153</b>
	<b>PRILOGA: Vprašalnik o vlogi kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih.....</b>	<b>164</b>

## KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 9.1.: Velikost podjetij glede na število zaposlenih .....	93
Grafikon 9.2.: Vrsta podjetja .....	95
Grafikon 9.3: Število oseb v oddelku za kadre / človeške vire (ženske/moški) ter povprečno število oseb, ki se s kadrovskim delom ukvarjajo vzporedno s svojim delom (povprečne vrednosti) .....	96
Grafikon 9.4.: Prenos kadrovske dejavnosti na zunanje izvajalce .....	98
Grafikon 9.5: Kadrovski strokovnjaki kot strateški arhitekti (povprečne vrednosti) ..	100
Grafikon 9.6: Upravljalci sprememb in oblikovalci poslovne kulture (povprečne vrednosti).....	102
Grafikon 9.9: Kadrovski strokovnjaki kot poslovni partnerju v podjetju (povprečne vrednosti).....	107
Grafikon 9.13: Ključni kadrovski procesi na področju razvoja kadrov (povprečne vrednosti).....	114
Grafikon 9.14: Ključni kadrovski procesi na področju zaposlovanja (povprečne vrednosti).....	115
Grafikon 9.15: Ključni kadrovski procesi na področju psiholoških testiranj in profiliranj kandidatov ali zaposlenih (povprečne vrednosti).....	117
Grafikon 9.17: Ostali ključni kadrovski procesi (povprečne vrednosti).....	120
Grafikon 9.18: Vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetju (povprečne vrednosti) ..	124
Grafikon 9.19. Področja ključnih kadrovskih procesov (povprečne vrednosti).....	139

## KAZALO SLIK

Slika 2.1.: Ključni elementi managementa znanja .....	22
Slika 3.1.: Delitev intelektualnega kapitala.....	28
Slika 4.1.: Harvardski model kadrovskega managementa .....	36
Slika 4.2.:Michiganski model .....	38
Slika 4.3.: Motivacijski model.....	41
Slika 4.4.: Približna veriga med seboj povezanih pojavov, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu .....	45
Slika 6.1.: Ulrichov model: vloge kadrovskih strokovnjakov .....	57
Slika 6.2.: Kadrovski kompetenčni model .....	61
Slika 7.1.: Strateška vloga upravljanja človeških virov .....	68
Slika 7.1.: Matrika integracije in devolucije .....	73
Slika 7.2.: Strateški partner.....	76
Slika 8.1.: Ključni dejavniki in nove vloge kadrovske službe.....	81
Slika 10.1: Model strateškega MČV .....	145

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1.: Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo .....	20
Tabela 4.1.: Pregled sprememb, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi .....	47
Tabela 4.2.: Razlika med kadrovskim managementom in ravnanjem z ljudmi pri delu .....	48
Tabela 5.1. Storeyjevega modela managementa človeških virov .....	53
Tabela 8.1.: Prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja MČV .....	88
Tabela 9.1.: Velikost podjetij glede na število zaposlenih .....	93
Tabela 9.2.: Vrsta podjetja .....	94
Tabela 9.3: Število oseb (ženske/moški) v oddelku za kadre/človeške vire ter število oseb, ki se s kadrovske dejavnosti ukvarjajo vzporedno z drugim delom (povprečne vrednosti) .....	95
Tabela 9.4: Prenos kadrovske dejavnosti na zunanje izvajalce .....	97
Tabela 9.5: Kadrovske strokovnjake kot strateške arhitekture (povprečne vrednosti) ....	100
Tabela 9.6: Kadrovske strokovnjake kot upravljavce sprememb (povprečne vrednosti) .....	101
Tabela 9.7.: Kadrovske strokovnjake kot zastopnike in zagovornike zaposlenih (povprečne vrednosti) .....	103
Tabela 9.8: Kadrovske strokovnjake kot funkcionalne strokovnjake (povprečne vrednosti) .....	104
Tabela 9.8: Kadrovske strokovnjake kot poslovni partnerji v podjetju (povprečne vrednosti) .....	106
Tabela 9.9: Kadrovske strokovnjake kot upravljavce talentov in načrtovalci nasledstev (povprečne vrednosti) .....	108
Tabela 9.10: Kadrovske strokovnjake kot upravljavce znanja (povprečne vrednosti)	109
Tabela 9.11: Kadrovske strokovnjake kot operativno administrativne strokovnjake (povprečne vrednosti) .....	110
Tabela 9.12: Ključni kadrovske procese na področju razvoja kadrov (povprečne vrednosti) .....	113
Tabela 9.13: Ključni kadrovske procese na področju zaposlovanja (povprečne vrednosti) .....	115
Tabela 9.14: Ključni kadrovske procese na področju psiholoških testiranj in profiliranja kandidatov ali zaposlenih (povprečne vrednosti) .....	116
Tabela 9.15: Ključni kadrovske procese na področju diagnoz in raziskav (povprečne vrednosti) .....	118
Tabela 9.16: Ostali ključni kadrovske procese (povprečne vrednosti) .....	120
Tabela 9.17: Vloge kadrovske strokovnjakov v podjetju (povprečne vrednosti) .....	121
Tabela 9.18: Vloge kadrovske strokovnjakov v podjetju (primerjava povprečij strateških vlog s podporno vlogo: t-test za en vzorec) .....	122
Tabela 9.19: Ničelna in alternativna domneva posameznih vlog kadrovske strokovnjakov .....	123
Tabela 9.20: Kadrovske strokovnjake kot sooblikovalci poslovne strategije podjetja glede na velikost podjetja .....	125
Tabela 9.21: Primerjava povprečij vloge kadrovske strokovnjakov glede na velikost podjetja .....	125
Tabela 9.22: Vloga funkcionalnih strokovnjakov glede na vrsto podjetja .....	127



Tabela 9.23: Zastopanost vloge funkcionalnih strokovnjakov glede na vrsto podjetja .....	128
Tabela 9.24: Vloga upravljavcev talentov in planerjev nasledstev glede na vrsto podjetja .....	129
Tabela 9.25: Zastopanost vloge upravljavcev talentov in planerjev nasledstev glede na vrsto podjetja .....	129
Tabela 9.26: Vloga upravljavcev znanja (in učeča se organizacija) glede na vrsto podjetja .....	130
Tabela 9.27: Zastopanost vloge upravljavcev znanja (in učeča se organizacija) glede na vrsto podjetja .....	130
Tabela 9.28: Kadrovski strokovnjaki kot svetovalci neposrednim vodjem glede na velikost podjetja .....	132
Tabela 9.29: Zastopanost kadrovskih strokovnjakov kot svetovalcev neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih glede na velikost podjetja .....	132
Tabela 9.30: Kadrovski strokovnjaki kot zastopniki in zagovorniki zaposlenih glede na velikost podjetja .....	134
Tabela 9.31: Zastopanost kadrovskih strokovnjakov kot zastopnikov in zagovornikov zaposlenih glede na velikost podjetja .....	134
Tabela 9.32: Področja ključnih kadrovskih procesov (povprečne vrednosti).....	136
Tabela 9.33 : Kadrovski procesi po področjih (primerjava povprečij posameznih področij s področjem zaposlovanja) .....	137
Tabela 9.34: Ničelna in alternativna domneva posameznih področij kadrovskih procesov .....	138
Tabela 9.35: Skupni rezultati preverjanja hipotez .....	140

# 1 UVOD

»Ljudje smo tisti, ki oblikujemo vizijo, določamo poslanstvo, ustvarjamo kulturo, si postavljamo vrednote in sprejemamo strategije za njihovo uresničevanje. Prepoznavamo nove poslovne priložnosti in za njih oblikujemo nove izdelke in storitve. Če smo pri tem uspešni, je večja verjetnost, da bo uspešno tudi naše podjetje« (Vild 2005, 56). Poslovna uspešnost organizacije je, kot najbrž še nikoli prej, tesno povezana z ustreznim ravnanjem z ljudmi. Razlog za nenaden interes za človeški dejavnik v organizacijah ni naključen. V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti organizacije pred ostalimi tekmeči ne predstavlja zgolj nov izdelek, ali izboljšan tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vsi ti dejavniki so bolj kot ne kratkotrajne narave, saj jih je možno dokaj hitro posnemati in so iz tega razloga minljivi. Na drugi strani pa so ljudje tisti, pri katerih tako posnemanje ni možno. So tisti, ki dodajajo vrednost, celo več - so edino aktivno premoženje podjetja, medtem ko so denar, krediti, tehnologija, oprema, energija le pasivni, interni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži človek (Gruban 2002). Ljudje in procesi povezani z njimi so dolgoročno zagotovilo konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo drugačno, unikatno.

Pri tem igrajo pomembno vlogo kadrovski strokovnjaki oziroma kadrovske službe, ki skrbijo za ravnanje z ljudmi, za njihov razvoj, zadovoljstvo ipd., kar je v skladu s poslovno strategijo podjetja. Glede na to, da je uspeh podjetja odvisen od ljudi ter ravnanja z njimi, lahko rečemo, da s tem vloga kadrovskih strokovnjakov v podjetju pridobiva pomen, in da kadrovski procesi niso le strošek, temveč ustvarjajo in dodajajo realno vrednost za podjetje in za njegove ključne deležnike, to so vlagatelji, stranke, zaposleni in management (Gruban 2008a, 34).

Trend razvoja ravnanja z ljudmi oziroma modernega managementa človeških virov (MČV) gre v smeri iz tradicionalno operativne in podporne funkcije v vlogo strateškega partnerja vodilnemu managementu, v mentorja neposrednim vodjem ter zagovornika zaposlenih, ki uspešno upravlja s spremembami organizacije. Omenjene

spremembe prinašajo kadrovskim strokovnjakom bistveno bolj strateško in razvojno vlogo (ustvarjanje nove zmagovalne kulture), kjer se je zmanjšala njena administrativna vloga in povečala svetovalna vloga (Žezlina 2010a). Govorimo o modernem MČV, ki je usmerjen k posamezniku, in uporablja sodobne modele ravnanja s človeškimi viri v skladu s poslovno strategijo podjetja.

## **1.1 ZNANSTVENA RELEVANTNOST PREDLAGANE TEME**

Spremembe, ki nas danes spremljajo na vsakem koraku, vplivajo na naš stil življenja, ustvarjajo nove vrednote, med drugim pa vplivajo tudi na spremenjen odnos do dela, predvsem na medsebojne odnose na delovnem mestu. Svet postaja vse bolj globalna vas, znotraj nje pa postaja medsebojna soodvisnost držav in organizacij vse bolj dramatična. Na drugi strani narašča tudi tehnološka kompleksnost vseh poslovnih funkcij. »Vodilni ljudje v podjetjih so postali 'generalisti', ki morajo usklajevati in med seboj povezati različne poslovne funkcije, od katerih je vsaka zase preveč kompleksna, da bi jo povsem obvladali« (Schein 2008, 7). Poleg tega se morajo organizacije zavedati kulturne raznovrstnosti, saj tako kot imajo posamezne države in regije svojo kulturo, tako jo imajo tudi organizacije, ter znotraj nje posamezni poklici in zaposleni na delovnih mestih.

Kako vse te spremembe in dejavniki vplivajo na področje kadrov oziroma človeških virov?

Poslovno okolje postaja vedno bolj zahtevno in kompleksno, saj od organizacij zahteva nenehno iskanje novih virov konkurenčnosti in uspešnosti. Ljudje ter njihovo znanje in ustvarjalnost so izpostavljeni kot ena ključnih konkurenčnih prednosti podjetja, vendar pa posamezne prakse in razprave kažejo na to, da vloga kadrovske stroke vsem tem spremembam ne sledi v zadostni meri, kaj šele, da bi jo presegala. Kadrovski strokovnjaki v večji meri opravljajo zgolj administrativna oziroma pretežno strokovna dela, so izvajalci usmerjeni na sedanje aktivnosti in ne na rezultate. Predvsem niso usmerjeni v strateško upravljanje organizacij, kjer bi pomembno prispevali k uspešnosti in konkurenčnosti organizacije, zato tudi nimajo pravega mesta in pomena za vodilni management (Dialogos 1999; Svetlik in drugi 2009, 101-140).

Na področju kadrovskega managementa so potrebne korenite spremembe, kadrovski strokovnjaki so postavljeni pred številne izzive in pokazati bodo morali več kot le zagotavljanje in izvajanje tradicionalne kadrovske vloge.

V magistrskem delu se bomo usmerili predvsem na strateško vlogo kadrovskih strokovnjakov, saj je na tem področju potrebno še marsikaj postoriti, predvsem pa opremiti kadrovske strokovnjake z novimi, strateškimi znanji in jih tako postaviti ob bok vodilnemu managementu.

Znanstvena relevantnost predlagane teme je tako v iskanju vrste vzrokov za tako stanje, ki ga želimo raziskati in predlagati ustrezne spremembe.

## **1.2 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA**

Namen magistrske naloge je preučiti, analizirati in predstaviti kadrovske prakse v slovenskih podjetjih in ugotoviti, ali imajo kadrovski strokovnjaki vlogo strateškega partnerja, ali so še vedno zgolj izvajalci administrativnih nalog. Raziskovali bomo, ali kadrovski strokovnjaki že razmišljajo strateško, in ali takšno razmišljanje vključujejo v svoje kadrovske procese ter s tem vplivajo na poslovno uspešnost organizacije.

Z raziskavo med srednje velikimi podjetji v slovenskem prostoru bomo preverjali vlogo kadrovskih strokovnjakov v podjetjih, kadrovske prakse, ki jih izvajajo, ter njihova pričakovanja in raven znanja za izvajanje želenih kadrovskih procesov.

Cilj naloge bo združiti ugotovitve in dognanja številnih strokovnjakov na kadrovskem področju, z ugotovitvami rezultatov raziskave v slovenskih podjetjih ter postaviti smernice oziroma model učinkovitega izvajanja sodobnih kadrovskih procesov, s poudarkom na strateški vlogi kadrovskih strokovnjakov, ki ustvarjajo novo vrednost in vplivajo na poslovno uspešnost organizacije.

### 1.3 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Oba dela sta razdeljena na več, med seboj povezanih, poglavij. Uvodnemu delu sledi poglavje, kjer so predstavljene značilnosti sodobnih organizacij ter vloga zaposlenih v njih. Zaposleni so obravnavani kot konkurenčna prednost podjetja, obravnavana je njihova dejavnost in vloga managementa pri tem. V tem poglavju obravnavamo med drugim novejša menedžerska orodja kot sta management znanja in učeča se organizacija.

V tretjem poglavju je predstavljena vloga kadrovskih procesov, in sicer na podlagi različnih teoretskih pristopov, kamor spada teorija o medčloveških odnosih, razne vedenjske teorije ter sodobni teoretski pristopi. V tem poglavju med drugim ugotavljamo pomen intelektualnega kapitala, kamor spada človeški kapital, ki se ga podjetja vedno bolj zavedajo in ga cenijo. Pomembno pri tem je, kako podjetje ravna s svoji zaposlenimi, kakšna je pri tem vloga managementa in znanja, ki je za to potrebno.

Naslednje poglavje je osredotočeno na spreminjajočo se vlogo kadrovskih procesov in vlogo kadrovskih strokovnjakov. V začetku je obravnavan zgodovinski pregled razvoja kadrovskih procesov in vloge kadrovskih strokovnjakov, ki je podkrepjen z aktualnimi modeli kadrovskega managementa v svetu ter z opisom načinov ravnanja z ljudmi v slovenskem prostoru. Številni avtorji ugotavljajo, da se področje kadrovske dejavnosti spreminja, spreminja se tudi pojmovanje ravnanja z ljudmi, in sicer iz kadrovskega managementa v management človeških virov. Bistvena razlika v pojmovanju je, da kadrovski management ne podpira sprememb, medtem ko je management človeških virov bolj dinamičen in pomeni nadgradnjo klasičnih kadrovskih procesov.

V petem poglavju je omenjena transformacija kadrovskih procesov, obravnavana podrobneje, z opisom modela MČV, ki ga je razvil avtor Storey.

Spreminjajoča se vloga kadrovskih strokovnjakov, ki je osrednja tematika magistrske naloge, je opisana v naslednjem poglavju, kjer smo za izhodišče vzeli Ulrichov model

vloge kadrovskih strokovnjakov. Posledično govorimo o spremenjenem kompetenčnem profilu kadrovskih strokovnjakov, ki z novimi vlogami postajajo kredibilni strateško poslovni partnerji vodilnemu managementu podjetja.

V sedmem poglavju podrobno obravnavamo strateški MČV ter strateško planiranje. Kadrovski strokovnjaki v moderni organizaciji sodelujejo z neposrednimi vodji (kadrovska devolucija), na katere prenašajo del kadrovskih procesov, hkrati pa so v vlogi strateškega partnerja vodilnemu managementu, kjer imajo predvsem vlogo svetovalca.

Naslednje poglavje je namenjeno prihodnosti ravnanja z ljudmi pri delu ter izzivom, s katerimi se bodo soočali kadrovski strokovnjaki v prihodnosti. V tem poglavju se postavlja vprašanje, v kakšno smer bo šel razvoj kadrovskih procesov in s tem strokovnjakov ter njihova vloga v organizaciji. Postavlja se tudi vprašanje ali je morda rešitev v kadrovskem outsourcingu. Kadrovski outsourcing pomeni prenos posameznih kadrovskih procesov na zunanjega izvajalca. Gre predvsem za operativno administrativna dela, in sicer z namenom, da kadrovski strokovnjaki lahko več časa namenijo strateški oziroma svetovalni vlogi managementu na vseh nivojih.

V devetem poglavju so predstavljeni rezultati empiričnega dela naloge. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali je vloga kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih še vedno predvsem operativno administrativna, v vlogi podporne funkcije, ali je že strateška, kar pomeni, da so kadrovski strokovnjaki strateški partnerji vodilnemu managementu, ki soustvarjajo novo vrednost ter vplivajo na poslovne odločitve podjetja.

V nadaljevanju sledijo sklepne ugotovitve v skladu z ugotovljeno teorijo in prakso magistrske naloge. Navedeni so tudi konkretni predlogi in priporočila za oblikovanje modela kadrovskih procesov, ki ustrezajo sodobni vlogi kadrovskega strokovnjaka.

## **2 ZNAČILNOSTI SODOBNIH ORGANIZACIJ IN VLOGA ZAPOSLENIH**

Za tradicionalna podjetja je bilo značilno, da so temeljila na hierarhiji in avtoriteti. Organizacijska struktura je bila natančno določena, vzpostavljen je bil sistem vodenja, odločanja, nadzora in komunikacije. Razlog obstoja take organizacije so bile predvsem stabilne razmere poslovanja, masovna proizvodnja in dokaj enostavna tehnologija. Zaposleni so bili obravnavani kot »organizacijski ljudje«, ki so se zahtevam organizacije popolnoma podredili in se tako odpovedali svojim osebnim ciljem ter so ubogljivo izvajali managersko strategijo.

Vpliv globalizacije, razvoj tehnologije ter neizogibna konkurenca so takšne organizacije pripeljale do drugačne organiziranosti ter drugačne obravnave svojih zaposlenih.

### **2.1 LJUDJE KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE**

Vsaka organizacija mora pokrivati neko družbeno potrebo in zagotavljati odgovorno uresničevanje nekih družbenih ciljev, ne pa le skrbeti za dobiček ali prodajo svojih storitev. Organizacije so odvisne od ljudi, ljudje pa so odvisni od organizacij. Gre za dvostranski neprekinjeni proces, kjer si posamezniki prizadevajo, da personalizirajo organizacijo, po drugi strani pa si organizacija prizadeva, da socializira posameznike (Florjančič in drugi 2004, 13-35).

Za uspešno prilagajanje spremembam v poslovnem okolju in ohranjanju konkurenčnosti na trgu so bila podjetja primorana k drugačni interni organiziranosti. Tako se začne uveljavljati timsko delo, komunikacija ne poteka le na navpični ravni, ampak prehaja na vodoravno raven, organizacija postaja procesna in ne več funkcijska itd. Taka oblika organizacije v ospredje postavlja ljudi, ki postajajo glavni nosilci znanja, namesto tehnologije kot nosilca znanja v tradicionalni organizaciji. » V tradicionalnih podjetjih so od zaposlenih zahtevali lojalnost v zameno za varno

zaposlitev. V sodobnem podjetju ponujajo možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost (Svetlik in drugi 2009, 21 - 57).

Kako zagotoviti, da bodo človeški viri vedno maksimalno izkoriščeni in da bodo pri tem ljudje zadovoljni?

Ljudje so za organizacijo viri, potenciali in kapital, ki hkrati razpolagajo z ostalimi viri. Tukaj imajo ključno vlogo managerji, saj je od ravnanja vodstva z zaposlenimi odvisno, ali bo podjetje uspešno ali ne, ali bodo managerji znali izkoristiti znanja svojih zaposlenih ter jih znali ustrezno motivirati za delo itd. O premiku managerske paradigme med drugim govori tudi Covey, ki vidi zaposlene »kot glavni vir: ne kot osnovna sredstva, ne kot osnovno lastnino, ampak kot ljudi – s srcem in umom« (Covey v Merkač Skok 2005, 22). Takšno dojemanje človeške narave managerjem omogoča, da znajo izrabiti zmožnosti, ustvarjalnost, nadarjenost, domišljijo ter ostale potenciale svojih zaposlenih, kamor spada telesno in mentalno zdravje zaposlenih, sposobnosti, osebne lastnosti, motivi in vrednote, pripadnost zaposlenih svoji organizaciji, z njeno filozofijo, vizijo, organizacijsko kulturo in osnovno strategijo (Kovač in drugi 2004, 101-103).

## **2.2 DINAMIKA ORGANIZACIJE IN DEJAVNOST KADROV TER VLOGA MANAGEMENTA**

Človek je osnovno gibalno organizacije. Odločilno je njegovo znanje in njegove sposobnosti. S tem se spreminja vloga managementa v organizaciji, ki se je nekaj desetletij nazaj ukvarjal s prestrukturiranjem lastnih organizacij, zato da bi izboljšal produktivnost in povečal konkurenčnost na trgu. Oblikovanje novih zaposlitev in spremembe v okolju sedaj zahtevajo nov pogled na dogajanje in rešitve, ki bodo usmerjene k človeku.

Novi trendi, ki vplivajo na oblikovanje novih zaposlitev in obliko organiziranosti so naslednji (Luthans v Treven 2001, 17 - 22):

- klasično organizacijsko strukturo nadomeščajo različne organizacijske oblike, na primer mreža strokovnjakov;



- strokovnjaki ali znanstveni delavci nadomeščajo delavce, ki opravljajo operativna dela v proizvodnji;
- horizontalno zasnovani oddelki nadomeščajo vertikalno organizirane oddelke;
- značilnosti dela se spreminjajo, zato se pojavlja zahteva po stalnem učenju, bolj zahtevnem načinu razmišljanja in manjši uporabi rutine;
- paradigma opravljanja posla se spreminja v smeri zagotavljanja storitve namesto proizvodnje proizvoda.

Poleg tega se managerji in drugi zaposleni ter organizacije na splošno soočajo z vplivi globalizacije (nastop na globalnem trgu in globalna konkurenca), s pojavom managementa popolne kakovosti, kjer je kakovost proizvodov in storitev postala konkurenčna prednost organizacij, ki se pojavljajo na svetovnem trgu. Kot posledica vpliva globalizacije so tu še razvoj oziroma napredek informacijske tehnologije, spremembe v delovnih vrednotah ter raznolikost zaposlenih, ki pripadajo različnim kulturam. Končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, vedenja in zadovoljstva zaposlenih. Konkurenčno prednost predstavljajo predvsem zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi (Mayer 1994, 17-18; Malavašič 2008, 41-43).

Pojavlja se profesionalizacija in povečuje se delitev dela ter s tem vedno večje število strokovnjakov oziroma specialistov. Vzporedno potekata dva nasprotujoča si procesa. Na eni strani je to proces specializacije in povečanje interesov posameznikov ter skupin, na drugi strani pa proces povezovanja v delovnem procesu. Organizacija lahko doseže dobre rezultate z združevanjem oziroma s povezovanjem, vendar pa tudi z individualno odgovornostjo vsakogar za svoje delo (Florjančič in drugi 2004, 31-32). Na pomenu pridobivajo strokovnost, znanje in specializacija, kjer vsak posameznik prispeva k skupnemu rezultatu. Ljudje so bolj motivirani za delo in imajo možnost sodelovati v procesih odločanja o načinu doseganja cilja, kar posledično vpliva tudi na uspešnost organizacije same.

V moderni organizaciji postaja človeško delo temelj samouresničevanja posameznika. Avtomatizacija ukinja rutinska in ponavljajoča se opravila ter s tem

človeka osvobaja. Z razvojem modernega upravljanja se sodelovanje delavca širi daleč preko meja njegovega delovnega mesta, človek postaja dobro obveščen tudi o delu drugih služb od katerih je odvisno njegovo delo. Premik človeškega dela k upravljanju procesov pa je učinkovit le v primeru, če se uresniči tudi skupni družbeni, socialni in kulturni napredek, če se spremenijo materialne oblike človeške dejavnosti in se poveča produktivnost dela (Florjančič in Vukovič 1999, 13 – 25; Florjančič in drugi 2004, 27-33). Da pa bi lahko dosegli ustrezne rezultate oziroma spremembo obstoječega stanja, je potreben in nujen najvišji nivo organiziranosti dela ter čim večja racionalnost v procesu odločanja. To od zaposlenih zahteva proces izobraževanja in usposabljanja ter s tem razvoj kadrov, kot tudi vso odgovornost pri opravljanju dela.

### **2.3 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Podjetja, ki gledajo na dolgoročni uspeh se morajo prilagajati in učiti hitreje kot to narekujejo spremembe v okolju. Zaradi napredka znanosti in tehnologije ter ostalih trendov v okolju se v organizacijah pojavlja potreba po nenehnem izobraževanju. Stalno vseživljenjsko izobraževanje je neizogibno in nujno, tako za proizvodnjo kot za menjavo, za delitev in porabo, v bistvu za življenje nasploh. Če želijo biti sodobne organizacije uspešne in konkurenčne, morajo zagotavljati nenehno izobraževanje svojih zaposlenih.

Za razvijanje te sposobnosti je potrebno da organizacija podpira nenehno izobraževanje in usposabljanje ter ustvarjanje novega znanja na vseh nivojih. Organizacija mora biti sposobna to znanje tudi širiti in ga spreminjati v trajni vzorec obnašanja. Pri tem učenje razumemo kot vsako relativno trajno spremembo vedenja, ki nastane kot rezultat izkušenj (Biloslavo 2000, 700 – 709). Za ustvarjanje znanja v organizaciji je potrebno primerno oblikovati delo, potrebno je ustvarjati priložnosti za učenje pri delu, skratka, razvijati procese, ki vodijo v smeri učeče se organizacije. Kot navaja Senge so temeljne prvine učeče se organizacije naslednje (Senge v Kovač 1999, 124 – 126):

- sistemski način razmišljanja kot zmožnost videti posamezni problem kot del povezane celote;

- odličnost osebja, kot občutenje potrebe po stalnem pridobivanju novega znanja in izpopolnjevanju obstoječih veščin in znanj;
- mentalni modeli – vedeti, kateri miselni vzorci prevladujejo v organizaciji in jih, če je potrebno, spreminjati;
- vizija, usmerjena v izgradnjo prihodnosti – oblikovanje skupne vizije kot predpogoj, da sodelavci svojega znanja ne skrivajo ali izkrivljajo pred ostalimi;
- timsko učenje za omogočanje participativnega odločanja v skupini in možnost jemati napake kot del procesa učenja, ne pa kot priložnost za sankcioniranje posameznikov.

Učeča se organizacija predstavlja novo vlogo izobraževanja vseh zaposlenih, in sicer z namenom doseganja novega razvoja organizacije. Bistvene razlike med starim konceptom ter učečo se organizacijo so predstavljene v spodnji tabeli (glej Tabelo 2.1.).

Tabela 2.1.: Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo

	<b>STAR MODEL</b>	<b>NOV MODEL</b>
UDELEŽENCI	izbrani uslužbenci	celotno osebje
VSEBINA	tehniška znanja, znanja o managementu	multidisciplinarna znanja
POSTAVITEV	učilnica, razred	učeča se organizacija
ČAS IZVEDBE	začetek zaposlitve	vseživjenjsko učenje
RAZLOG	zagotoviti možnosti za uspešno delo	zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Vir: Finegold v Kovač 1999, 125

Za učečo se organizacijo velja, da znotraj nje obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med zaposlenimi in tako spodbuja timsko delo. Posamezniki so med seboj povezani in enako cenjeni. Občutek povezanosti in medsebojno sodelovanje sta nujno potrebna, saj je to osnova za prenos znanja med zaposlenimi oziroma za učenje drug od drugega.

Gospodarjenje z znanjem je temelj poslovne politike učeče se organizacije in pomeni predvsem sposobnost »gospodarjenja z ljudmi«. To bi pomenilo, da želimo od ljudi

dobiti čim več, vendar pa v zameno z njimi ravnamo kot z ljudmi in jim dajemo priložnost za ustvarjalnost in samorealizacijo. Bistveno je, da zna takšna organizacija ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, hkrati pa spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov (Garvin, 1993, 79-80). Glede na to, da je znanje pomembna konkurenčna prednost organizacije, je potrebno z njim čim bolj učinkovito upravljati.

## **2.4 MANAGEMENT ZNANJA**

Ravnanje z znanjem ali t.i. management znanja postaja eden ključnih dejavnikov učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije. Razlog je v vplivu globalizacije, v potrebah po hitri odzivnosti podjetja na spremembe v okolju, v usmerjenosti h kupcu preko nudenja storitev, v mobilnosti sodobnih zaposlenih in sprejemanju znanja na nov način.

Management znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost, je orodje za povečanje vrednosti znanja. »Pomeni uveljavljanje znanja v organizaciji, in sicer s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem, vodenjem in preverjanjem ujemanja med uveljavljenim in zamišljenim znanjem ter s tem povezano ustreznim ukrepanjem« (Možina 2006, 131).

Kot lahko vidimo na sliki v nadaljevanju (Slika 2.1.), vlogo managementa znanja lahko ponazorimo s prekrivanjem treh krogov, in sicer na način:

- ljudje – povezovanje ljudi, ki znajo vprašati in prisluhniti ter izmenjavati znanje in izkušnje;
- procesi – znotraj poslovnih procesov se odvijajo aktivnosti, ki podpirajo učenje ter olajšujejo prepoznavanje, potrjevanje, izmenjavo in nadgradnjo znanja;
- tehnologija – podpira management znanja, omogoča boljšo komunikacijo med ljudmi, izmenjavo znanja in povezovanje ljudi.

Presečišče krogov predstavlja management znanja, v ozadju pa se nahaja organizacijska kultura. Za uspešno delovanje organizacije je nujna integriranost vseh

elementov managementa znanja z organizacijsko kulturo (Gorelick in Tantawy 2005, 128).

Slika 2.1.: Ključni elementi managementa znanja



Vir: Gorelick in Tantawy 2005, 129

Za učinkovito ravnanje z znanjem sta še posebej pomembna ustrezna motivacija in nagrajevanje zaposlenih pri pridobivanju znanja, pri njegovi uporabi in prenosu na ostale sodelavce. V učečem se podjetju oziroma v podjetju znanja eno ključnih vlog igra management. Ta sprejema vse ključne odločitve podjetja, se prilagaja vplivom iz okolja, zahtevam kupcev, povečani vlogi učenja itd. Manager v nobenem pomenu ni pasivni opazovalec, ampak je tisti, ki išče nove ideje, metode in rešitve. Je tisti, ki ustvarja ugodno delovno okolje, ter s tem spodbuja učenje in osebni razvoj svojih zaposlenih. Med drugim se mora poglobiti v vedenje svojih sodelavcev, jih razumeti, poznati njihove prednosti in slabosti. Osredotoča se na prednosti z namenom doseganja najboljših rezultatov. Svojih zaposlenih ne obravnava kot podrejenih sodelavcev, ampak kot partnerje, ki so nosilci neoprijemljivega premoženja podjetja, to je znanja.

Manager z zgoraj naštetimi lastnostmi je učeči se manager, ki spodbuja svoje sodelavce, je demokratičen pri svojem delu in vodenju, sodelavce povezuje v skupnost in jim daje sposobnost oblikovanja in vzdrževanja jasne skupne vizije ter jih pri tem motivira (Možina in drugi, 2002, 16-40). Vendar pa »človeka brez glasbenega posluha lahko šolajo še tako dobri pedagogi, a virtuoza ne morejo narediti iz njega«

(Kovač in drugi 2004, 57). Zavedati se je potrebno, da je dober manager tisti, ki ima določene dedne dispozicije, ima interes, ustrezno znanje in veščine za učinkovito vodenje.

### **3 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – VLOGA KADROVSKIH PROCESOV (teoretski pristopi)**

Kot smo ugotovili v prejšnjih poglavjih magistrske naloge, so ljudje in njihove ideje ter delo, ki ga opravljajo, temeljno gibalno razvoja vsake družbe in gospodarstva. Že v preteklosti se je izkazalo, da so podjetja socio-tehnični sistemi, kjer je potrebno ljudi obravnavati kot osebe s svojimi potrebami, interesi in pričakovanji. Iz tega razloga so se v prejšnjem stoletju začele razvijati različne teorije, ki so bolj usmerjene k ljudem in k njihovim medsebojnim odnosom (Svetlik in drugi 2009, 37-45).

#### **3.1 TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH**

Že klasiki so poudarjali pomen izbire in usposabljanja delavcev. Delo zahteva fizično usposobljene in glede na naravo dela različne ljudi, poleg tega pa zahteva tudi duševno sposobne posameznike za zahtevna dela. Za doseganje učinkovitosti so zelo pomembne duševne lastnosti posameznikov.

Iz tega razloga so organizacijo začele preučevati družbene znanosti, predvsem psihologija (usmerjena na posameznike) na eni, in sociologija (usmerjena na skupine) na drugi strani. Preučevali so vplive skupin na posameznike, vedenje posameznika in skupine, uvajanje sprememb ipd. Iz tega se je razvila **Teorija medčloveških odnosov**, katere glavne ugotovitve so (Lipovec v Možina in drugi 2002, 76-77):

- na storilnost dela ne vplivajo le fizično okolje in denarne nagrade, ampak predvsem psihična razpoloženost delavca;
- delavci niso le posamezniki, ampak člani skupine, ki vplivajo drug na drugega in razvijajo norme sodelovanja;

- formalna razmerja niso edina pomembna za učinkovitost dela, ampak tudi neformalna razmerja med člani skupin in skupinami, management pa se mora tega zavedati in to upoštevati;
- organizacija ni le tehnika, vendar tudi razmerja in procesi med ljudmi;
- organizacija podjetja je povezana z organizacijo družbe.

Teorija medčloveških odnosov je opozorila na sam pomen odnosov med ljudmi in tako vplivala na izboljšanje odnosov med vodilnim managementom in delavci ter s tem posledično k povečanju uspešnosti organizacij. Po drugi strani je doživela tudi nemalo kritik, ker je preveč poudarjala neformalno organizacijo, pomen zadovoljstva pri delu, ki pomembno vpliva na produktivnost delavcev itd. Ne glede na kritike pa je omenjena teorija pomembno vplivala na izboljšanje odnosov med zaposlenimi, s tem povečala zadovoljstvo pri delu in posledično učinkovitost.

### 3.2 VEDENJSKE TEORIJE

Med predstavniki vedenjske teorije je nedvomno najbolj znano McGregorjevo razlikovanje med **teorijama X in Y**, kar je posledično vplivalo na preučevanje vedenja zaposlenih v organizaciji. Avtor je poudaril, da ima veliko managerjev napačne predpostavke o svojih zaposlenih. To je pojasnil s Teorijama X in Y, ki sta razloženi v nadaljevanju.

Predpostavke teorije X (McGregor v Treven 2001, 29-36; Svetlik in drugi 2009, 41-42):

- ljudje so leni;
- njihovi osebni cilji so nasprotni ciljem organizacije, zato jih je treba nadzorovati in strahovati s kaznijo;
- večina ljudi je brez ambicij in ne želi odgovornosti ter jih je potrebno stalno usmerjati;
- pri reševanju problemov je večina ljudi neustvarjalna;
- motivacija se pokaže le pri zadovoljevanju fizioloških potreb in potreb po varnosti.

Predpostavke Teorije Y:

- ljudje dojemajo delo enako kot zabavo ali počitek;
- sami sebe motivirajo in nadzorujejo ter se lahko naučijo prevzeti odgovornost;
- večina je sposobna ustvarjalno reševati probleme;
- motivacija se pokaže tudi pri zadovoljevanju potreb po druženju, samozavesti in samouresničevanju;
- ljudje se lahko sami usmerjajo in so ustvarjalni pri delu, če so pravilno motivirani.

Avtor poudarja, da so ljudje po naravi delavni, in da je temu primerno potrebno ravnati z njimi. Hkrati ugotavlja, da management v večini ravna z zaposlenimi po Teoriji X, in jih s takim načinom vodenja naredi nezainteresirane za opravljanje dela in osebni razvoj. Iz tega razloga management opozarja, da uporablja filozofijo Teorije Y, saj bo na ta način lahko dosegel boljši izkoristek znanja in ustvarjalnosti svojih zaposlenih in s tem pomembno vplival na uspešnost podjetja kot celote.

Ugotovitve Douglasa McGregorja dopolnjuje avtor Rensis Likert, ki je leta 1961 v svoji knjigi »Novi modeli managementa« vplival na prepričanja o managementu in njihovih problemih, vezanih predvsem na človeško komponento v organizacijah. Prepričan je, da morajo managerji uporabiti pristop podpore zaposlenim, če želijo biti učinkoviti. Managerji so tisti, ki ustvarjajo tako delovno okolje, v katerem si posameznik pridobi in ohrani občutek za lastno vrednost in pomen (Likert v Treven 2001, 30).

Na pogosto zgrešene domneve o zaposlenih je opozarjal tudi Chris Argyris v **Teoriji zrelosti**, kjer je preučeval povezanost organizacije in posameznika ter nasprotja med njima. Po tej teoriji zaposleni želijo, da so obravnavani kot zrele osebe, ne pa da se od njih pričakuje le, da bodo slepo ubogali in sledili navodilom. Iz tega razloga ljudje naredijo manj kot bi sicer, kar je posledica neustreznega managementa oziroma slabega razmerja med managementom in zaposlenimi (Možina in drugi 2002, 78; Svetlik in drugi 2009, 41).



Kasneje, leta 1981, je avtor William Ouchi nadgradil Teoriji X in Y s **Teorijo Z**, kjer je opisal japonski sistem managementa, za katerega velja (Ouchi v Svetlik in drugi 2009, 42-43):

- ljudje radi sodelujejo tako z vodilnim managementom, neposrednimi sodelavci kot tudi z ostalimi sodelavci;
- za to potrebujejo dolgoročno varno zaposlitev in možnost za učenje ter razvoj sposobnosti prek usposabljanj in kroženja;
- da ne šteje le materialni uspeh, ampak tudi vrednote kot so družina, kultura, tradicija in družbene institucije;
- da imajo zaposleni močno razvit občutek odgovornosti in samodiscipline;
- da so sposobni sprejemati skupne odločitve s soglasjem.

### **3.3 OBDOBJE SODOBNIH POGLEDOV**

Na začetku sta prevladovali že omenjeni psihologija in sociologija, v zadnjih dveh desetletjih prejšnjega stoletja pa so postale pomembne tudi organizacijske, managerske in ekonomske teorije. Gre za celovito obravnavanje organizacij z različnih vidikov, kjer je bistvenega pomena iskanje vzvodov uspešnosti organizacije. Novi organizacijski modeli dajejo večjo vlogo posameznikom, organizacije so predvsem nehierarhične, vodoravne oziroma mrežne. Ves čas se morajo prilagajati spremembam, kar posledično vpliva na zaposlene, ki se iz tega razloga ves čas usposabljujejo in izpopolnjujejo svoje znanje. Gre za nenehno učenje, ki ga podpirajo sistemi vodenja, odnosov in dela z ljudmi. Oblikujejo se t.i. učeče se organizacije, kjer se zaposleni učijo drug od drugega in s tem povečujejo organizacijsko znanje (de Geus v Svetlik in drugi 2009, 45).

Vloga sodobnega managementa je sodelovanje, iniciiranje, mobiliziranje, spodbujanje svojih zaposlenih, ki se izraža skozi vodenje in predstavlja bistvo učeče se organizacije. Nov odnos managementa do zaposlenih temelji na vzorcu mišljenja oziroma na paradigmi, ki je temelj vseživljenjskega učenja vsakega posameznika, t.i. **Teorija družbenega učenja in spoznavanja** (Merkač Skok 2005, 50-51).

### **3.4 ZNANSTVENI MANAGEMENT**

Področje znanstvenega managementa sega v začetek 20. stoletja, ko je Frederik W. Taylor raziskoval učinkovitost delavcev v industriji. Je prvi, ki je opredelil management kot znanost, ki zajema managerje ter ostale zaposlene s posebej določenimi odgovornostmi. Njegova spoznanja lahko strnemo v naslednje točke: (Svetlik in drugi 2009, 37-38):

- obstaja le en najboljši način dela po katerem se organizira delo;
- izbrati je potrebno prvovrstnega delavca in ga naučiti novega načina dela. Vsak delavec je za določeno delo prvovrsten;
- potrebno je uvesti plačilo glede na opravljeno delo (plačilo po kosu), saj je denar najboljši motivator;
- na novo je potrebno opredeliti vlogo managementa oziroma vodstva organizacije, ki se mora prilagoditi znanstveni metodi in v skladu s tem organizirati delo ter izbrati prave delavce ter jih usposobiti za delo;
- razviti je potrebno sistem funkcijskega vodenja, kjer ima vsak vodja svojo vlogo (proces specializacije);
- vzpostaviti je potrebno najpristnejše odnose vodstva s svojimi zaposlenimi, saj le-ti prinašajo večjo učinkovitost zaposlenih.

Tako imenovani *taylorizem* je požel številne kritike, saj potrebe delavcev niso igrale ključne vloge, bistvena je bila težnja po učinkovitosti kar je v podjetjih povzročalo številne konflikte in nezadovoljstvo ter preobremenjenost delavcev. Po drugi strani pa je načelo delitve dela in specializacije, pomembno vplivalo pri razvoju posameznih kadrovskih procesov kot so kadrovanje, nagrajevanje, izobraževanje, usposabljanje ipd. Nekatere elemente njegovega pristopa (seveda izpopolnjene) uporabljajo v marsikaterih sodobnih organizacijah oziroma podjetjih.

### **3.5 ZAPOSLENI KOT STROŠEK ALI PREMOŽENJE?**

#### **3.5.1 Pomen intelektualnega kapitala in kapitala znanja**

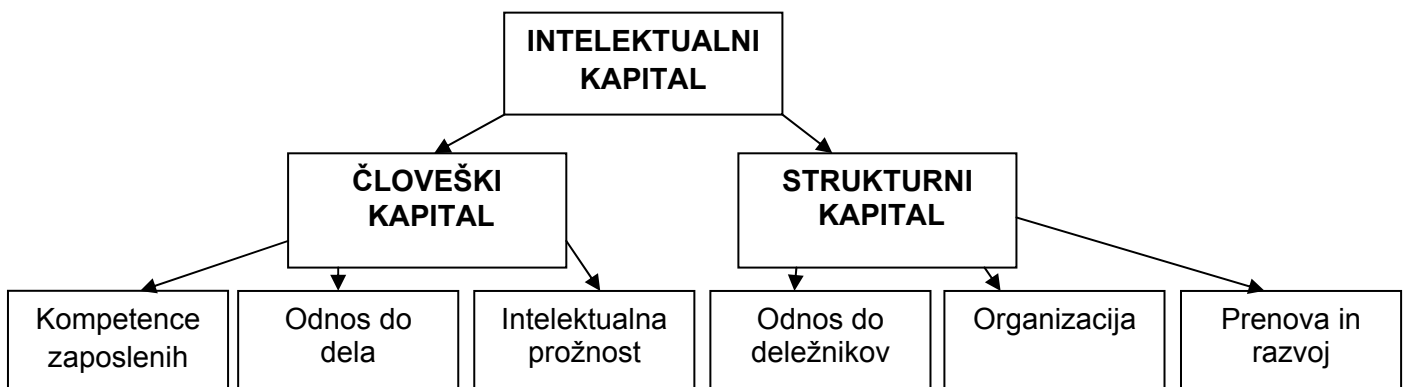
Znanje je nesporno bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo, nahaja se v različnih oblikah, ki jih je težko meriti. Znanje organizacije najbolje ponazorimo s pojmom intelektualnega kapitala, ki se v grobem deli na dva ključna dela, ki sta

pomembna tudi za razumevanje samega pomena znanja (Merkač Skok 2005, 14-17; Možina in Kovač 2006, 63-69).

1. del – **Človeški kapital**, ki je v lasti zaposlenih in odide iz organizacije skupaj z njimi;
2. del – **Strukturni kapital** je v lasti organizacije in ostane v organizaciji tudi ko zaposleni odidejo.

Iz omenjene delitve lahko vidimo, da znanje zaposlenih predstavlja le del celotnega znanja organizacije, kar je razvidno tudi na sliki 3.1. v nadaljevanju.

Slika 3.1.: Delitev intelektualnega kapitala



Vir: Možina in Kovač 2006, 67

Obseg **človeškega kapitala** v organizaciji je odvisen predvsem od svobodne volje posameznika, ki želi prispevati k razvoju organizacije. Človeški kapital je v lasti zaposlenih, ki svoje znanje posojajo ves čas, dokler so pač zaposleni v organizaciji.

Zaposleni so tisti, ki dodajajo vrednost in iz tega razloga sodijo v kategorijo premoženja. So edino aktivno premoženje organizacije oziroma podjetja, ki posoja svoj človeški kapital podjetju in ustvarja vrednost za druge ter v zameno pričakuje neko povračilo oziroma vrednost zase. To je poleg plače in bonitet še stimulatивно delovno okolje, priložnost za rast in razvoj, spoštovanje, status itd. Posledično pa vse

te vrednosti za zaposlenega determinirajo njegovo motiviranost, pripadnost in zavzetost, s tem pa delovno uspešnost in prispevek k dodajanju vrednosti za druge deležnike podjetja (Gruban 2002). Kot je razvidno na sliki 3.1. človeški kapital predstavljajo tri ključne komponente, in sicer so to *kompetence zaposlenih*, kamor spada znanje (formalno znanje), spretnosti, talenti in »know-how« posameznika (se jih lahko priučimo). Posameznikovo vedenje, motivacija in moralne vrednote opredeljujejo drugo komponento človeškega kapitala, to je *odnos do dela*, na katerega podjetje lahko le malo vpliva. Največji vpliv podjetja je možen pri motivaciji posameznika, saj visoko motivirani zaposleni lahko povečajo motiviranost ostalih članov skupine oziroma kolektiva. Kot tretja komponenta človeškega kapitala je *intelektualna prožnost*, kamor štejemo sposobnost prenašanja znanja med različnimi konteksti, situacijami, sposobnost inovacij in realizacije idej v proizvodih in storitvah itd.

Na drugi strani imamo **strukturni kapital**, ki je vse tisto, kar je v podjetju že nastalo, in sicer s pomočjo človeškega kapitala, in je že prešlo v last podjetja (npr. baze podatkov, zgrajeni odnosi s kupci in dobavitelji, informacijski sistemi, specifična organizacijska kultura, povsem določeni procesi v podjetju, inovacije itd.). V praksi vrednost predstavljajo le nekateri elementi strukturnega kapitala (to so patenti, blagovne znamke in druge pravice intelektualne lastnine), medtem ko večji del strukturnega kapitala predstavlja neotipljivo vrednost podjetja (Bec 2009). Kot je razvidno na sliki 3.1. tudi strukturni kapital določajo tri komponente, in sicer *odnos do deležnikov oziroma zunanjih udeležencev*, ki se gradi z izmenjavanjem informacij, znanja in proizvodov na dolgi rok. Nekateri avtorji tak odnos oziroma ta del strukturnega kapitala imenujejo **odnosni ali relacijski kapital**, ki definira odnose do kupcev, dobaviteljev, partnerjev in drugih interesnih skupin (Možina in Kovač 2006, 67-69).

Naslednja komponenta strukturnega kapitala je *prenova in razvoj*, ki predstavlja nevidni del strukturnega kapitala, ki bo z razvojem novih produktov, s prenovo posameznih procesov, z razvojem in izobraževanjem, z inovacijami in tehnologijo ter podobnimi procesi vrednost ustvarjala predvsem v prihodnosti.

Ko govorimo o *organizaciji* kot zadnji pomembni komponenti strukturnega kapitala, imamo v mislih organizacijsko strukturo, infrastrukturo, procese in kulturo. To je t.i. **socialni kapital**, kjer gre za relacije med ljudmi, beseda kapital pa nakazuje na to, da imajo te relacije neko vrednost. Socialni kapital temelji na socialnih vezeh, ki se razvijajo med posamezniki, organizacijami ali družbami, ki se med seboj povezujejo zaradi lastnih ali širših kolektivnih koristi. Organizacija je sama po sebi mreža formalnih in neformalnih odnosov, kjer prvo določajo predvsem pogodbene obveznosti, drugo pa neformalne mreže, ki nastanejo spontano. Socialna struktura organizacije vsebuje vsaj tri vrste odnosov, in sicer (Kos 2006):

- hierarhični odnosi (spoštovanje avtoritete);
- tržni odnosi (izmenjava, pretok proizvodov in storitev – veriga vrednosti);
- družbeno-socialni odnosi (izmenjava naklonjenosti in daril).

Za učinkovito obravnavo pomena intelektualnega kapitala je potrebno natančno definirati pojem **znanja**, ki ga lahko razumemo v ožjem ali širšem smislu, in sicer:

- znanje kot človeški kapital (ožji vidik) ali
- znanje kot intelektualni kapital (širši vidik).

Znanje v najširšem smislu je znanje kot intelektualni kapital, ki predstavlja celotno znanje organizacije, skupaj z intelektualno lastnino. Kot pa smo že ugotovili, je človeški kapital del intelektualnega kapitala, zato ju ne moremo ločeno obravnavati.

Po mnenju številnih avtorjev, je znanje temeljna osnova intelektualnega in s tem človeškega kapitala. Pomen znanja se v moderni ekonomiji nedvomno veča, zato velja navesti nekatere pomembnejše poudarke strateških mislecev (Roos in drugi 2000, 13):

- ključni prednosti v današnjem svetu sta znanje in učenje;
- organizacijska struktura, informacijska tehnologija in prostorska ureditev podjetja niso nepomembne, vendar si morajo podjetja prizadevati za vedenjske spremembe;
- razvoj in izkoriščanje znanja morata nujno biti povezani dejavnosti;
- široka uporaba znanja je cilj sam po sebi in pomeni razvijanje novega znanja.

Znanje v ožjem smislu pa predstavlja človeški kapital. Ločimo več oblik znanja, kjer so pomembne predvsem tiste oblike, ki predstavljajo vir konkurenčne prednosti podjetja. Teorija človeškega kapitala razume znanje kot investicijo v posameznika, saj posamezniku zmožnosti niso dane ob rojstvu. Novo znanje povečuje delovno zmožnost zaposlenih, kar lahko vodi v večjo učinkovitost oziroma v višje donose (Kešeljević 2004, 43-50).

### **3.5.2 Ravnanje z ljudmi oziroma kadri pri delu, vloga managementa in pomen znanja**

»Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih in delovnih ciljev v organizaciji« (Možina 1998, 3). Uspešnost vsake organizacije je v večini odvisna od usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Kadrovske viri so zaposleni, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote itd., kot tudi njihova navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost za sodelovanje (Možina, 1998, 3).

Ravnanje z ljudmi oziroma kadri pri delu je procesno ravnanje, ki ga lahko definiramo kot pot, s katero organizacije lahko dosežejo, da se aktivnosti izvajajo s pomočjo ljudi oziroma z ljudmi. Ravnanje z ljudmi se odvija s pomočjo vodenja oziroma je v vlogi vodilnega managementa, katerega glavna skrb je integracija poslovnih in kadrovskih strategij, organiziranost in organizacijska kultura. Glede na to, da je ravnanje z ljudmi pri delu vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije, bomo v prihodnje uspešnost organizacije merili po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Takšni zaposleni so in bodo postali ključno merilo uspešnosti organizacije (Lipičnik 1998, 41).

Poleg tega je ravnanje z ljudmi zelo pomemben dejavnik koncepta ravnanja z znanjem. Sestavljajo ga kadrovske procese kot so razvoj kariere, kadrovanje, izobraževanje in usposabljanje, motivacijski sistemi in sistemi nagrajevanja v podjetju. Uspešno ravnanje z ljudmi je procesno naravnano. Dogaja se kontinuirano,

v skladu s poslovno strategijo podjetja in z veliko mero pozornosti omenjenim kadrovskim procesom (Merkač Skok 2005, 17-20).

Za uspešno izvajanje koncepta ravnanja z znanjem sta najpomembnejši dobra oziroma ustrezna **motivacija in nagrajevanje** zaposlenih pri pridobivanju, prenosu in uporabi znanja. Vendar pa se v današnjem času, času nenehnih sprememb in zahtev po prilagajanju, posameznik le stežka prilagaja. Potreba po **timskem delu** v podjetju je iz tega razloga vse večja. Potreba po timski organiziranosti izhaja iz spoznanja, da so naloge in problemi, ki jih mora reševati sodobna organizacija, vse bolj kompleksni, in da je strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Zaradi tega razkoraka imajo posamezniki vse manjše možnosti, da bi posamično izvrševali celovite naloge in reševali probleme sodobne organizacije. Da bi bili učinkovitejši, se povezujejo v najrazličnejše delovne skupine oziroma time (Ivanko 2004, 192).

»Cilj oblikovanja timov je ustvarjalno delo, ki vodi k novim rešitvam« (Možina in Kovač 2006, 140). Vir ustvarjalnosti je človekova individualnost. Ustvarjalno moč nosi vsak posameznik v sebi, vendar pa se le pri redkih ljudeh poraja sama, večinoma jo je potrebno spodbuditi. Člani tima na podlagi lastne ustvarjalnosti prispevajo svoje izvirne elemente v mozaik skupnega celovitejšega spoznanja, ki po drugi strani razširja tudi njihov lasten pogled. Znotraj tima je bistvena komunikacija oziroma diskusija, ki v timu sproža in pospešuje ustvarjalne procese svojih članov. Na podlagi tega nastajajo izvirne zamisli, rešitve problemov, nova spoznanja itd. (Mayer in drugi, 2001, 52-65).

Za uspeh timov je potrebna prava kombinacija vseh vedenjskih vlog, ki jih v tim prinašajo posamezniki oziroma člani tima. Vloge, ki so pomembne komponente tima so naslednje: izvrševalec, usklajevalec, oblikovalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, timski delavec, zaključevalec naloge in strokovnjak. Pri tem sta ključna usklajevalec in inovator, ki se morata dobro ujeti, saj v nasprotnem primeru inovatorjeve zamisli ne bodo nikoli realizirane.

V procesu ravnanja z ljudmi pri delu igra zelo pomembno vlogo tudi **management podjetja**, ki spodbuja in usmerja zaposlene k zelenim rezultatom. Tradicionalni

oziroma »šefovski pristop«, ki je temeljil na strahu in prisili, v takem podjetju nima več pravega mesta. Sodobni stil vodenja oziroma moderno rečeno managerski pristop, v središče postavlja ljudi, njihove kompetence in ustvarjalno uporabo znanja pri delu. Vodje so tisti, ki skrbijo za ustrezno komunikacijo z zaposlenimi. Komunikacija temelji na zaupanju, poštenosti in pripadnosti podjetju, je obojestranska, bolj neformalna, sproščena in odprta. Zaupanje na vseh ravneh je bistveno za prenos znanja med sodelavci. Naloga managementa pri tem pa je, da zagotavlja merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje in razvoj kompetenc. Zaposleni so z novimi znanji in inovativnimi rešitvami bolj konkurenčni, učinkovitost pri delu pa večja (Možina in Kovač 2006, 137-151). Za management je ključno, da uspešno gospodari z znanjem, da preverja ali ima podjetje pregled nad razpoložljivimi znanji in njihovimi nosilci, ali so znanja ustrezno shranjena in dostopna tistim, ki to znanje potrebujejo, ali ima podjetje ustrezna dokazila o realiziranih oblikah znanja oziroma načinih prenosa znanja med njimi, ali je celoten proces ravnanja z znanjem sledljiv, ali so zaposleni obveščeni o uspešnih rezultatih uporabe znanja in seveda temu primerno nagrajeni ipd. (Pučko 1998, 43).

Vloga managementa in ustrezno ravnanje z ljudmi na znanju temelječem podjetju je bistvenega pomena, saj le-ta sprejema vse ključne odločitve podjetja.

## **4 SPREMINJAJOČA SE VLOGA KADROVSKIH PROCESOV IN VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV**

Pomen ljudi pri delu kot človeških virov se je skozi zgodovino spreminjal. Vsaka ekonomska ali politična usmeritev je oblikovala svoj pogled na ljudi in njihovo vlogo znotraj organizacije. Lahko bi rekli, da se v posameznih zgodovinskih obdobjih obravnavanju ljudi namenja različno pozornost v skladu s potrebami in takratnimi pojmovanji (Možina 1998, 69).

### **4.1 ČASOVNI PREGLED RAZVOJA KADROVSKIH PROCESOV IN VLOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV (ZGODOVINSKI PREGLED)**



Marsikatero prakse, ki jih danes povezujemo s kadrovskimi procesi oziroma s kadrovske dejavnosti, lahko najdemo že v zgodnjih obdobjih razvoja človeštva. Že v plemenskih skupnostih lahko najdemo prve zametke različnih oblik usposabljanj in mentorstva. Dobro tisočletje pred našim štetjem na Kitajskem že obstajajo zapisi o testih za izbiro ustreznih delavcev ipd. Največjo prelomnico v razvoju kadrovske dejavnosti pa je zagotovo pomenila **industrijska revolucija** (19. stoletje). V tem času so delavci delali v izredno težkih pogojih, urniki so bili dolgi, plačilo nizko, odnos nadrejenih do svojih delavcev je bil vse prej kot primeren. Iz tega razloga so se začele pojavljati prve stavke, delavsko nasilje je naraščalo, močno se je okrepilo sindikalno gibanje. Glede na razmere proti koncu 19. stoletja so se povečale potrebe po pravilih oziroma zakonodaji, ki bi nadzorovala in usmerjala zaposlovanje in ravnanje z zaposlenimi. Posledično se je pojavila potreba po kadrovske dejavnosti, ki bi odpravila neprimerno in nepošteno ravnanje delodajalcev, ki so imeli v tistih časih absolutni monopol pri določanju delovnih pogojev in zaposlitvenih odnosov. Primarna vloga delovnega prava je bila predvsem ščititi delavce pred njihovimi delodajalci. V 20. stoletju so se odnosi med delavci in delodajalci formalizirali v obliki kolektivnih pogajanj, ki naj bi zagotavljala socialni mir ter odpravljala morebitne konflikte (Svetlik in drugi 2009, 23-26).

K razvoju kadrovskih procesov oziroma kadrovske dejavnosti so prispevala tudi spoznanja **znanstvenega managementa in industrijske psihologije**, ki so dokazovala, da določen način organiziranja dela in ravnanja z ljudmi pri delu lahko poveča njihovo učinkovitost. Vloga kadrovske dejavnosti se kaže predvsem v postopkih zaposlovanja, v težnji izboljšanja delovnih pogojev, z usposabljanjem in določanjem načinov ter višine plačila za zaposlene. Delodajalci so zaradi socialnih pritiskov začeli uvajati tudi programe družbene blaginje: finančna pomoč ter izboljšanje zdravstvenih ter stanovanjskih razmer (Kavčič 2003, 14-15).

Lahko rečemo, da so transformacijo oziroma razvoj kadrovskih procesov in ravnanja z ljudmi pri delu zaznamovale štiri paradigme: **blaginja, administracija, podpora in strateškost**. Začetna paradigma je bila usmerjena predvsem na blaginjo zaposlenih, kjer so skušali omiliti probleme delavcev, ki so bili posledica nove delavske ureditve in ekonomskih pogojev. V začetku 50-tih let pa se je vzporedno z razvojem ekonomije začela razvijati tudi kadrovska dejavnost in s tem administrativna funkcija (druga

paradigma), katere namen je bil izboljšati organizacijsko učinkovitost. Tretja paradigma se je pojavila v začetku 70-tih let, kjer je bila kadrovska dejavnost predvsem podporni funkciji, saj so kadrovske strokovnjaki skrbeli predvsem za uspešno implementacijo organizacijske strategije na podlagi kadrovskega planiranja in kadrovskih procesov. V 80-tih letih se je pojavila zadnja paradigma (strateškost), ki jo zaznamuje premik od t.i. osebnega managementa do upravljanja s človeškimi viri (Carey 1999). Pojem strateškosti bo rdeča nit magistrske naloge in predstavlja enega glavnih izzivov kadrovskim strokovnjakom ter je pomemben prispevek k večji kredibilnosti in pomembnosti kadrovske stroke nasploh.

Na razvoj kadrovskih procesov so vplivali tudi številni drugi dejavniki skozi različna obdobja zgodovine. Sem zagotovo sodijo nenehne **vojne**, ki so tako ali drugače zaznamovale človeštvo. V vojnem času so namreč razvili metode množičnega kadrovanja in usposabljanja delavcev, predvsem žensk, ki so bile brez delovnih izkušenj. V času 1. svetovne vojne so začeli razvijati in izvajati prvo osebno testiranje za potrebe vojske. Potem je tu **gospodarski in družbeni razvoj**, ki je vplival na razvoj podjetij in njihovega managementa. Produktivnost se je povečevala, in sicer zaradi uvajanja novih tehnologij ter izboljšanja načinov dela, izobrazbena raven prebivalstva je začela naraščati, povečevala se je težnja k izboljšanju kakovosti življenja.

## 4.2 MODELI KADROVSKEGA MANAGEMENTA V SVETU

Z namenom ustrezne vključitve človeških zmožnosti, so se v zgodovini oblikovali različni pristopi oziroma modeli kadrovskega managementa. Svetovni teoretiki kot so Beer, Fombrun, Guest, Brewster in Bournoi, so pričeli poglobljeno raziskovati področje kadrovskega managementa in so dejansko prvi, ki so postavili temelje današnjemu ravnanju z ljudmi pri delu (Florjančič in drugi 2004, 35-49). Oblikovali so več modelov, ki so jih razdelili na dve skupini:

- **mehki modeli kadrovskega managementa** – obravnavajo človeka kot socialno bitje z vsemi svojimi potrebami in lastnostmi ter

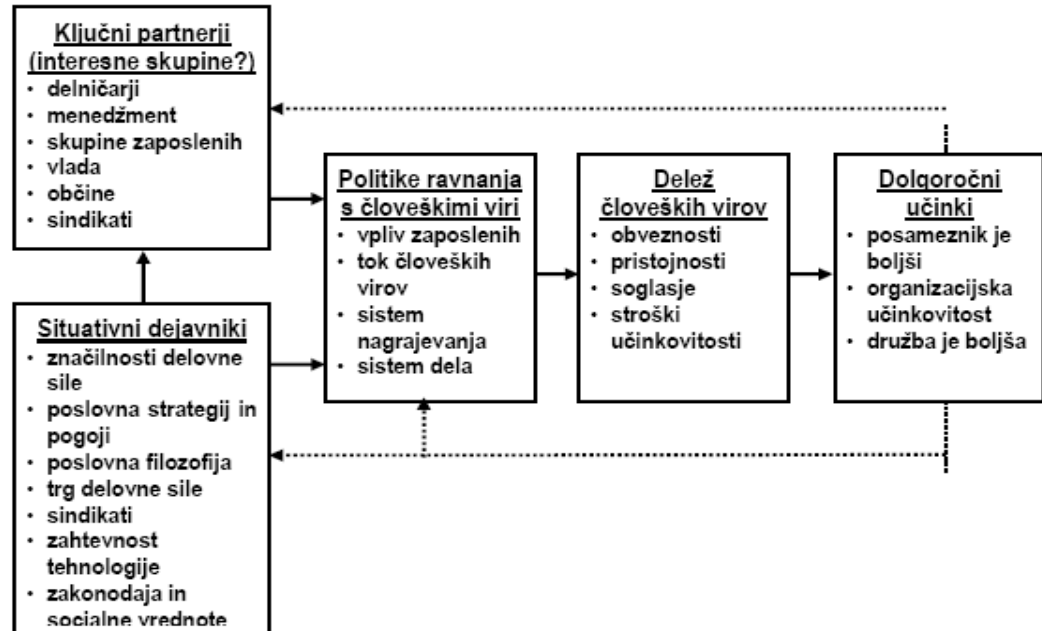
- **trdi modeli kadrovskega managementa** – človeka smatrajo kot vir delovne sile, ki jo je potrebno čim ceneje pridobiti, uporabiti s čim manj stroški in v največji meri izkoristiti.

Najbolj tipična sta Harvardski in Michiganski model, ki sta poleg vseh ostalih predstavljena v nadaljevanju.

#### 4.2.1 Harvardski model

Harvardski model se je oblikoval na Harvard Business School in obravnava mehki pristop kadrovskega managementa, ko je bistvo raziskav na področju kadrovskega managementa predstavljalo predvsem vključevanje vodilnega managementa v kadrovske management. S tem pa se je povečala tudi odgovornost managementa na tem področju.

Slika 4.1.: Harvardski model kadrovskega managementa



Vir: Beer in drugi v Florjančič in drugi 2004, 36

Model prikazuje povezanost kadrovskega managementa z zunanjim okoljem in notranjimi dejavniki organizacije. Gre za povezave skupin (delničarji, sindikati, management itd.), ki so z organizacijo povezane na nepristranski način in so za organizacijo drugotnega pomena ter situacijski faktorji, ki so povezani s kadrovske politiko, kar vpliva na rezultat izvajanja kadrovske dejavnosti. Rezultati kadrovske vloge oziroma dejavnosti pa se na dolgi rok kažejo predvsem v osebnem zadovoljstvu zaposlenih, v uspešnosti organizacije in družbenem zadovoljstvu ostalih ljudi (Florjančič in drugi 2004, 37-38).

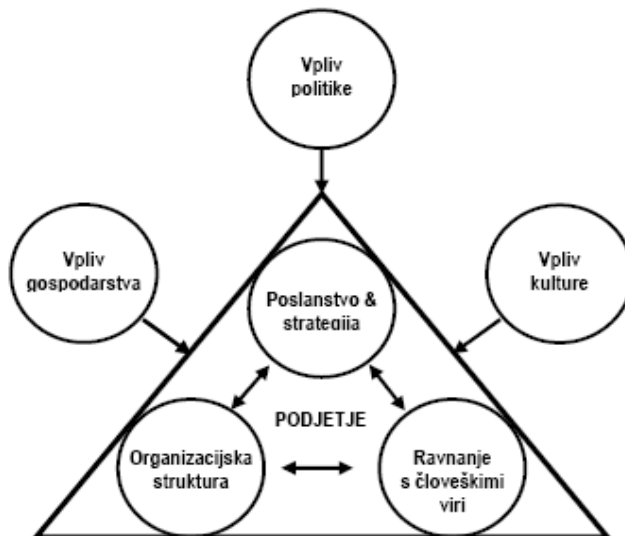
Organizacije, ki v praksi uporabljajo ta model, v ospredje postavljajo zaposlene, ki so vključeni v procese odločanja, zanje je značilna visoka stopnja participacije. Zelo pomembna pa je tudi vloga managementa, katerega naloge so sledeče:

- zagotoviti prave ljudi za delo na posameznih nalogah;
- poskrbeti za informacije in delovna sredstva, potrebna za nemoteno opravljanje dela;
- oblikovati sistem spodbujanja, nadzora in usklajevanja nalog v skladu s cilji organizacije.

#### **4.2.2 Michiganski model**

Michiganski model je trda različica Harvardskega modela, kjer so zaposleni predvsem orodje za doseg strateških ciljev organizacije. Edini prispevek zaposlenih se odraža v ekonomski uspešnosti organizacije. Povečana produktivnost bo kot posledica povzročila zanimanje managementa za razvoj kadrovske dejavnosti.

Slika 4.2.:Michiganski model



Vir: Fombrun in drugi v Florjančič in drugi 2004, 39

Model temelji na predpostavki, da je cilj organizacije uresničiti njeno poslanstvo in temelji na naslednjih predpostavkah:

- obvezna povezanost med strategijo podjetja in ravnanjem z ljudmi pri delu;
- ravnanje z ljudmi pri delu je ena od sestavin, ki so vključene v celoten proces managementa;
- učinkovitost in uspešnost organizacije zagotavlja povezanost naslednjih parametrov:
  - ✓ strategije (kaj je potrebno storiti, da smo uspešni),
  - ✓ strukture organiziranosti in
  - ✓ človeških virov oziroma kadrov
- upošteva dejavnike okolja oziroma zunanje dejavnike;
- zaposleni s svojim ravnanjem in delovanjem oblikujejo podobo organizacije v javnosti.

Kot je razvidno na sliki 4.2. so zunanji in notranji dejavniki kadrovskega managementa skupaj povezani v trikotnik. To pomeni, da je po določitvi poslanstva, strategije in strukture organizacije ter v skladu s tem povezanim kadrovskim managementom, potrebno ustrezno reagirati tudi na vplive iz okolja, to je politične, ekonomske in kulturne vplive.

Ravnanje z ljudmi pri delu, po tem modelu, je definirano z naslednjimi kadrovskimi procesi:

- selekcija kadrov;
- ocenjevanje delovne uspešnosti;
- sistem nagrajevanja in spodbujanja;
- razvoj kadrov.

### **4.2.3 Evropski model**

Evropski model sta leta 1991 razvila Chris Brewster in François Bournois, ki sta ugotovila, da organizacija in kadrovski management niso le povezani z okoljem, ampak so tudi del njega. Model uspešno združuje vlado, sindikate in zaposlene. Značilen je evropski sistem zaposlovanja, kjer imajo močno vlogo sindikati, za razliko od drugih dveh elementov. Model dopušča vpliv nacionalne kulture na oblikovanje kadrovske politike, socialni aspekt zaposlovanja je pri tem modelu veliko bolj razvit kot pri ameriškem (Florjančič in drugi 2004, 41-42).

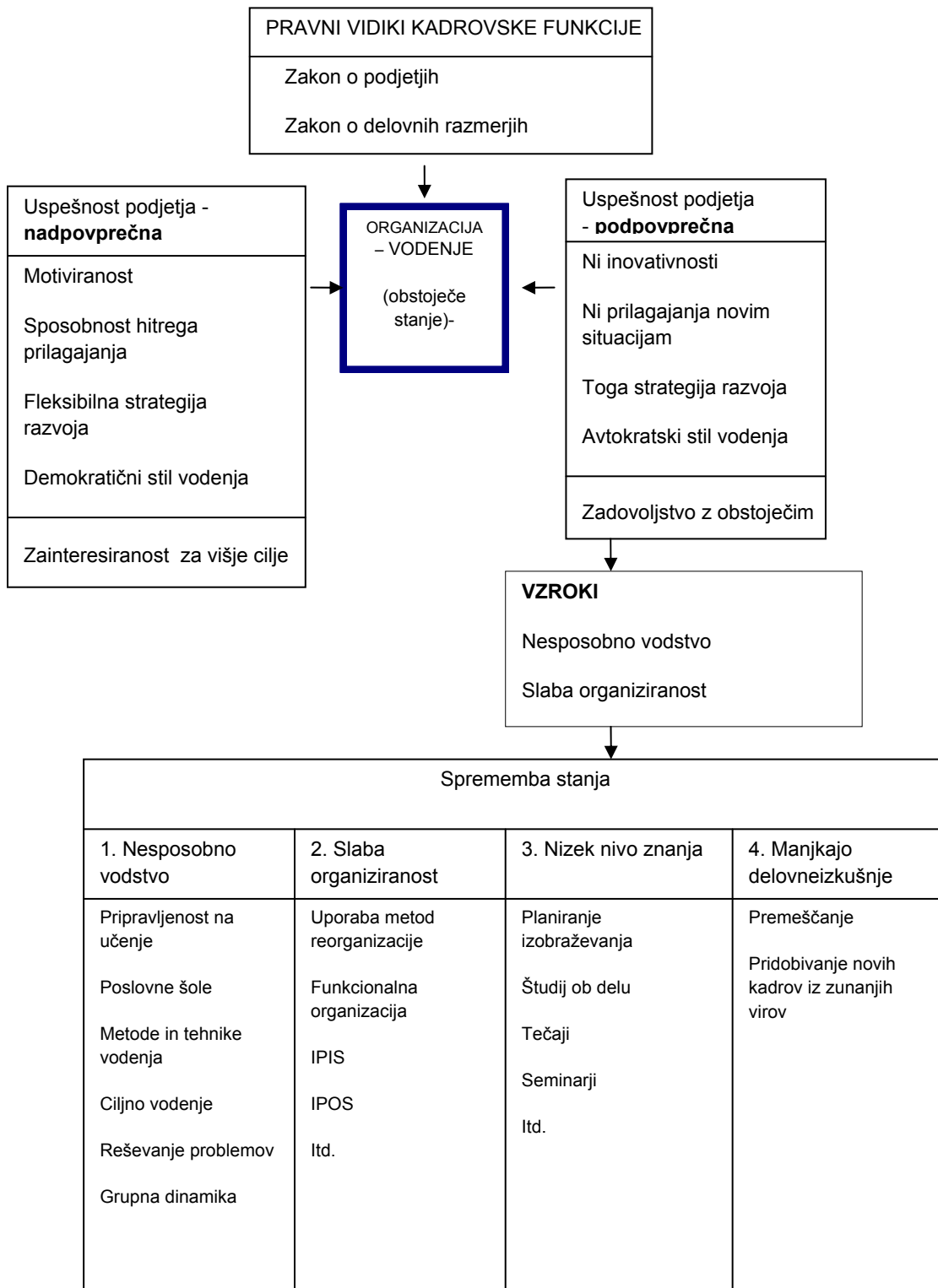
Glede na razlikovanje med mehкими in trdimi modeli kadrovskega managementa bi morda lahko pričakovali, da je prva oblika bolj etično in moralno naravnana. Vendar pa je avtor Hart prepričan, da je tako mehki ali trdi model kadrovskega managementa oropan moralnosti. Po njegovem lahko trdi model ravnanja z ljudmi pri delu opišemo kot »železno pest«, medtem kot mehki model lahko ponazorimo kot »železno pest v žametni rokavici« (Hart v Barrett 1999, 309). Za obe vrsti modela je značilno, da uporabljata različne pristope, kjer skušata čim bolj izkoristiti delovno silo in si povečati učinkovitost ter dobiček, ob tem pa so pozabljene bistvene profesionalne vrednote kot so poštenost, pravičnost in spoštovanje.

Za razliko od prejšnjih modelov, ki so bili geografsko orientirani in povezani z določeno nacionalno kulturo, se je postopoma pojavila potreba po bolj univerzalnih modelih kadrovskega managementa. V nadaljevanju so najbolj znani modeli tudi predstavljeni.

#### **4.2.4 Motivacijski model**

Motivacijski model sta leta 1992 razvila avtorja Florjančič in Kavran in temelji na motivacijskih elementih kadrovske dejavnosti kot je razvidno na sliki 4.3..

Slika 4.3.: Motivacijski model



Vir: Florjančič in drugi 2004, 43



Podjetja sta razdelila v dve skupini, nadpovprečno in podpovprečno uspešna. Za prve je značilna visoka motivacija zaposlenih, hitro prilagajanje managementa, fleksibilna strategija razvoja, sposobnost hitrega učenja in spoštovanje človeka kot posameznika. Za podpovprečna podjetja pa je značilna neinovativnost, neprilagojenost spremembam, nizka raven potrebe po učenju in nespoštovanje človeka. Razlog v takih neuspehih je v nesposobnem vodstvu, slabi organizaciji, v nizkem nivoju znanja in v pomanjkanju delovnih izkušenj (Florjančič in drugi 2004, 44). V ljudi je zato potrebno vlagati, jim omogočati usposabljanje ter skrbeti za njihov razvoj ter jih ustrezno motivirati za učinkovito opravljanje delovnih nalog.

#### 4.2.5 Ostali pomembnejši modeli ravnanja z ljudmi pri delu

V svetu se pojavljajo tudi številni drugi modeli ravnanja z ljudmi pri delu in vsak ima svoje zagovornike. Med pomembnejše uvrščamo sledeče modele (Lipičnik 1998, 29-30; Možina in drugi 2002, 447-448):

- **administrativni model** – delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o zaposlenih (dokumenti, evidence, poročila itd.), izraba človeških zmožnosti je izrazito pasivna, predvsem rutinska in okovana v pravila;
- **legalni model** – gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delavcem, ki je zakonsko urejen. Ravnanje z ljudmi je tako omejeno na izvajanje pravil s področja delovnopravne zakonodaje;
- **finančni model** - ravnanje z ljudmi se gleda skozi stroške oziroma koliko človeške zmožnosti stanejo. Med pomembnejše stroške se šteje zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko in življenjsko zavarovanje itd.. Najpomembnejše je najti optimalnost glede na stroške;
- **vodstveni model** – usmerjen na vodenje ter vodje in se razvija v dveh smereh:
  - a) V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnosti in naj bi izvajalskim vodjem (nimajo pooblastil za delo z ljudmi) svetovali kako naj rešujejo probleme.
  - b) V drugi smeri imajo vodje pooblastila za delo z ljudmi, vendar pa jim primanjkuje znanja. Posebne kadrovske službe ali posebej za to

organizirani izobraževalni centri zato izobražujejo vodje in jim poskušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi.

- **humanistični model** – bistvo tega modela je, da tisti ki se ukvarjajo z ljudmi pri delu, morajo razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene k posameznikom, ki jim pomagajo, da v čim večji meri razvijejo svoje zmožnosti in kariero;
- **vedenjsko - spoznavni model** – pri tem modelu želijo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, vključiti in izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (npr. področje sociologije, psihologije) z namenom da bi tovrstne izsledke uporabili predvsem v praktične namene.

Verjetno je težko napovedati kateri model bi bil za prihodnost lahko najboljši. Najbolj pomembno je, da vsako podjetje najde svoj model oziroma mešanico modelov, ki mu vsebinsko najbolj odgovarja in prinaša želene rezultate.

Tudi v slovenskem prostoru se pojavlja več načinov (modelov) ravnanja z ljudmi pri delu, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

#### **4.3 ZNAČILNI NAČINI RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU V SLOVENSKEM PROSTORU**

Osnova za ugotovitve na področju ravnanja z ljudmi pri delu bo raziskava, ki jo je v svoji doktorski disertaciji leta 1999 izvedla Nada Zupan. Na podlagi ugotovitev raziskave bi za slovenski prostor lahko rekli, da obstaja več modelov ravnanja z ljudmi pri delu, in sicer (Zupan v Možina in drugi 2002, 453-454; Zupan v Svetlik in drugi 2009, 31-32 ):

- **k posamezniku usmerjeno ravnanje s človeškimi viri** – značilna je uporaba strokovnih metod, strateška usmeritev in decentralizirano odločanje o kadrovske zadevah;
- **model strokovne podpore vodjem** – glede na prvi model je strateška usmerjenost sicer manjša, minimalna je tudi vloga glavnega direktorja.

Bistvena je vloga neposrednega vodje ob podpori kadrovika, ki skupaj izvajata strokovne metode, kjer je največji poudarek na načrtovanju karier;

- ***navidezni strateški model*** – razmeroma jasno izražena pomembnost vloge kadrovika pri odločanju in njegovi vključenosti v vodilni management, razmeroma velik vpliv vodje in zaposlenih v procesu odločanja, vendar pa je zaznati pomanjkanje strokovnih kadrovskih aktivnosti;
- ***participativni model*** - dokaj velik vpliv zaposlenih v procesu odločanja o kadrovskih zadevah, vendar pa je značilno pomanjkanje strateške usmerjenosti, bistvena je komunikacija z zaposlenimi oziroma informiranje zaposlenih;
- ***model administrativne učinkovitosti*** – v kadrovskih službah prevladujejo administrativni kadri, strateška usmerjenost nalog je zelo majhna. Model se odlikuje predvsem v programih za zniževanje bolniških.

Na podlagi rezultatov raziskave in značilnih modelov ravnanja z ljudmi pri delu v podjetjih v Sloveniji bi lahko rekli, da v 90-tih letih prejšnjega stoletja strateški pristop ravnanja z ljudmi pri delu še ni bil dobro uveljavljen, saj je opazen le v prvem modelu.

Kakšno je stanje danes in kakšna je vloga kadrovskih strokovnjakov kot strateških partnerjev, bomo podrobneje obravnavali nekoliko kasneje, v naslednjih poglavjih magistrske naloge.

#### **4.4 SPREMINJAJOČE SE OKOLJE NA PODROČJU KADROVSKE DEJAVNOSTI**

V preteklosti, ko je bilo stanje na trgu dokaj stabilno in so bili določeni stabilni cilji, je bila organizacija mišljena kot stroga piramida. Na njenem vrhu so bili cilji, ki jih je bilo potrebno uresničiti. Ljudje so bili v tak sistem vključeni in vse je bilo mogoče zelo natančno načrtovati. Vendar pa številne spremembe na trgu takega sistema ne dopuščajo več, saj namreč hitrost sprememb na trgu določa, kako hitro bodo morale organizacije menjavati cilje (Lipičnik 1998, 33-41). Hitrost menjavanja ciljev vpliva predvsem na stalnost delovnih mest, ki zahtevajo delavce z določenimi lastnostmi in znanjem, omogočajo planiranje kadrov in način kadrovske selekcije.

V nadaljevanju sledi slika (glej Sliko 4.4.), ki prikazuje povezanost pojavov, ki odločilno vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu.

Slika 4.4.: Približna veriga med seboj povezanih pojavov, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu



Vir: Lipičnik 1998, 35

Pomembno je, da ima podjetje lastno vizijo, in da se poskuša čim hitreje učiti in spreminjati. Spreminjajoče se okolje pa na drugi strani zahteva čim bolj fleksibilne zaposlene, ki se znajo prilagajati spremembam.

Bistveni elementi, ki vplivajo na razvoj kadrovske dejavnosti so naslednji (Kovač in drugi 1999, 203):

- tržno gospodarstvo, proizvodnja v svetu z modernim vodenjem, analiza organizacije, organizacijske tehnike;
- predhodne izkušnje, specialistično izobraževanje in znanje vodilnega v kadrovski službi in kadrovskih specialistov;
- sprememba oblike lastnine, spremenjeno družbeno okolje, nove vrednote, nov življenjski stil, demokratizacija – vpliv na kadre;
- osnovne predstave o delavcih v organizaciji (njihovo znanje, veščina, nagnjenost itd.), sposobnost za učenje;
- velik pomen in vlaganje v izobraževanje delavcev, gradnje sistema motivacije.

Po mnenju Scheina se kadrovski strokovnjaki soočajo tudi z drugimi pomembnimi dejavniki, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu, in sicer (Schein 2008, 12-13):

- **tehnološke spremembe**, zaradi katerih so vsi procesi bolj zapleteni, predvsem pa tudi delo samo;
- **globalizacija in posledično kulturna raznovrstnost**, kjer je potrebno izoblikovati norme ravnanja posamezne skupine (pravila ravnanja) ter sprejeti skupne vrednote in ideologijo organizacije, h katerim skupna teži in kakršna bi želela biti. V daljšem časovnem obdobju to pomeni, da je taka kultura vgrajena v vsakodnevno ravnanje oziroma vedenje ljudi;
- **bolj izobraženi zaposleni**, zato se organizacije soočajo z vse bolj iznajdljivimi, izobraženimi in zahtevnimi zaposlenimi;
- **spreminjajoča se pričakovanja vodilnega managementa**, predvsem glede vloge kadrovskih strokovnjakov. Kadrovski strokovnjak naj bi o organizaciji razmišljal na bolj globalen sistemski način ter tak način razmišljanja znal približati tudi vodilnim v podjetju. Če pa želi nova znanja in veščine vnesti v organizacijo, mora imeti predvsem velik vpliv na vodstvo, da do takih sprememb sploh pride oziroma da se vključijo v organizacijo.
- **hitrost družbenih sprememb glede zaposlovanja, poklicne poti in »psiholoških pogodb«**, kjer je prišlo do sprememb družbenih vrednot, in sicer o tem, kako pomembno je doseči ravnotežje med poklicem in zasebnim življenjem ter kako pomembna je psihološka pogodba med podjetjem in zaposlenim.

V moderni tržni organizaciji oziroma v informacijski družbi človek igra ključno vlogo, odločilno postaja njegovo znanje in sposobnosti. Vsakdo lahko opravlja svoj del celotne naloge le ob popolni lastni odgovornosti za rezultat. Z izmenjavo informacij postaja človek zelo dobro obveščen, tudi o delu drugih oddelkov od katerih je odvisno njegovo delo. Da pa bi tako organizirano podjetje preživel, mora biti racionalno organizirano. To dejstvo pa v ospredje postavlja vlogo kadrovske dejavnosti (Florjančič in drugi 2004, 59-63). Kadrovska dejavnost pridobiva nov položaj v podjetju, s tem pa so tudi naloge in zadolžitve kadrovskih strokovnjakov bolj zahtevne, odgovornejše in strokovnejše.

V nadaljevanju je predstavljen pregled sprememb, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu in so posledično oblikovale različna pojmovanja kadrovske dejavnosti oziroma vloge kadrovskih strokovnjakov.

Tabela 4.1.: Pregled sprememb, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi

	<b>PRETEKLOST</b>  <b>Kadrovska administracija</b>  (angl. Personnel Administration)	<b>SEDANJOST</b>  <b>Kadrovski management</b>  (angl. Personnel Management)	<b>PRIHODNOST</b>  <b>Človeški viri (ljudje) in ravnanje z njimi</b>  (Human Resource Management)
<b>CILJ PODJETJA</b>	Cilj podjetja je spremenljiv po velikosti.	Cilj podjetja je spremenljiv po vsebini.	Cilj podjetja je nepredvidljivo spremenljiv.
<b>ORGANIZACIJA</b>	Z organizacijo so natančno določena dela oziroma delovna mesta.	Organizacija skuša uveljaviti timski način dela kar vodi v nove ideje.	Organizacija je vedno samo začasna.
<b>OPREDELITEV ČLOVEKOVIH LASTNOSTI</b>	Z analizo delovnega mesta je možna natančna opredelitev potrebnih človekovih lastnosti.	Človek mora imeti lastnosti za delo v timu.	Potrebne človekove lastnosti niso znane, razen kreativnosti, fleksibilnosti in znanja.
<b>PLAN KADROV</b>	Plan kadrov je zelo natančen, tako kot tudi dinamika zaposlovanja.	Plan kadrov ni natančen.	Plan kadrov je nemogoč.
<b>KADROVSKA SELEKCIJA</b>	Selekcija kandidatov je omejena na primerljivost zahtevanih in dejanskih lastnosti.	Selekcija kandidatov glede na zmožnosti za delo v timu ali dodatno izobraževanje.	Selekcija ljudi poteka glede na fleksibilnost in ustreznost kolektivu.
<b>DINAMIKA ZAPOSLOVANJA</b>	Natančno določena dinamika zaposlovanja.	Dinamika zaposlovanja je mogoča, vendar ni natančna.	Dinamika zaposlovanja ni predvidljiva.
<b>IZOBRAŽEVANJE</b>	Izobraževanje za delo.	Izobraževanje za delo in delo v timu.	Izobraževanje za fleksibilno vedenje in spoznavanje konkurence.
<b>PLAČILO</b>	Plačilo na čas, odvisno od delovnega mesta.	Plačilo na čas, odvisno pa je tudi od uspešnosti projektov. Plačilo po delovnem mestu povzroča težave.	Plačilo odvisno samo od uspešnosti projektov. Delovno mesto na plačo ne vpliva, samo rezultati.

Vir: Lipičnik 1998, 39

Kot je razvidno v Tabeli 4.1., se je pomen človeških virov skozi obdobja razvoja organizacije spreminjal. Najprej so ljudi administrativno vključevali v sistem organizacije (angl. Personnel Administration), nato so izbirali take ljudi, ki so bili sposobni delati v timu (angl. Personnel Management), vse bolj pa so pomembne človeške zmožnosti kot viri in manj ljudje kot viri (angl. Human Resource Management) (Lipičnik 1997, 29).

#### **4.5 RAZLIKA V POMENU KADROVSKEGA MANAGEMENTA IN RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU**

Kot smo že ugotovili, obstaja razlika v pomenu »kadrovskega managementa« in ravnanje z ljudmi oziroma s »človeškimi viri«. Za današnje razumevanje ravnanja z ljudmi pri delu je najpomembnejši prehod iz kadrovskega managementa v management človeških virov, do katerega je v 80-tih in 90-tih letih prišlo predvsem zaradi sprememb v poslovnem okolju podjetij (Svetlik in drugi 2009, 25-26). Vendar pa spremembe v poimenovanju oziroma konceptualni razvoj kadrovske dejavnosti ne pomeni, da so se spremenile tudi konkretne kadrovske prakse v organizacijah. Osnovna naloga kadrovskega managementa je zagotavljanje ustreznega števila ljudi, ki so potrebni za nemoteno delo. Na področju izobraževanj in usposabljanj pa je bila glavna skrb prilagajanje znanj, sposobnosti in veščin zaposlenih obstoječi tehnologiji in organizaciji dela. Vendar pa med prizadevanji managerjev in kadrovskih strokovnjakov ni bilo nobenih povezav (Florjančič in drugi 1991, 16-17).

Avtorja Foot in Hook sta omenjeno razlikovanje predstavila v pregledni tabeli, ki sledi v nadaljevanju (Foot in drugi 1996, 12-13):

Tabela 4.2.: Razlika med kadrovskim managementom in ravnanjem z ljudmi pri delu

<b>Značilnosti kadrovskega managementa</b>	<b>Značilnosti ravnanja z ljudmi pri delu (t.i. Management človeških virov)</b>
Glavno je vprašanje KAKO? Gre za taktičen pristop.	Večinoma se sprašujejo KAJ? Pristop je predvsem strateški.
Pristop je naravnano kratkoročno in se predvsem odziva na vplive drugih.	Pristop je naravnano dolgoročno kot oblikovalec politike in povzročitelj sprememb.

Ne zajema celotnih ciljev, vendar se jim približuje postopoma, včasih celo neusklajeno.	Jasno začrtani okvirji, deluje celostno z namenom da za organizacijo ustvari določene prednosti.
Tradicionalne oblike komuniciranja.	Različne in spreminjajoče se poti komuniciranja.
Deluje v organizaciji, ki deluje na tradicionalen način in se ne vključuje v odločanje in delovno silo.	Pomembna je vloga vsakega posameznika in njegovo vključevanje v delovno skupino z namenom dviga ravni kvalitete posameznih timov.
Zanimajo ga organizacije, ki so tradicionalno sindikalno organizirane.	Želi delovati v okviru enostavnih dogovorov s sindikati, ne želi pa upoštevati njihovih pravil vedenja.
Podpira tradicionalne plačne sisteme.	Podpira plačne sisteme, ki zagotavljajo nagrajevanje uspešnosti in motiviranje ljudi (različni plačni sistemi) kar posledično vodi v skupne cilje organizacije.
Podpira nespremenjeno stanje, ne zagovarja sprememb.	Spodbuja spremembe in povečevanje fleksibilnosti oziroma prožnosti pri delu.
Deluje s pluralističnega vidika in dovoljuje različne poglede.	Deluje z unitarističnega vidika in upošteva potrebe slehernega človeka, da bi deloval v smeri skupnih ciljev.
Zagovarja stališče vsem skupinam zaposlenim omogočati enake delovne razmere.	Pomembni so individualni dogovori, individualni plačni sistemi in nagrade.
Profesionalci oziroma strokovnjaki želijo včasih pomagati posameznikom pri reševanju njihovih problemov.	Profesionalci oziroma strokovnjaki pomagajo posameznikom v smislu, da sami prevzamejo odgovornost za svoje odločitve in akcije (samostojnost zaposlenih je nujna).
Teži k zadovoljevanju potreb delovne sile in nuditi podporo zaposlenim z namenom, da so srečni in dobro delajo.	Predvsem usmerjeno na zahteve dela ter načrtovanje, opazovanje in kontrola, da so pravi ljudje (ni nujno zaposleni) na pravih mestih ob pravem času.
Oblikovana so jasna pravila in postopki s poudarkom na poštemem sistemu za vse enako.	Poudarja, da imajo ljudje pravico biti ustrezno obravnavani pri delu in učinkovit management bo to dosegel.
Ker je z ljudmi težko delati, so potrebne poseben metode dela.	Z ljudmi je možno delati kot z vsemi ostalimi viri.
Poudarja specializacijo na vseh področjih svojega delovanja.	Večino svojih aktivnosti želi prenesti na management z namenom, da bi se lahko posvetil razvojni politiki, načrtovanju, opazovanju in ocenjevanju.

Vir: Foot in drugi 1996, 12-13

Tabela prikazuje različne koncepte ravnanja z ljudmi pri delu. Kadrovski management temelji predvsem na statični osnovi in ne podpira sprememb, ki so sicer stalnica v moderni družbi. Dinamičnost trga in številne spremembe narekujejo, da kadrovski management postane bolj dinamičen v smislu ravnanja z ljudmi pri delu, kar vpliva na



uspešnost organizacije kot celote. Posledica tega je, da v modernejših organizacijah že govorimo o managementu človeških virov, ki pomeni nadgradnjo klasičnih kadrovskih procesov oziroma ravnanja s človeškimi viri.

## **5 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV**

### **5.1 TRANSFORMACIJA KLASIČNIH KADROVSKIH PROCESOV V MODERNI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV**

Management človeških virov (MČV) se prične z ustvarjanjem slike stanja človeških virov znotraj organizacije in se nadaljuje z načrtovanjem osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih (Bahun in drugi 2006, 87-114). Izhodišče takemu načrtovanju so srednjeročni in dolgoročni plani potreb po kadrih in izobraževanju oziroma usposabljanju.

Avtorja Bahun in Rojc opredelita MČV kot »koordinacijo vseh razpoložljivih človeških virov s procesom planiranja, vodenja programov razvoja kadrov, organiziranja izobraževanja in usposabljanja ter preverjanja doseganja ciljne kadrovske strukture podjetja« (Bahun in Rojc 2006, 89).

Armstrong opredeljuje ravnanje s človeškimi viri kot pot k ravnanju z ljudmi, ki temelji na naslednjih načelih (Armstrong, 1991, 34):

- človeški viri so najpomembnejše premoženje podjetja in učinkovito ravnanje z njimi je ključ do uspeha;
- podjetje bo uspeh najverjetneje doseglo z učinkovito in strateško naravnano kadrovsko politiko ter medsebojno dopolnjenimi aktivnostmi podjetja, ki naj sooblikujejo strateško usmeritev podjetja;
- korporacijska kultura in odnosi, ki iz tega izhajajo, vrednote in klima v podjetju, imajo največji vpliv na doseganje poslovne odličnosti;
- za učinkovit proces integracije je potreben stalen proces naporov, saj je potrebno vse zaposlene usmeriti v skupno delo za doseganje istega cilja, to je cilja podjetja.

MČV postaja vse pomembnejši kazalnik uspešnosti organizacije. Je stalen proces, ki na dolgi rok vodi organizacijo v izboljšave. Vsebuje več med seboj povezanih dejavnosti, kjer ga vodi sistemski pristop pri urejanju osnovnih tehničnih in medčloveških odnosov. Pri tem pa je zlasti pomembna predanost najvišjega managementa sodobnim in visoko produktivnim organizacijam (Lipičnik, 1998, 40-46).

Primarna naloga MČV je, da ves čas zagotavlja takšno **strukturo**, to je število, znanje, sposobnosti, ustrezen razvoj, osebnostne značilnosti, motivacijo, vrednote, privrženost ter tako **uporabo človeških virov**, ki bo podjetju zagotavljala konkurenčno prednost. To pa je v prvi vrsti naloga in odločitev vodilnega managementa, ki na ta način človeške vire obravnava na strateški ravni, kar bomo podrobneje obravnavali v naslednjih poglavjih.

Število zaposlenih z visoko ravniyo znanja narašča, njihov pomen za podjetje in narava dela se vse bolj intelektualizira, kar zahteva spremembe v načinu vodenja. Od uspešnosti upravljanja s človeškimi viri je odvisno, v kolikšni meri se potenciali zaposlenih lahko razvijajo, oplemenitijo ter se optimalno uporabijo, da v čim večji meri prispevajo k uspešnosti podjetja. Postavlja pa se vprašanje kako to doseči in koliko svoje ustvarjalne moči bodo zaposleni dali na razpolago svoji organizaciji. Bistvena spodbuda za njih je, da imajo možnost izražanja lastnega mnenja, ki ga vodstvo seveda upošteva. Pomembno je, da zaposleni niso zgolj izvajalci svojih delovnih zadolžitev, ampak jim je omogočena neposredna participacija pri vodenju (Svetlik in drugi, 2004, 1-12). S t.i. neposredno participacijo kot sredstvom za mobilizacijo ustvarjalnih moči zaposlenih, so ti izkoriščeni v večji meri kot sicer in tako prispevajo k boljšim poslovnim rezultatom organizacije.

V moderni informacijski družbi so človeški viri strateško omejevalni vir, ki v vse večji meri nadomešča kapital. Gre za že omenjeni **intelektualni kapital**, ki temelji na znanju in spretnostih zaposlenih, na njihovi iznajdljivosti, vrednotah, sposobnosti razvoja inovacij ter na kulturi in filozofiji podjetja. Delovno silo oziroma človeški faktor obravnava kot najpomembnejši dejavnik doseganja ciljev organizacije, ki temelji na številnih praksah, procesih in aktivnostih, ki omogočajo, da so človeški viri čim bolj

uporabljeni, tako v korist posameznika kot tudi organizacije in družbe. Ključne značilnosti MČV so (Schuler 1992, 16-20):

- **planiranje oziroma načrtovanje človeških virov** – obsega načrtovanje in napovedovanje potreb organizacije po človeških virih (tako kratkoročno kot dolgoročno) ter analizo del v organizaciji, potrebno za prepoznavanje zadolžitev, potrebnih znanj, sposobnosti in spretnosti za opravljanje določenih delovnih nalog;
- **zaposlovanje, rekrutacija in selekcija ljudi**, ki ustreza potrebam organizacije;
- **ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in temu primerna oblika nagrajevanja zaposlenih**;
- **izboljšanje učinkovitosti zaposlenih in delovnega okolja** – obsega usposabljanje in razvoj zaposlenih, zagotavljanje kakovosti delovnega življenja ter politiko varnosti in zdravja pri delu;
- **skrb za oblikovanje, ohranjanje in razvijanje učinkovitih delovnih odnosov**, ki obsega pogajanja, odnose s sindikati in področje pravic zaposlenih.

MČV se je v 80-tih letih prejšnjega stoletja razvil kot nadgradnja tedanji personalni oziroma kadrovske dejavnosti, ki je temeljila predvsem na administrativni dejavnosti, bila usmerjena na pogajanja s sindikati ter na notranje sisteme (Radonjič 2002, 58-75). Učinkovitost MČV je največja takrat, ko organizacije pravočasno predvidijo prihodnje potrebe po ustreznih kadrih ter njihov osebni in skupni razvoj.

Ena najpomembnejših nalog vsake organizacije je, da mora dobro predvideti, kakšen model ravnanja s človeškimi viri bo kar najbolje reševal njene prihodnje probleme in na podlagi tega oblikovati svoj model, ki bo temeljil na predvidenih dogodkih. Ob tem je nujno upoštevati dejstvo, da so človeški viri in njihova produktivnost najpomembnejše premoženje v modernih organizacijah 21. stoletja, za razliko od prejšnjega stoletja, ko so bila to le proizvodna sredstva. V preteklosti je bilo glavno vodilo proizvodnje masovna produkcija, danes pa je v osredju kakovost. Kupci so zelo dobro informirani in osveščeni, želijo si le najboljše izdelke in storitve, konkurenca je huda. Le najboljši ponudniki so lahko uspešni. Predvsem pa so

uspešna tista podjetja, ki imajo popolno podporo in sodelovanje vseh zaposlenih, kar pa je zagotovo ena glavnih nalog MČV (Bramham 1994, 4-7).

## 5.2 STOREY-jev MODEL MČV

Koncept MČV predstavlja živ in razvijajoči se model ravnanja s človeškimi viri v organizacijah. Išče doseganje konkurenčne prednosti s pomočjo strateškega razvoja visoko usposobljenih in lojalnih zaposlenih, med drugim tudi z uporabo internega marketinga in zbirke kadrovskega tehnike ter orodij. MČV ne predstavlja le povezanosti personalnih funkcij, ampak predstavlja poseben pristop k ravnanju z zaposlenimi, katerega namen je doseči konkurenčno prednost s strateško uporabo visoko pripadne in usposobljene delovne sile. To dosega z uporabo integriranih sklopov kulturnih, strukturnih in kadrovskega postopkov. Odvisen je od izpostavljenosti podjetja spremembam in gibanjem v zunanjem okolju, na drugi strani pa je odvisen od tega, kako ga razume vodilni management ter od kompetenc kadrovskega strokovnjakov. (Storey 1992, 12; Radonjič 2002, 61; Kohont 2005, 24).

V nadaljevanju si bomo pogledali, kako MČV prispeva k doseganju organizacijskih ciljev, in sicer s pomočjo Storeyjevega modela. Model ponazarja povezanost aktivnosti, politike in strategije ravnanja s človeškimi viri, s poslovno uspešnostjo organizacije, ki se kaže kot doseganje strateških ciljev organizacije, to je dobičkonosnost, dolgoročna rast in razvoj organizacije. Avtor izhaja iz Beerovega modela MČV, ki poudarja, da MČV vpliva na organizacijsko uspešnost na način, da ustvarja strateško integracijo, visoko raven pripadnosti, prilagodljivosti in kakovosti zaposlenih. Pomembno je, da zaposleni ne delujejo le po modelu »plačilo po pogodbi«, ampak je ena ključnih nalog MČV, da usmerjajo svojo prakso k motiviranju in razvijanju pripadnosti zaposlenih.

Tabela 5.1. Storeyjevi model managementa človeških virov

<b>Prepričanja in domneve:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- človeški viri zagotavljajo konkurenčno prednost;</li><li>- cilj MČV je doseganje pripadnosti oziroma lojalnosti zaposlenih in ne doseganje sporazuma z zaposlenimi glede pravil;</li><li>- skrbna selekcija zaposlenih ter skrb za njihov razvoj sta zelo pomembni domeni MČV.</li></ul>
<b>Strateške razsežnosti:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- glede na zgornje domneve in prepričanja, so odločitve v zvezi s človeškimi viri strateško pomembne za organizacijo;</li> <li>- vključitev vodilnega managementa je nujna in neizogibna;</li> <li>- politike MČV morajo biti del poslovne strategije, predvsem njen kakovostni del in ne zgolj formalni del.</li> </ul>
<p><b>Kritična vloga managerjev:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- glede na predpostavko, da je MČV ključen za posel, je preveč pomemben, da bi bil prepuščen zgolj kadrovskim strokovnjakom;</li> <li>- neposredni vodje morajo biti nosilci izvajanja politik in strateških odločitev povezani s človeškimi viri ter hkrati biti gonilna sila MČV;</li> <li>- kadrovski strokovnjaki postajajo svetovalci managementu, in sicer pri aktivnostih na področju človeških virov;</li> <li>- potrebna je večja pozornost vzgajanju in managementu managerjev.</li> </ul>
<p><b>Ključni vzvodi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- management kulture je mnogo bolj pomemben od managementa procedur in sistemov;</li> <li>- nujnost povezovanja med aktivnostmi izbora, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja ter usklajenost s končnim ciljem uresničevati cilje in strategijo organizacije;</li> <li>- prestrukturiranje in prenova delovnih mest je nujna ter sprememba v načinih vodenja, in sicer z razlogom, da zaposleni pridobijo večjo odgovornost in pooblastila za samostojno opravljanje dela.</li> </ul>

Vir: Storey 1995, 6

Za ponazoritev področij, ki jih pokriva MČV, je Storey izdelal matriko, kjer je razdelal mehke in trde pristope k MČV.

- **trdi pristop:** zaposleni so obravnavani kot vir, s katerim je potrebno ravnati enako kot z ostalimi organizacijskimi viri. Zaposleni so ovrednoteni po tem, ali imajo ustrezne spretnosti in znanja, ki jih organizacija zahteva.
- **mehki pristop:** se osredotoča na posameznika znotraj MČV in je tesno povezan s šolo medčloveških odnosov in McGregorjevo teorijo Y, s poudarkom in težnjo po boljšem izkoristku znanja in ustvarjalnosti zaposlenih. Mehki pristop izpostavlja pomen integracije politik človeških virov s poslovnimi cilji organizacije, ki zaposlene obravnava kot vredno premoženje in vir konkurenčne prednosti, ki se kaže v njihovi pripadnosti, prilagodljivosti, visoki kvalificiranosti in delovni uspešnosti (Storey v Legge 1995, 68).

Model MČV prikazuje mešanico mehkega in trdega pristopa, predvsem kombinacijo njunih prednosti (Storey 1992, 35-38):

1. **Prepričanja in domneve** poudarjajo, da so znanja in sposobnosti človeških virov največje premoženje organizacije, ki prispevajo k večji ali manjši uspešnosti organizacije. Zmožnosti človeških virov in njihova pripadnost ločijo uspešne organizacije od neuspešnih, zato morajo organizacije svoje človeške vire sprejemati kor vredne vire in ne kot strošek.
2. Odločitve v zvezi s človeškimi viri so **strateško pomembne** in stvar vodilnega managementa. Iz tega razloga se s kadrovskimi dejavnosti ne ukvarjajo le kadrovski strokovnjaki, ampak so številna kadrovska vprašanja in tematike odgovornost vodilnega managementa. Obvezna je tudi povezanost politik MČV s poslovno strategijo organizacije.
3. **Kritična vloga managerjev**, kjer je nujno vključevanje neposrednih vodij v upravljanje s človeškimi viri, ki so nosilci izvajanja politik in strateških odločitev v povezavi s človeškimi viri ter gonilna sila MČV. Kadrovski strokovnjaki pa so svetovalci managementu ter trenerji oziroma mentorji za učinkovito izvajanje MČV.
4. **Ključni vzvodi** modela kot zadnjega elementa ravnanja s človeškimi viri so jasno posredovanje ciljev organizacije z ustrezno komunikacijo, razvoj človeških virov ter ocenjevanje njihove uspešnosti z ustreznim nagrajevanjem ter večja odgovornost in pooblastila zaposlenih, kar jim omogoča samostojno opravljanje delovnih zadolžitev.

Iz tega lahko zaključimo, da MČV že v svoji osnovi nosi strateško dimenzijo človeških virov, kar predstavlja pomemben preobrat na področju ravnanja s človeškimi viri v organizacijah. Iz usmerjenosti »navznoter« (izvajanje kadrovskih postopkov in graditev sistemov) v usmerjenost »navzven«, kjer je pomembno vprašanje, kako prispevati k uresničevanju strategije organizacije, kako zadovoljiti potrebe kupcev ter v končni fazi, kako prispevati k poslovni uspešnosti organizacije (Radonjič 2002, 60-62).

## 6 SPREMINAJOČA SE VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

Kadrovska pravila in prakse, ki so dobro služile organizacijam v preteklosti, se morajo modificirati z namenom razviti strategijo človeškega kapitala, ki ima potencial

revitalizirati oziroma okrepiti organizacijo. Take kadrovske prakse morajo slediti spremembam organizacije in ne smejo biti odsotne v globalni konkurenci, sicer organizacija ne bo dosegla svojih ciljev ali celo ne bo preživela (Pilenzo 2009, 63-75).

## **6.1 ULRICHOV MODEL KOT IZHODIŠČE MODERNE VLOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV**

»Vloga v splošnem pomeni sklop nalog in funkcij, ki so dodeljene ali pripisane posamezniku, skupini ali organizaciji. Vloga opredeljuje tudi načine, kako se dodeljene naloge in funkcije opravljajo, to je, kako vlogo udejanjimo« (Svetlik in drugi 2009, 147). Ko točno definiramo naloge in funkcije ter načine njihovega izvajanja, razmejimo posamezne vloge in v veliki meri določimo odnose med posamezniki, skupinami in organizacijami. V sodobnih organizacijah so vloge na ravni posameznikov opredeljene kot delovna mesta.

Danes je poslovna uspešnost podjetja usodno povezana z MČV, ki ustvarja in dodaja realno vrednost. Kadrovska stroka in kadrovski strokovnjaki s tem pridobivajo na pomenu in igrajo pomembno vlogo za ključne deležnike organizacije, to so vlagatelji, stranke, zaposleni ter neposredni vodje, za katere ustvarjajo vrednost (Gruban 2007). Se pa na tem mestu postavlja vprašanje, ali so ob razvoju kadrovske stroke kadrovski strokovnjaki dovolj kompetentni, da lahko učinkovito opravljajo svoje delo in ustvarjajo vrednost.

Ulrich izpostavlja 4 ključne vloge današnjih kadrovskih strokovnjakov, ki so sledile razvoju MČV. Kadrovski strokovnjaki morajo biti fokusirani na definiranje končnega outputa svojega dela, to je na rezultate. S tem bodo s svojim delom ustvarjali vrednost in prinašali rezultate, njihova vloga poslovnega partnerja pa bo tako realizirana (Ulrich, 1996, 24-51). V nadaljevanju sledi Slika 6.1., ki prikazuje da sega usmeritev MČV od strateške (dolgoročno delovanje) do operativne (kratkoročno delovanje), aktivnosti MČV pa potekajo od področja upravljanja procesov (orodij in sistemov) do učinkovitega ravnanja s človeškimi viri (Ulrich 1997, 34).

Slika 6.1.: Ulrichov model: vloge kadrovskih strokovnjakov



Vir: Ulrich v Dialogos 1999

Ulrich poudarja, da je lahko kadrovski strokovnjak uspešen le, kadar deluje v vseh štirih vlogah hkrati ter si vloge razdeli tako, da največ časa nameni strateškim nalogam ter upravljanju sprememb.

Tako je ena ključnih vlog kadrovskega strokovnjaka po Ulrichu biti **strateški partner**, ki se osredotoča na sistemska in strateška vprašanja. Skrbi, da so strategije MČV usklajene s poslovno strategijo, ki jo vključuje v konkretne kadrovske procese (Svetlik in drugi 2009, 147-150). Ima širok pogled na poslovanje ter zaupanje v ekonomske vrednote. MČV kot strateški partner povezuje kadrovske strategije in prakse s poslovno strategijo podjetja, kar Ulrich imenuje strateški MČV, ki ustvarja proces gibanja od poslovne strategije do organizacijske sposobnosti kadrovskih praks, kjer se poslovne strategije realizirajo skozi kadrovske prakse (Ulrich 1996, 189).



Strateški MČV je v rokah neposrednih vodij, ki so odgovorni za izvajanje in doseganje strategij.

Doseganje poslovne strategije je možno s hitrejšim prilagajanjem spremembam, s prilagajanjem zahtevam strank oziroma kupcev ter z učinkovitejšim vpeljevanjem poslovne strategije v vse pore MČV. Prepoznavanje praks, s katerimi bo organizacija dosegala poslovno strategijo, Ulrich imenuje *organizacijska diagnoza* (Ulrich 1997, 53-56). Kadrovske strokovnjaki na podlagi znanja in informacij, ki jih imajo, lahko najbolje predvidijo kaj njihovo podjetje čaka v prihodnosti. Na podlagi pravih organizacijskih diagnoz vedo in znajo predvideti prihodnje spremembe in se na to ustrezno pripraviti ter biti posledično uspešnejši od konkurence (O'Neil 2010).

Vloga strateškega partnerja se je posledično razvila iz potrebe, ko so podjetja postajala vse bolj kompleksna ter so spoznavala osrednji pomen človeških virov (predvsem za dolgoročne strategije), so začela od kadrovske strokovnjakov zahtevati, da sodelujejo pri pripravi strategij in načrtov (Schein 2008, 8-12). Iz tega razloga je v 60-tih in 70-tih letih prejšnjega stoletja prišlo do preobrazbe iz kadrovskega managerja v managerja človeških virov, s katerim so želeli poudariti pomen ljudi za dolgoročno strategijo organizacije. Po drugi strani pa je prišlo do konflikta interesov, saj večina kadrovske strokovnjakov ni bila usposobljena za sodelovanje pri oblikovanju strategije ter so bili pogosto nosilci vrednot, ki so bile predvsem naklonjene zaposlenim in ne vodilnemu managementu.

Kadrovske strokovnjaki morajo delovati strateško, tako na ravni posameznikov kot na ravni skupine zaposlenih. So **upravljavci sprememb**, ki obvladajo transformacije in spremembe oziroma prepoznajo in implementirajo procese sprememb v organizaciji. Zanje je bistveno, da so vedno korak naprej ter razmišljajo o tem, kaj morajo spremeniti in to ustrezno vključiti v procese podjetja (Silliker 2010, 1-2). Hkrati pa so pobudniki in varuhi sprememb organizacijske kulture. Zaupajo v stalne izboljšave in so sposobni gledati na lastno organizacijo v širšem družbenem kontekstu (Schein 2008, 8-12).

Omenjena transformacija zajema temeljne kulturne spremembe, sprememba pa se nanaša na sposobnost organizacije, da izboljša model in implementacijo pobud in se spremembam čim hitreje prilagodi (Ulrich 1997: 30). Schein je omenjeno vlogo kadrovskega strokovnjaka poimenoval *Razvijalec organizacije in strokovna vest*, kar pomeni, da mora biti kadrovski strokovnjak sposoben o svojem podjetju razmišljati na globalen sistemski način ter tak način razmišljanja znati približati vodilnim v podjetju (Ulrich 1996, 23-48; Dialogos, 1999, 4; Schein 2008, 8-12; Ulrich 2009).

Naslednja pomembna vloga kadrovskega strokovnjaka je biti **funkcionalni strokovnjak**, kar je dejansko njegova tradicionalna vloga, kjer oblikuje organizacijsko infrastrukturo skozi formiranje in izvajanje učinkovitih kadrovskih procesov, to je kadrovanje, treniranje oziroma usposabljanje, ocenjevanje, nagrajevanje, podpiranje oziroma pospeševanje ter druge oblike ravnanja s človeškimi viri. Kadrovski strokovnjaki oblikujejo organizacijsko infrastrukturo s konstantnim preverjanjem in izboljšanjem kadrovskih procesov. Nastopajo kot interni svetovalec vodstvu, kateremu nudi strokovno podporo in storitve, obvladuje nove vloge, razvija nova znanja s področja človeških virov, kreira sisteme in orodja za analiziranje in povečevanje socialnih mrež ter znižuje lastne stroške (Ulrich 1996, 24-37; Ulrich 1997, 83-87). Rezultat oblikovanja organizacijske infrastrukture pa je administrativna učinkovitost, ki jo kadrovski strokovnjaki omogočijo z zagotavljanjem učinkovitosti kadrovskih procesov ter z zaposlovanjem, usposabljanjem in nagrajevanjem managerjev, ki povečujejo produktivnost in zmanjšujejo stroške. Na tak način kadrovski strokovnjaki lahko prispevajo k celotni poslovni učinkovitosti svojega podjetja.

Kot **zastopnik zaposlenih** pa kadrovski strokovnjak obravnava dnevne probleme zaposlenih, njihova pričakovanja in potrebe. Preko razumevanja potreb zaposlenih in z zagotavljanjem njihove izpolnitve morajo spodbujati prispevek vsakega zaposlenega k uspehu organizacije (Svetlik in drugi 2009, 150). Kot zastopniki zaposlenih jim pomagajo graditi in ohranjati uspešne odnose in socialne mreže, tako da prisluhnejo njihovim željam in potrebam, in se na to tudi odzivajo. Imajo razumevanje za zaposlene in se identificirajo z njimi, sposobnost vplivanja na nadrejene, prodelavske vrednote ter gojijo prepričanje, da je položaj delavca moč

izboljšati (Schein 2008, 8-9). Uspešno izvajanje opisanih vlog pomeni, da je naloga kadrovskih strokovnjakov, da poskrbijo za ustrezno miselnost, vrednote in spretnosti ter stremijo k izboljšanju položaja zaposlenih, predvsem v kriznih časih.

Vloga strateškega partnerja po Ulrichu je med ključnimi vlogami kadrovskih strokovnjakov, vendar pa vseeno ni najpomembnejša, saj je pomembno, da izvaja tako operativne kot strateške vloge. Ulrichov pristop k strateškemu MČV temelji predvsem na njegovem prispevku k poslovanju organizacije, manj pa je usmerjen na same aktivnosti MČV. Te naj bi bile med seboj čim bolj skladne in usmerjanje v razvoj takih vedenj in ravnanj zaposlenih, ki bodo omogočale optimalno doseganje strateških ciljev in uresničevanje vizije organizacije. Razvoj zaposlenih je povezan z organizacijskimi cilji in sooblikuje organizacijsko strategijo in je del nje. V takem primeru govorimo o (strateškem) razvoju človeških virov (McCracken in drugi 2000, 281-290).

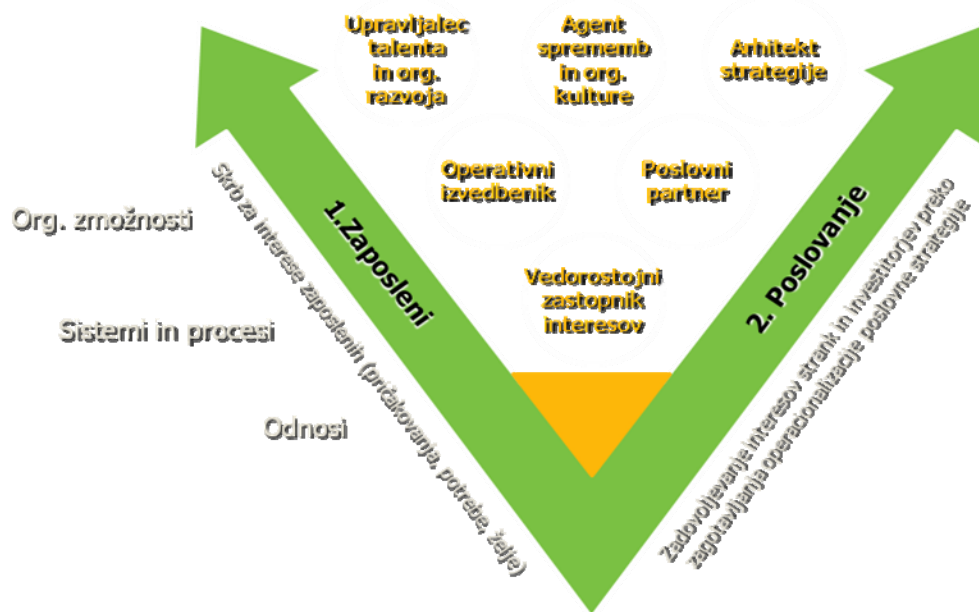
Kadrovski strokovnjaki sooblikujejo in sodelujejo pri razvoju ter implementaciji strategije podjetja, kar je bila nedolgo tega izključno vloga neposrednih vodij. Strategije podjetja so vedno bolj odvisne od povečanja konkurenčnosti podjetja ter od razvijanja učinkovitih delovnih timov, kar postavlja kadrovske procese v centralno vlogo razvoja in implementacije strateškega plana podjetja (Dessler 2000, 19). Dobre kadrovske prakse kot so izobraževanja oziroma treningi, programi, spodbujevalni sistemi ter participacija zaposlenih znatno vplivajo na rezultate podjetja in ustvarjajo produktivnost ter donosnost podjetju (Lee in Lee 2009).

## **6.2 SPREMENJEN KOMPETENČNI PROFIL SODOBNIH KADROVSKIH STROKOVNJAKOV**

Kadrovski strokovnjaki morajo vse bolj enakovredno obvladati dva sklopa vlog: **poslovno in kadrovsko**. Na kadrovski oziroma človeški osi so vloge povezane s komuniciranjem, zavzetostjo in skrbjo za zaposlene ter s sočutjem in razumevanjem njihovih problemov. Poslovna os pa se osredotoča na to, kako kadrovska dejavnost lahko prispeva k uresničevanju pričakovanj strank in vlagateljev preko oblikovanja in izvajanja ustreznih poslovnih strategij (Gruban 2007). Delovanje in osredotočanje

zgolj na eno ali drugo stran, poslovno ali kadrovske, ne zagotavlja več pravega uspeha. Iz tega vidika je vloga kadrovske strokovnjakov in njihovih praks bistvena, »saj na ta način povezujejo človeško stran posla s poslovnimi strategijami podjetja ter izoblikujejo in implementirajo individualne zmožnosti in organizacijske sposobnosti v odločilen vir konkurenčne prednosti podjetja« (Ulrich in drugi 2009).

Slika 6.2.: Kadrovske kompetenčni model



Vir: Ulrich in Brockbank 2007

Zgornja slika prikazuje ugotovitve globalne študije HRCS (angl. Human Resource Competency Study), ki je v zadnjih 20-tih letih že kar petkrat opravila obsežno raziskovanje kadrovske stroke, zadnjič v letu 2007, in velja za eno globljih raziskav neke profesije. Raziskava poteka preko skupine RBL in univerze v Michiganu (The Ross School of Business at the University of Michigan), ki jo vodita profesor Dave Ulrich in Wayne Brockbank. Ključno vprašanje ter hkrati vodilo omenjene raziskave je »Katere so potrebne sposobnosti in znanja, ki so potrebne za uspešnega kadrovskega strokovnjaka, še posebej na izvršilnem nivoju« oziroma bolj specifično, »Kaj je temeljna naloga MČV?«. Po mnenju avtorjev je to povezovanje človeške strani posla s poslovnimi strategijami in organizacijskimi zmožnostmi (Ulrich in drugi

2009). Kadrovski strokovnjaki morajo vse bolj enakovredno obvladati oba sklop vlog, poslovne in kadrovske.

V zadnji izvedbi raziskave HRCS v letu 2007 model na obeh straneh (poslovni in kadrovski) določa šest prepoznavnih kompetenčnih domen kadrovskih strokovnjakov, kar predstavlja nadgradnjo Ulrichovega modela kadrovskih vlog, ki smo ga opisali v poglavju 6.1. Dokazuje hitro evolucijo vlog kadrovskih oddelkov in strokovnjakov ter kadrovske stroke nasploh.

Kompetence sodobnih kadrovskih strokovnjakov so sledeče (Ulrich in Brockbank 2007):

- arhitekt strategije;
- verodostojni zastopnik interesov;
- agent sprememb in organizacijske kulture;
- upravljavec talenta in organizacijskega razvoja;
- operativni izvajalec;
- poslovni partner.

Na Sliki 6.2. sta prikazani dve puščici, ki prikazujeta dve kategoriji, na eni strani ljudi in na drugi strani posel. Vmes (med puščicama) pa se dogajajo spremembe in prelomi, kjer vstopajo kadrovski strokovnjaki, ki oskrbujejo zaposlene organizacije, z njimi komunicirajo, za njih skrbijo, se z njimi ukvarjajo in izkazujejo sočutje. Govorimo o t.i. profesionalizmu MČV (Ulrich in drugi 2009). Poleg tega je zelo pomembno, da kadrovski strokovnjaki med drugim upoštevajo tudi zunanje stranke, investitorje in skupnosti, in sicer tako, da zagotovijo oblikovanje prave poslovne strategije.

Kot **arhitekti strategije** kadrovski strokovnjaki oblikujejo in delijo vizijo, kako in na kakšen način je njihova organizacija situirana na trgu. Prepoznavajo poslovne trende ter njihov vpliv na posel, znajo identificirati potencialne prepreke in priložnosti (Grossman 2007). Kot strateški arhitekti med drugim povezujejo delovanje znotraj organizacije s pričakovanji zunanjih strank. Ne vključuje le dela kadrovskih služb, marveč tudi neposrednih vodij in vodilnega managementa (Gruban 2005).

Za strateškega arhitekta so bistvene naslednje funkcije in ravnanja (Ulrich in drugi 2009, Gruban 2008b):

- je sooblikovalec in ne pasivni sopotnik poslovne strategije;
- pomaga razjasniti in artikulirati poslovno strategijo podjetja;
- ima vizijo o prihodnosti;
- zagotavlja izvajanje poslovne strategije z vključevanjem v kadrovske procese in procese vodenja;
- uglašuje interese zunanjih strank s strategijo in notranjim organizacijskim okoljem.

Poznavanje zunanjega poslovnega okolja in poslovnih partnerjev (investitorjev, strank) ter njihovih potreb je nujno. S tem kadrovski strokovnjaki razširijo lastno strateško perspektivo, so t.i. strateški arhitekti, ki svoj trud usmerjajo v postavljanje kadrovske strategije in igrajo pomemben del v ustvarjanju in izvajanju 'k stranki orientirani poslovni strategiji'. Za to vlogo morajo preseči ozko znanje svojega področja in ga oplemenititi še z drugimi znanji, da postanejo kompetenten sogovornik menedžmentu« (Advise d.o.o. 2002.; Ulrich in drugi 2009).

Ena najpomembnejših vlog kadrovskega strokovnjaka je zagotovo **verodostojni zastopnik interesov**, saj predstavlja jamstvo, da se izvajalec enako uspešno znajde tako na kadrovski kot tudi poslovni dimenziji ter s tem lahko podaja mnenje, ki se ga sliši in upošteva. Spoštovanje in ugled kadrovskemu strokovnjaku prinaša vpliv. (Gruban 2007). Brez spoštovanja in ugleda te vloge ne more uspešno odigrati. Zavzema jasna stališča, deli informacije in ustvarja odnose zaupanja.

Omenjena vloga je dejansko predpogoj uspešnosti vseh ostalih petih vlog in je najbolj »pisana na kožo« sodobnemu kadrovskemu strokovnjaku.

Kot **agent sprememb in organizacijske kulture** prepoznava, artikulira in sooblikuje organizacijsko kulturo in med drugimi opravlja eno najpomembnejših vlog kadrovskih strokovnjakov in kadrovskih oddelkov. Organizacijsko kulturo oblikuje na podlagi pospeševanja sprememb, njenega ovrednotenja in prilagajanja na ravni posameznika oziroma zaposlenega (zaposlenim pomaga najti pomen njihovega dela,

upravlja ravnotežje med delom in prostim časom ter spodbuja inovacije). Skrbi za prenos pričakovanj zunanjih strank v vedenje zaposlenih in podjetja, usposablja vodje za to vlogo ter udejanja želeno kulturo in uvaja modele spreminjanja (vedenj) organizacije, kot posledica izvajanja sprememb (Gruban 2008b).

Kadrovski strokovnjaki v vlogi **upravljavcev talentov in organizacijskega razvoja** poznajo teorije in prakse na področju upravljanja talentov, in sicer od vstopa, razvoja kadrov, planiranja njihove kariere do njihovega odhoda iz podjetja. Pomembna opora managementu talentov je organizacijski razvoj, to so ključne organizacijske zmožnosti, ki so vgrajene v organizacijski strukturo, procese in politike, ki definirajo kako organizacija deluje v praksi (Grossman 2007, Gruban 2008b). Kadrovski strokovnjaki v praksi posvečajo preveč pozornosti le pridobivanju talentov, premalo pozornosti pa organizacijski strukturi, ki ga podpira. Iz tega razloga je bistvena vrhunska organiziranost oziroma organizacijska struktura, uspešno upravljanje talentov in uglasenost omenjenih praks s strategijo podjetja in pričakovanji zunanjih deležnikov. Ni dovolj, da organizacija le privablja dobre talente, vendar je pomembno, da skrbi za njihov razvoj, ki vsebuje ustrezna znanja, spretnosti in zmožnosti ter sledi spremembam in inovacijam (Ulrich in drugi 2009).

Avtorji Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger in Mark Nyman so predlagali novo formulo za transformacijo kadrovskih praks na področju upravljanja s talenti, in sicer (Businessline 2009):

Talent = usposobljenost (kompetentnost) x predanost x prispevek

Kompetentnost pomeni, da imajo posamezniki ustrezna znanja, veščine in vrednosti, ki so potrebne za posel »danes in jutri«. Vendar pa so visoko kompetentni posamezniki, ki niso predani podjetju, sicer bistri, a v delo ne vlagajo svojega maksimuma. Iz tega razloga je element predanosti v zgornji enačbi zelo relevanten.

Zaposleni, kot predani sodelavci, delajo točno, po svojih najboljših močeh in to, kar se od njih pričakuje. Da podjetje doseže čim večjo predanost svojih zaposlenih, mora zagotoviti sedem ključnih dimenzij (Businessline 2009):

- vizijo (usmeritev);
- priložnost (možnost rasti);
- spodbudo (ustrezno plačilo za dobro opravljeno delo);
- vpliv (zmožnost videti rezultat opravljenega dela);
- skupnost (sodelavci, nadrejeni, voditelji, ki gradijo skupen namen, identiteto in izkušnje);
- komunikacijo (vedeti kaj se dogaja in zakaj se dogaja);
- fleksibilnost (nabor možnosti oziroma pogojev za delo).

Avtorji opozarjajo, da so zaposleni lahko kompetentni (zmožni opravljati svoje delo) in predani (željni dela), vendar pa brez tretjega elementa (prispevek) ne gre. Z njim zaposleni najdejo smisel v svojem delu. Če tega ni, njihov interes za tisto kar delajo upade, njihovi talenti pa zbledijo. Pomembno je, da zaposleni v delu najdejo svoj smisel in da imajo občutek, da z delom ustvarjajo nek prispevek za organizacijo, kar jih dodatno motivira.

Naslednja pomembna kompetenca kadrovskih strokovnjakov po Ulrichu in Brockbanku je kadrovski strokovnjak kot **operativni izvajalec**, ki je odgovoren za zagotavljanje vseh aspektov vodenja zaposlenih in organizacije, in sicer v skladu implementacijo pravil in postopkov ter napredne kadrovske tehnologije in prijemov. Takrat je njegovo operativno delo učinkovito in stroškovno učinkovito. Za njega je značilna izvedba brez napak ter visoki standardi odličnosti, kar zagotavlja ugled in spoštovanje kadrovske stroki (Gruban 2008b, Ulrich in Brockbank 2009b).

Kadrovski strokovnjak v vlogi **poslovnega partnerja** ustvarja oziroma dodaja vrednost ter prispeva k poslovnemu uspehu podjetja na način, da razume, kako podjetje posluje, kdo so stranke in zakaj kupujejo produkte in storitve podjetja. Kot pravi Ulrich, mora biti kadrovski strokovnjak »poslovno pismen«, da razume posel, kako deluje, da razume finančne in strateške razprave, probleme itd. (Grossman 2009). Med drugim mora razumeti socialni kontekst v katerem deluje organizacija, načine ustvarjanja vrednosti ter posamezna področja oziroma procese organizacije kot so finance, marketing, tehnologija, potrebe po kadrovanju in usposabljanju, upravljanje sprememb, kulture itd. (Bates 2002, Gruban 2008b). S širokim naborom



znanja bodo kadrovski strokovnjaki lahko pridobili na svoji kredibilnosti, vendar pa je razumljivo, da je za to potreben čas in bo za marsikoga to zelo zahteven postopek, predvsem prepričati vodilni management, da jim lahko zaupa ko bodo prevzeli nove odgovornosti.

Kadrovski strokovnjaki bodo postali ključni igralci managerskega tima samo takrat, ko bodo vedeli, kako ravnati z ljudmi in vplivati na rezultate podjetja, in ko bodo sposobni upravljati znanje na način, da bodo ohranjali in ustvarjali vrednost za podjetje. (Raich 2002; Canadian HR Reporter 2009).

## **7 STRATEŠKI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV (STRATEŠKI MČV)**

Strateški management v splošnem zajema dve področji (Radonjič 2002):

- kako konkurirati na trgu ter kako si zagotoviti konkurenčno prednost na dolgi rok;
- na kakšen način vključiti, razvijati in uskladiti interne vire, da bodo to lahko dosegli.

Večina avtorjev proces strateškega managementa razume kot proces uresničevanja strategije, kjer je ključna vloga managementa usklajevanje človeških virov z značilnostmi organizacije ter potrebami v njenem okolju (Možina in drugi 1998, 15). Človeški viri so ključni element konkurenčne prednosti podjetja, so tisti, ki ustvarjajo vrednost, so unikatni, jih je težko posnemati in so težko zamenljivi. Ravnanje s človeškimi viri je zato pomemben kakovostni del poslovne strategije podjetja. Žezlina ob tem poudarja, da je bistveno, da podjetje pozna ključne in kritične dejavnike uspeha v svoji dejavnosti in v skladu s tem oblikuje poslovno strategijo, ki bo te dejavnike razvijala. Strategija MČV pa je, da to poslovno strategijo podpre in za to razvija ustrezne aktivnosti. Strateški MČV ob tem pomeni zgolj aktivnosti na področju človeških virov, s pomočjo katerih želi vodilni management doseči strateške cilje organizacije (Žezlina 2006, 1).

Strokovnjaki so ravnanje s človeškimi viri (MČV) razvili v strateško ravnanje s človeškimi viri (strateški MČV), predvsem z namenom, da bi poudarili pomen koncepta za učinkovito delovanje organizacije, ki se nanaša na smer, ki ji organizacija želi slediti, da preko ljudi doseže svoje cilje (Harris in Ogbonna 2001, 157-166). Strateško obravnavanje človeških virov pomeni, da so zaposleni obravnavani kot sredstva podjetja. So sredstva, ki imajo in ustvarjajo vrednost, v katera je potrebno vlagati, jih usposablјati in jim s tem povečevati vrednost, tako za podjetje kot na trgu.

Temeljna ideja strateškega MČV je, da mora biti v čim večji meri usklajen s poslovno strategijo podjetja, saj bo na ta način najbolj prispeval k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Gre za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov ter izvedenih aktivnosti MČV, ki so organizaciji v pomoč, da doseže zastavljene cilje (Svetlik in drugi 2009, 101-111). Za uspešno realizacijo poslovne strategije potrebujemo motivirane in zadovoljne zaposlene, še posebej je to pomembno pri ključnih kadrih. Podjetja se zato ne ukvarjajo le s pridobivanjem najboljših kadrov, ampak tudi s tem kako skrbeti za njihov razvoj in kariero, da bodo z delom zadovoljni.

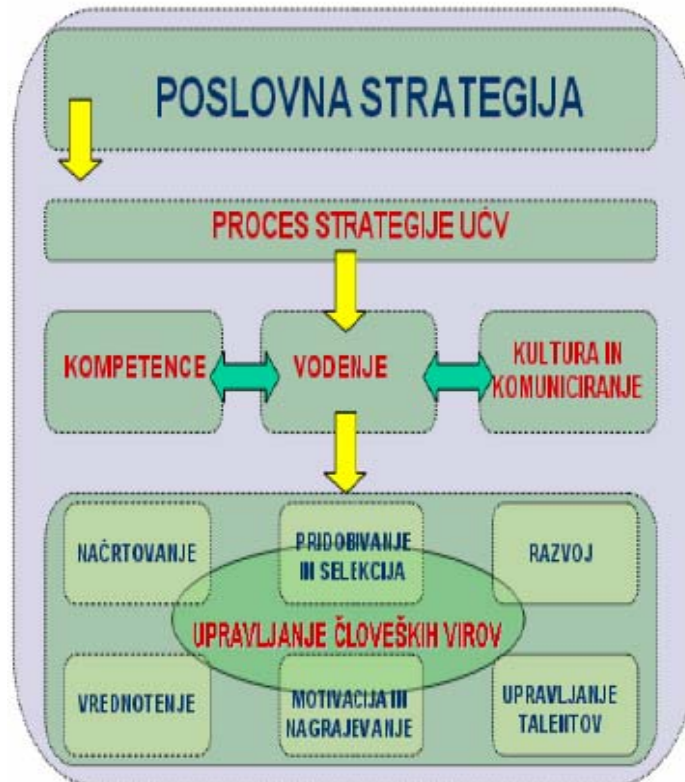
Upravljanje in vodenje kariere (ključnih) posameznikov predstavlja danes enega največjih izzivov upravljanja s človeškim kapitalom v organizaciji. Razvoj človeških virov je vse pomembnejše področje upravljanja, kjer si organizacija ustvarja interno bazo ključnih kadrov, ustrezno motivira zaposlene in s tem krepi organizacijsko kulturo (Sabadin 2004, 3-5).

Strateški pristop MČV naj bi vseboval šest ključnih elementov (Anthony in drugi 1993, 12):

- upošteva pomen zunanjega okolja;
- priznava konkurenco in dinamiko trga dela;
- deluje na dolgi rok oziroma ima dolgoročni pristop (3-5 let);
- osredotoča se na možnost izbire in odločanja;
- vključuje vse zaposlene;
- je integriran del skupne korporacijske strategije in funkcionalnih strategij.

V nadaljevanju je prikazana Slika 7.1., ki prikazuje ključno povezavo med poslovno strategijo podjetja in strategijo MČV, kjer je slednja podporna funkcija prve.

Slika 7.1.: Strateška vloga upravljanja človeških virov



Vir: Žezlina 2006, 2

Na sliki 7.1. vidimo, da obstajata dve pomembni področji strateškega MČV, in sicer:

- struktura MČV oziroma upravljanja človeških virov ter
- kohezivni elementi oziroma organizacijske zmogljivosti, ki so vezni člen med podjetjem in njegovo poslovno strategijo ter ključnim premoženjem podjetja, to je zaposlenimi.

Žezlina navaja, da **struktura MČV** sestoji iz ključnih kadrovskih podprocesov strateškega upravljanja in razvoja (v skladu s strateškimi cilji podjetja), kamor spada strateško načrtovanje kadrov, proces pridobivanja in selekcije, razvoj kadrov, proces motivacije in nagrajevanja in upravljanje talentov. Drugo področje strateškega MČV

pa so **organizacijske zmogljivosti**, kamor spadajo naslednja orodja strateškega MČV (Žezlina 2006, 1-3):

- **kompetence**, ki prenavljajo organizacijsko kulturo in s tem vplivajo na poslovne rezultate podjetja;
- **vodenje**: neposredni vodje (na vseh ravneh) so tisti, ki udejanjajo poslovne cilje podjetja v prakso, so agenti sprememb, ki skrbijo za prenos ustrezne korporacijske kulture in sprememb v vse »pore« podjetja;
- **komunikacije**, ki so katalizator organizacijskih sprememb in pomemben dejavnik motivacije in vzdušja med zaposlenimi, dejavnik inovativne organizacijske kulture ipd.;
- **korporacijska kultura**: gre za organizacijsko kulturo kot interakcijo med notranjim in zunanjim okoljem podjetja oziroma združuje vrednote okolja (globalno, lokalno), podjetja (strategije oziroma orientacije) in zaposlenih (njihove vrednote, interesi itd.).

## 7.1 STRATEŠKO PLANIRANJE IN MČV

»Strateško planiranje je proces določanja ciljev in strategij za njihovo doseganje (Hussey v Svetlik in drugi 2009, 111). Pri strateškem planiranju podjetje išče optimalne kombinacije med organizacijskim poslanstvom, cilji ter priložnostmi in nevarnostmi iz zunanjega okolja. Ko je strategija izbrana, se organizacija usmeri na svoje interno okolje, preverja ali ima na razpolago dovolj ustreznih virov, kakšna je uporaba le-teh, oblikuje ustrezen sistem nagrajevanja, ki deluje motivacijsko na zaposlene in jih spodbuja k čim bolj učinkoviti realizaciji ciljev (Možina in drugi 2002, 18-21).

Pri strateškem planiranju se vodilni management oziroma načrtovalci zaradi poudarka na analizi in natančnosti vse prevečkrat nagibajo le h gospodarskim kazalcem in pozabljajo, da so dejansko ljudje oziroma zaposleni tisti, ki s svojimi vrednotami bistveno vplivajo na realizacijo izbrane strategije. Tako pri oblikovanju kot tudi pri izvajanju poslovne strategije podjetja igra zelo pomembno vlogo način vpetosti MČV v strateško planiranje. Dejansko to pomeni, ali je delovanje kadrovskih strokovnjakov vpeto v organizacijo strateško ali zgolj izvršilno oziroma operativno ter

kakšen je vpliv njihovega delovanja, če sploh je, na oblikovanje poslovne strategije (Storey 1992, 171). Vpetost MČV v strateško planiranje se kaže predvsem v tem, ali MČV oziroma kadrovske strokovnjaki sodelujejo pri oblikovanju poslovne strategije in pri njenem izvajanju.

Način vpetosti obenem pojasnjuje tudi način formuliranja kadrovske strategije. Pri oblikovanju kadrovske strategije je potrebno upoštevati različne vidike uravnoveženosti: med usmerjenostjo k ciljem in ljudem, med človeškim in socialnim kapitalom, med strateško vrednostjo in pozornostjo, ki jo namenjamo posameznim zaposlenim oziroma skupinam zaposlenih ter med strokovnostjo kadrovskih strokovnjakov in željo po tem, da ustrežejo vodilnemu managementu (Zupan 2007, 6-9). V tej vlogi mora MČV zagotoviti usklajenost poslovnih in kadrovskih strategij ter planov. Pri tem pa je ključno ustrezno predvidevanje in zagotavljanje potrebnih človeških zmožnosti za izvajanje načrtane poslovne strategije. Če podjetje v strateško planiranje ne vključi planiranja kadrov, se lahko zgodi da bo imelo zaposlenih preveč ali premalo sodelavcev, morda ne bodo na ustreznih delovnih mestih, ali pa bo zaposlovanje oziroma odpuščanje potekalo v napačnem trenutku.

Oblikovanje kadrovske strategije lahko poteka v okviru dvosmernega procesa, in sicer od vodilnega managementa navzdol ali obratno (Leskovar-Špacapan 2001, 67). Proces **z vrha navzdol** zagotavlja strateško povezanost na osnovi analize dejavnikov v okolju organizacije (običajno analizo opravijo zunanji svetovalci), ocenjevanje prihodnjih usmeritev oziroma sprememb (ekonomske, tehnološke in socialne) ter definiranje ključnih usmeritev in problemov na področju človeških virov. Pri tem procesu glavno vlogo igra vodilni management, ki tako zastavljeno analizo zagotovi, seveda z ustrezno podporo strokovnjakov, ki pripravljajo strateški plan. Pri procesu **od spodaj navzgor** (kumulativen proces) pa se identificirajo ključni problemi človeških virov, in sicer ob upoštevanju strateške usmeritve podjetja, skupine zaposlenih, poslovne funkcije itd., ter ob ustrezni analizi dejavnikov in njihovem predvidenem razvoju (Verbič 2006, 28). Na osnovi identifikacije in opravljenih analiz se s pomočjo kadrovskih ter drugih strokovnjakov oziroma managerjev predvidijo možne rešitve, ki predstavljajo pomemben vložek k dokončnemu oblikovanju strategije MČV v podjetju.

Na podlagi vključenosti MČV v strateško planiranje ter na podlagi vloge MČV v organizaciji lahko določimo način vpetosti oziroma integriranosti MČV v strateško planiranje.

Avtorja Lengnic-Hallova in Lengnic-Hall sta opisala štiri možne načine vpetosti oziroma povezave med strateškim planiranjem in MČV (Verbič 2006, 28; Lengnic-Hall in Lengnic-Hall v Svetlik in drugi 2009, 112-113):

- **vzporedna vpetost** kot najnižja stopnja integracije, kjer vsaka dejavnost nastaja samostojno in zase;
- **enosmerna vpetost**, kjer MČV sodeluje pri implementaciji strateškega plana, s tem da kadrovski strokovnjaki oziroma kadrovski oddelek ne sodeluje pri oblikovanju strategije MČV;
- **dvosmerna vpetost**, kjer MČV lahko predlaga možne strateške usmeritve ter pomaga pri njihovi implementaciji;
- **integralna vpetost**, pri kateri gre za interaktivno oblikovanje obeh strategij. To pomeni, da so vodilni kadrovski strokovnjaki člani strateškega tima. Vodstvo podjetja natančno obravnava vse strateške odločitve, ki so povezane s človeškimi viri in imajo iz tega razloga veliko težo oziroma pomen pri oblikovanju strateškega plana.

Vrednost MČV oziroma kadrovskega managerja je v tem, da strateškemu poslovnemu razmišljanju vodilnega managementa doda človeški vidik ter zna predvideti posledice posameznih strateških odločitev ter njihov vpliv na vedenje zaposlenih. Za uspešno izvajanje vloge poslovnega partnerja (Ulrich 1996) mora biti kadrovski strokovnjak inovativen, prodoren ter cenjen sogovornik vodilnemu managementu, ki ima poleg strokovnega znanja tudi ustrezno poslovno znanje (Zupan 2007, 6-9). Oblikovanje strategije MČV, od zgoraj navzdol in obratno, z vključevanjem skupin zaposlenih, lahko poveča njeno kakovost in uravnoteženost ter tudi verodostojnost pri tistih, ki bodo morali to strategijo izvajati. To so neposredni vodje, vodilni management in vsi zaposleni.

## **7.2 SODELOVANJE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV IN NEPOSREDNIH VODIJ (t.i. kadrovska devolucija)**

MČV se je v zadnjih nekaj desetletjih iz obrobja preselil v sam center organizacije (po pomembnosti), zato lahko govorimo o določeni stopnji centralizacije oziroma integraciji v strateško poslovno odločanje. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da so lahko konkurenčne le, če se ukvarjajo s svojimi človeškimi viri. Tukaj igrajo pomembno vlogo predvsem neposredni vodje, ki tako prevzemajo del nalog kadrovskih strokovnjakov (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 36-65). Omenjene spremembe MČV prinašajo bistveno bolj strateško vlogo, saj se je zmanjšala njena administrativna vloga in povečala vloga svetovanja. Jackson in Schuler govorita o t.i. kadrovske triadi, kjer gre za medsebojno povezanost in sodelovanje med kadrovskimi strokovnjaki, neposrednimi vodji in zaposlenimi. Za učinkovito izvajanje kadrovske dejavnosti so odgovorni tako neposredni vodje, ki opravljajo naloge in zagotovijo, da se kadrovske procese »zgodijo«, na drugi strani pa kadrovske strokovnjake, ki igrajo svetovalno vlogo in nadzor. Rezultat pa so učinki dela obojih (Žezlina 2005).

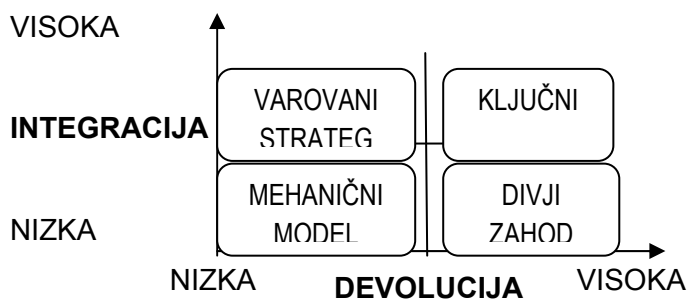
Sožitje med obema procesoma (kadrovskim in procesom vodenja) je nujno, saj kadrovske strokovnjake in neposredni vodje skupno odgovarjajo za učinkovito izvajanje kadrovskih procesov: selekcijo, razporejanje, izobraževanje, nagrajevanje ipd. Brez dela z ljudmi ni vodenja, kadrovske strokovnjake pa morajo razumeti tudi procese vodenja, da lahko predlagajo vodjem dobre kadrovske prakse in rešitve. Vsi skupaj morajo izvajati procese, ki so prilagojeni strankam in so lokalizirani, s tem pa dajejo smisel interni (lokalni) delovni sili (Florjančič in drugi 2004, 80-131; Sheppard 2009). Vodilni management pričakuje od kadrovskih strokovnjakov, da skrbijo za razvoj kariere zaposlenih v organizaciji, na drugi strani pa morajo vzgajati in skrbeti za prenos znanja in kadrovskih praks na neposredne vodje (trenerske kompetence).

Delujejo kot skrbniki in promotorji kadrovskih praks v organizaciji, so tisti, ki podpirajo neposredne vodje pri izvajanju kadrovskih procesov ter jim svetujejo (Žezlina 2009a, 50-56). Če kadrovske strokovnjake dela z vodjem, ki je prepričan, da so zaposleni največji kapital podjetja, bo zagotovo imel manj težav, saj bo tak vodja pri njem iskal podporo. Če je prepričanje vodje drugačno, je odgovornost kadrovskega

strokovnjaka še večja, saj mora z dobrimi argumenti in dejanji prepričati vodstvo, da zaposleni so največje bogastvo podjetja (Božič 2009, 38-39).

Proces devolucije je sicer del širšega procesa, ki na drugi strani poteka kot (že omenjena) integracija oziroma vključenost MČV v poslovno strategijo podjetja in njeno planiranje. Takšna proaktivna narava MČV je dobila naziv strateški MČV ter v praksi pomeni bolj poslovno naravo MČV. Brewster in Larsen sta na podlagi tega izdelala matriko devolucije in integracije ter oblikovala štiri modele MČV, ki so predstavljeni v nadaljevanju (glej Sliko 7.1.).

Slika 7.1.: Matrika integracije in devolucije



Vir: Brewster in Larsen v Mesner Andolšek in Štebe 2004, 43

Kot je razvidno na zgornji sliki (Slika 7.1.) sta avtorja oblikovala sledeče modele MČV (Svetlik in drugi 2009, 157-161; Brewster in Larsen v Žezlina 2010a):

- **mehanični model**, kjer je vloga kadrovskih strokovnjakov sicer poudarjena, vendar so njihove naloge predvsem rutinske narave;
- **model »Divji zahod«** - gre za bolj šibko integracijo MČV v poslovno strategijo podjetja;
- **model »Varovani strateg«** - kadrovski strokovnjaki so sicer integrirani v poslovno strategijo, vendar pa so visoko izolirani od ostalih procesov v podjetju;



- **ključni model** – kadrovski oddelki so majhni, z nekaj kadrovskimi strokovnjaki. Izrazito je poudarjena vloga neposrednih vodij v izvajanju kadrovske politike in s tem povezanimi odločitvami, za katero se tudi usposablja.

Za uspešno in učinkovito sodelovanje med kadrovskimi strokovnjaki ter neposrednimi vodji je pomembno, da se oblikuje partnerstvo med obema skupinama. Partnerstvo mora biti prisotno na vseh ravneh podjetja, kjer kadrovski strokovnjaki delujejo predvsem kot svetovalci neposrednim vodjem. Neposredni vodje se morajo zavedati obstoječih kadrovskih politik v podjetju in se na vseh področjih MČV tudi usposablja. Kadrovskim problemom ter področju nasploh morajo nameniti ustrezno mesto in čas pri svojem delu. Kadrovske pobude jim morajo biti predstavljene na pravi način, da razumejo zakaj se določene spremembe sploh izvajajo. Ob tem je ključna medsebojna komunikacija ter dejstvo, da MČV služi poslovanju podjetja in ne obratno (Lofting 2009). Načeloma velja, da kolikor je strateškega MČV, toliko je devolucije.

Če strateškega MČV ni, visoka stopnja devolucije lahko pomeni le zakrnevanje procesov MČV ter potiskanje kadrovskih problematik na stran, kar dejansko lahko ogrozi razvojni vidik in dolgoročno perspektivo podjetja (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 36-65). Delitev vlog v organizaciji določa, da za MČV odgovarja in ga vodi vodilni management, neposredni vodje pa so odgovorni za njegovo izvajanje in uspeh. Kadrovski strokovnjaki oziroma kadrovski direktorji so po večini vključeni v uprave podjetij, njihova vloga v razvoju in vzdrževanju procesov MČV pa je še vedno velika. Oni so tisti, ki zagotavljajo, da so kadrovski sistemi skladni, in da se izvajajo. Na podlagi svojega znanja ugotavljajo potrebe organizacije in zaposlenih ter pomagajo k njihovi integraciji (Merkač Skok 2005, 21-27).

### **7.3 VLOGA KADROVSKEGA STROKOVNJAKA KOT STRATEŠKEGA PARTNERJA MANAGEMENTU PODJETJA**

Kadrovski strokovnjak kot strateški partner lahko bistveno prispeva k višjemu razvoju podjetja. Imeti mora širok nabor znanja, močan vpliv ter mora poznati delovanje vseh organizacijskih enot v podjetju. Skrbi za razvoj novih pristopov selekcije, izobraževanja, kariernih poti, nagrajevanja in informacijskega sistema, z namenom

oblikovanja strateških sposobnosti in zmožnosti. Kot posledica takega delovanja je bolj učinkovita poslovna strategija. Kadrovske strokovnjake so svetovalci, ki sodelujejo pri oblikovanju in spreminjanju organizacije. Bistveno je, da ti strokovnjaki sodelujejo z vodilnim managementom pri usklajevanju vodenja (v organizaciji) s poslovno strategijo, z ostalimi enotami in z naravo dela (Lawler 1995, 245-248).

Lawler je izpostavil šest ključnih faktorjev, ki kadrovske strokovnjake kot strateške partnerje postavljajo ob bok vodilnemu managementu, in sicer (Lawler 2005, 20-23):

- ***poudariti znanje in vidike sposobnosti oziroma zmožnosti poslovne strategije.*** Razvoj in uporaba človeškega kapitala je ključna. Predvsem, da se kadrovske strokovnjake fokusirajo na način uporabe človeškega kapitala oziroma sposobnost MČV, da razume kako, pod kakšnimi pogoji in do kakšne mere človeški kapital zagotavlja uspeh podjetju (Pilenzo 2009, 63-75);
- ***povečati fokus MČV na planiranje, organizacijski razvoj in organizacijski načrt,*** kjer MČV igra ključno vlogo pri razvoju internega človeškega kapitala, ki je usklajen s strategijo in strateškimi zmožnostmi;
- ***razširiti pogled in uporabo e-kadrovskih sistemov,*** ki temelji na izboljšanju kadrovskih procesov ter ugotavljanju njihove učinkovitosti. Izvajajo se strateške analize, ki dajejo organizaciji strateško pomembne informacije;
- ***izboljšati poslovno znanje kadrovskih strokovnjakov in njihovo povezanost s poslovanjem organizacije.*** Sem sodi poznavanje posameznih specializiranih področij oziroma oddelkov organizacije ter prepoznavanje novih razvojnih priložnosti (rotacije po oddelkih, posebne naloge in zadolžitve, dodatno formalno izobraževanje ipd.), ki kadrovskim strokovnjakom dajejo vlogo strateškega partnerja;
- ***zagotoviti, da ima vodilni kadrovski strokovnjak poglobljene izkušnje, ki so potrebne da postane strateški poslovni partner.*** Da razume različne aspekte managementa človeškega kapitala, z namenom, da pripelje MČV za mizo strateškega planiranja ter da učinkovito integrira kadrovske procese v poslovne perspektive organizacije;
- ***ne smemo pozabiti na administrativne produkte in produkte poslovnega partnerja.*** Učinkovito izvajanje takih produktov med drugim lahko priskrbi podatke, ki so potrebni za izvajanje strateške vloge.

MČV je strateški poslovni partner takrat, ko maksimalno prispeva k razvoju in implementaciji poslovne strategije podjetja. Kadrovske strokovnjake so nosilci kadrovskih procesov ter zaupajo neposrednim vodjem, s katerimi sodelujejo. Tako na strani kadrovskih strokovnjakov kot na strani neposrednih vodij pa je potrebno znanje še nekoliko dopolniti. Za kadrovske strokovnjake to pomeni, da se naučijo več o samem poslu, za neposredne vodje pa, da postanejo večji poznavalci upravljanja človeških virov. Dobro razumevanje posla in njegovega okolja zagotavlja znanje, kako najbolje upravljati z zaposlenimi, da reagirajo na zunanje interesne skupine (kupce, delničarje itd.) in v čim večji meri zadovoljijo njihove potrebe (Santiago 2003, 2).

Slika 7.2.: Strateški partner



Vir: Lawler 2005, 28

MČV kot strateški partner (glej Sliko 7.2.) zagotavlja vložek v organizacijsko poslovno strategijo in igra vodilno vlogo pri razvoju organizacijskih zmožnosti in ključnih kompetenc, ki so potrebne za izvajanje strategije. Organizacijsko načrtovanje oziroma model, kadrovske procesi in management sprememb so ključni za uspešno izvajanje strategije (Lawler 2005, 11-13).

Za MČV je pomembno, da je vključen v organizacijsko načrtovanje, v načrtovanje dela ter v poznavanje, na kakšen način so načrtovani in med seboj povezani informacijski sistemi, proračunski procesi ter ostali kritični procesi organizacije. MČV je tisti, ki zagotavlja pravo kombinacijo transakcijskih storitev in strateški vložek na visokem nivoju. Poiskati mora primerno ravnotežje med centraliziranimi storitvami in premestitvijo MČV na posamezne poslovne enote. Finalno pa mora poiskati pravo kombinacijo znanja (preko timov in rotacij zaposlenih), z namenom reševanja kompleksnih kadrovske vprašanj (Lawler in Mohrman 2003). S to vlogo MČV ustvarja vrednost za organizacijo in pridobiva na pomenu strateškega partnerja vodilnemu managementu, skupaj z neposrednimi vodji. Pravzaprav je ena najboljših strategij MČV, da si poveča vrednost in moč oziroma vpliv v podjetju na način, da izvaja najboljše prakse, ki vsebujejo prenos vseh možnih kadrovske kompetenc na managerje in zaposlene na vseh nivojih (Pilenzo 2009, 69).

V praksi bi povezovanje oziroma medsebojno sodelovanje med vodilnim managementom in MČV pomenilo sledeče (Novak 2008, 1-4):

- predstavnik kadrovske stroke je v upravi;
- MČV predstavi svoj cilj kot potrebo uprave;
- sprotno seznanjanje uprave s tekočimi kadrovske aktivnostmi in rezultati;
- MČV seznanja upravo z dobrimi kadrovske primeri iz prakse;
- MČV naj daje pobude, ki niso vedno vezane na finančna sredstva, so pa koristne;
- MČV ima informacije o poslovnih procesih;
- potrebno je razmejiti pristojnosti in pooblastila MČV in uprave (MČV naj ima več pooblastil za odločanje);
- prizadevati si je potrebno za partnerski odnos (večja profesionalnost na obeh straneh), kar pomeni izboljšati zaupanje;

- nujna je aktivna vloga MČV pri vzpostavitvi zelene organizacijske kulture in klime;
- MČV mora biti na svojem področju vedno korak pred upravo itd.

## **8 PRIHODNOST RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI (MČV)**

Če želijo podjetja preživeti, v današnjem stalno spreminjajočem se okolju, bodo morala uporabljati nove pristope menedžiranja. Potreben bo jasn strateški pogled v prihodnost ter razmišljanje na dolgi rok, na drugi strani pa operativna odličnost in odpornost. Skladno s tem bo moral tudi MČV delovati v novih smereh, poznati in uporabljati nove tehnologije, ki so podlaga za novi poslovni model, za katerega je značilno delovanje v mrežah (ang. network-ih) in absolutna usmerjenost na stranke (Žezlina 2009b), ki morajo postati strateški fokus MČV. To pomeni, da jih vključuje v analize delovnih mest, selekcijo in v oceno uspešnosti (Graf 2007). T.i orientiranost na stranke posledično prispeva k večjemu zadovoljstvu le-teh ter k zadovoljevanju njihovih potreb, kar povečuje njihovo pripadnost podjetju, posledica katere pa je večja donosnost za podjetje.

MČV pridobiva na pomenu predvsem ob pojavu globalne konkurenčnosti, kar je kadrovske strokovnjake pripravilo do tega, da razmišljajo bolj strateško in so v koraku z vodilnim managementom organizacije ter procesi planiranja. Poleg tega morajo na vodilni management nasloviti resne in neizogibne vplive konkurence, ki vplivajo na stabilnost zaposlitev (Santiago 2003, 1). Skupaj z vodilnim managementom je potrebno razmisliti, kako kadrovske strokovnjaki lahko podprejo organizacijske aktivnosti oziroma da dejansko udeležijo varčevalne politike, upoštevajoč stabilnost zaposlitev v organizaciji.

Pomen MČV za organizacijo in s tem pomen kadrovske strokovnjakov narašča. Le-ti pridobivajo nove odgovornosti, ki bodo zahtevale dodatna znanja in sposobnosti. Danes številni avtorji pri kadrovske strokovnjake sicer še vedno ugotavljajo tradicionalno, predvsem administrativno in ozko funkcionalno razumevanje ravnanja s človeškimi viri. Če pa bodo ti strokovnjaki želeli, da se kadrovska dejavnost znotraj

organizacije ne bo več marginalizirana, se bodo morali prilagajati izzivom in trendom iz okolja. Klasična kadrovska opravila prevzemajo neposredni vodje, kadrovski strokovnjaki pa bodo morali postati drugačni upravitelji človeškega potenciala organizacij. Vedno bolj pomembno postaja motiviranje delavcev znanja, sprememba anahronega sloga vodenja, odprava neskladij med obstoječim in zahtevanim znanjem ter veščinami (kompetence), upravljanje zadovoljstva zaposlenih, zaupanja in zavzetosti ter utrditev novih meril in upravljanja delovne uspešnosti nasploh (Gruban 2007).

## **8.1 PREDVIDEN RAZVOJ KADROVSKE STROKE OZIROMA VLOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V ORGANIZACIJI**

MČV predstavlja sestavni del vodenja podjetja in iz tega razloga tudi osrednji del delovanja vsakega managerja. Pravzaprav nimamo le enega človeka, ki bi opravljal kadrovske dejavnosti, opravljamo jo namreč vsi v podjetju. Ob tem pa kadrovski strokovnjaki skrbijo, da imajo svojo strategijo in da najamejo oziroma zaposlijo prave ljudi, da to strategijo tudi udejanjijo (Jenkins 2010, 1).

Po besedah Davida Ulricha, že večkrat omenjenega kadrovskega praktika in guruja, se bosta MČV in kadrovska stroka še naprej razvijala, rasla ter imela še večji vpliv na uspešnost podjetja. Dejansko gre za partnerski odnos, ki zahteva medsebojno sodelovanje in prisostvovanje (Ulrich 2008). Kadrovski strokovnjaki oziroma oddelki se morajo povezovati z drugimi strokovnjaki na posameznih področjih, saj na ta način vsi skupaj veliko lažje delajo na skupnem uporabniku, vlagatelju in ciljnih skupinah.

Po besedah Ulricha se bodo morale kadrovske prakse v prihodnosti še bolj spreminjati ter prilagajati uporabnikovim in vlagateljevim pričakovanjem (Ulrich 2008).

Kot že rečeno, bo naraščajoči pomen MČV in kadrovske stroke nasploh zahteval številne nove spretnosti oziroma kompetence, in sicer (Storey in drugi 2009, 387-389):

- **strateško razmišljanje**, predvsem razvoj scenarija ter analiza možnosti oziroma izbire. Kadrovski strokovnjaki bodo morali biti usposobljeni razviti

dolgoročno usmerjeno strategijo zaposlenih, ki vključuje negotovosti vezane na prihodnje potrebe ter prepoznavanje virov talentov.

- **finančna in poslovna ostroumnost**, kjer morajo organizacije investirati v izgradnjo »bazena talentov«, kadrovske strokovnjaki pa so arhitekti in skrbniki tega premoženja. Posledično »mora biti strateški cilj MČV v podjetju razvoj najboljših praks, ki bodo zagotovile učinkovito identifikacijo, motivacijo, zadržanje in razvoj najboljših ljudi, ki prinašajo in bodo prinašali konkurenčno prednost« (Žezlina 2006, 1).
- **sposobnosti in zmožnosti procesa načrtovanja z meritvami**, kjer kadrovske strokovnjaki razvijajo operativne modele, s katerimi zagotavljajo kadrovske procese na podlagi učinkovitih in fleksibilnih procesov, ki so na potrebnem storitvenem nivoju znotraj podjetja ali preko zunanjih povezav (outsourcing). Za to je potreben celoten proces načrtovanja ter uporaba meritev s pomočjo kazalnikov uspešnosti, ki so usklajeni s poslovnimi rezultati podjetja.
- **marketinška iznajdljivost**, ki je tesno povezana z izboljšanjem produktivnosti na podlagi predanosti oziroma zavzetosti zaposlenih znotraj organizacije. Priložnost danes je, da se predanost zaposlenih organizaciji izboljša, da se poveča njihova kreativnost in strast za delo, ki ga opravljajo. Da bo ta strast kar se da velika, bodo kadrovske strokovnjaki primorani razviti močne marketinške prijeme, to je upravljanje blagovnih znamk (angl. brand management), komunikacijske strategije, usmerjenost k ciljem ipd.
- **sposobnost ustvariti okolje, ki temelji na sodelovanju in inovativnosti**, kar je čisto nasprotje aktualne kulture konkurenčnosti. Kadrovske strokovnjaki morajo postati specialisti v razvoju sodelovanja in inovacij, tako kot tudi strokovnjaki kulturne spremembe, kar pomeni da znajo diagnosticirati specifične slabosti svoje organizacije ter razviti ustrezne intervencije.

MČV je aktivni del poslovnega procesa in podpira razvoj poslovne strategije podjetja. Iz tega vidika je strategija MČV proces, ki služi predvsem poslovnim potrebam podjetja (Vild 2005, 56). Njuna povezanost je nujna in neizogibna. Kadrovske strokovnjaki morajo ustrezati potrebam spreminjajoče se organizacije. Uspešne organizacije postajajo bolj prilagodljive, fleksibilne, hitro se odzivajo na spremembe in so usmerjene na stranke. S tem pa se spreminjajo vloge kadrovskih strokovnjakov, ki

ustvarjajo vizijo, skrbijo za motivacijo zaposlenih, jih navdihujejo, skrbijo za spremembe in na podlagi tega sproščajo skrite sposobnosti zaposlenih. Če kadrovski strokovnjaki razumejo posel in zmožnosti organizacije, so dejansko v dobri poziciji, da prepoznajo in razvijejo nove obljubljenе strateške usmeritve (Lawler 2005, 17). Za spreminjanje vloge kadrovskih strokovnjakov bomo uporabili že opisani Ulrichov strateški model vlog kadrovskih strokovnjakov, ki ga je avtor Viktor Vild nekoliko dopolnil, v skladu z modernim oziroma pričakovanim razvojem kadrovske stroke.

Slika 8.1.: Ključni dejavniki in nove vloge kadrovske službe

<b>STRATEŠKI PARTNER</b>	<b>AGENT SPREMEMB</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sodeluje v razvoju poslovne strategije.</li> <li>✓ Član glavnega vodstva (strateški partner).</li> <li>✓ Definira prioritete.</li> <li>✓ Izvaja strategije.</li> <li>✓ Obvešča o ključnih spremembah.</li> <li>✓ Oblikuje organizacijske vzvode.</li> <li>✓ Podpira vodilni management v razmišljanju.</li> <li>✓ Povezuje in umešča strategije MČV v poslovno strategijo.</li> <li>✓ Decentralizirano spremlja in odloča o razvoju zaposlenih.</li> <li>✓ Nadzira organizacijske strukture in procese MČV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uporablja in izmenjuje modele za doseganje sprememb.</li> <li>✓ Identificira in nevtralizira odpor do sprememb.</li> <li>✓ Deluje kot spodbuda in zgled za spremembe.</li> <li>✓ Prenaša koncepte in ideje v prakso.</li> <li>✓ Skupaj z zaposlenimi uresničuje vizijo z novimi oblikami vedenja.</li> <li>✓ Upravlja in nadzira organizacijsko kulturo.</li> <li>✓ Usposablja in usmerja glede na spremembe v organizacijski kulturi.</li> <li>✓ Upravlja in neguje ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.</li> </ul>
<b>FUNKCIONALNI STROKOVNJAK</b>	<b>ZMAGOVALEC ZAPOSLENIH</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Skrbi za učinkovitost kadrovskega podsistema.</li> <li>✓ Stalno inovira organizacijske sisteme in procese.</li> <li>✓ Oblikuje centre in baze znanja.</li> <li>✓ Odpravlja vrzeli med dejanskimi in potrebnimi kompetencami.</li> <li>✓ Uvaja nove specifične metode, orodja in merila za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti .</li> <li>✓ Svetuje vodjem glede razumevanja, motiviranosti in povečanja zadovoljstva zaposlenih z odprtim komuniciranjem.</li> <li>✓ Pomaga ključnim zaposlenim, da izboljšajo osebnostno tržno kapitalizacijo.</li> <li>✓ Strokovnjak na področju MČV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Upravlja nove psihološke pogodbe z zaposlenimi.</li> <li>✓ Svetovalec za osebni in strokovni razvoj zaposlenih in kakovost življenja.</li> <li>✓ Upravlja zadovoljstvo zaposlenih.</li> <li>✓ Posluša in razume zaposlene.</li> <li>✓ Skrbi za uveljavljanje zaposljivosti in pravic zaposlenih v skladu z veljavno kolektivno pogodbo in Zakonom o delovnih razmerjih.</li> <li>✓ Vezni člen med predstavniki zaposlenih in vodstvom podjetja.</li> <li>✓ Ustvarjalec odprte komunikacije in odnosov med vsemi stranmi.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ima širok spekter splošne razgledanosti in je željan znanja.</li> <li>✓ Ima zaupanje vseh udeležениh strani.</li> </ul>	
--	--

Vir: Vild 2005, 57

Janez Žezlina, avtor številnih člankov na temo vloge kadrovskih strokovnjakov, je prepričan, da »bodo kadrovski strokovnjaki potrebovali več strateškega znanja, bolje bodo morali poznati globalne razmere na trgu delovne sile in medkulturne razlike posameznih skupin zaposlenih ter pridobiti več znanja o marketingu in prodaji ter čustveni, socialni in duhovni inteligenci, hkrati pa bodo morali biti sposobni uravnotežiti pričakovanja vodstva in zaposlenih« (Žezlina 2010b).

## **8.2 KLJUČNI KADROVSKI IZZIVI S KATERIMI SE BODO KADROVSKI STROKOVNJAKI SOOČALI V PRIHODNOSTI**

Danes smo na področju kadrovske dejavnosti oziroma MČV priča številnim tveganjem. S pomočjo spletne vseevropske raziskave (kjer je bila vključena tudi Slovenija), ki sta jo v letih 2007 in 2009 izvedli skupina BCG (The Boston Consulting Group) in združenje EAPM (European Association for Personnel Management), so sodelujoči kadrovski strokovnjaki izpostavili predvsem pomanjkanje ustreznih in kompetentnih kadrov ter slabo lojalnost in zavzetost zaposlenih (Žezlina 2009a, 50-56). MČV se mora v tem primeru osredotočiti na ponovno zgraditev zaupanja svojih zaposlenih ter širših zunanjih interesnih skupin (kupcev itd.), saj trenutno stanje kaže na precejšnjo mero cinizma tako znotraj podjetja kot v širši družbi, ki slabo vpliva na zavzetost zaposlenih. Potreben je nov stil vodenja, ki bo zagotavljal preglednost poslovanja podjetja. Naloga MČV ob tem pa je, da zagotavlja ustrezno komunikacijo ter uporablja vsa možna orodja za povečanje zavzetosti zaposlenih (Adams 2010, 1-4).

Manjša zavzetost velja predvsem za mlajše generacije, saj marsikateri zaposleni ni pripravljen vlagati svojega časa in energije v lasten razvoj. Na račun tega bi imel manj prostega časa. Iz tega razloga je zaposlovanje za podjetje lahko tvegano, zato je v takih primerih nujno, da se podjetja osredotočijo na svoje interne kadre ter skrbijo

za njihov razvoj, kot pa da nove sodelavce iščejo zunaj, na trgu delovne sile. Brane Gruban, direktor Dialogosa, ki se ukvarja s strateškim komuniciranjem, poudarja, da Gallupove raziskave kažejo na resno »epidemijo«, saj je dve tretjini zaposlenih pri svojem delu nezavzetih. Avtor poudarja, da je predvsem pri takih spremembah zares ključna strateška vloga kadrovskih strokovnjakov, ki morajo nastopati proaktivno, kot nosilci sprememb, ne pa zgolj kot izvajalci administrativnih kadrovskih zadev (Gruban 2005).

Skladno z omenjenimi tveganji bo za podjetja in predvsem za kadrovske strokovnjake v prihodnosti ključno, da bodo znali poiskati najboljše kadre ter jih razvijati in motivirati za razvoj podjetja (Žezlina 2009a, 56). To pomeni, da bodo **znali upravljati s svojimi talenti**, torej s posamezniki visokega potenciala na vseh nivojih organizacije. Podjetja oziroma kadrovski strokovnjaki se bodo morali lotiti izziva preudarno in dosledno, v proces vključiti prihodnje oziroma planirane aktivnosti podjetja ter razvijati programe, kjer bo strateški cilj (MČV) razvoj najboljših praks, ki bodo zagotovile učinkovito identifikacijo, motivacijo, zadržanje in razvoj talentov, ki prinašajo in bodo prinašali organizaciji konkurenčno prednost (Žezlina 2006, 1). S procesom upravljanja talentov je tesno povezana potreba **izboljšanja procesa vodenja**, saj je management tisti, ki je gonilna sila poslanstva in smisla organizacije (Strack in drugi 2008). Potrebno je uvajanje novih sistemov vodenja in ravnanja z ljudmi, ki temelji na sistemu kompetenc. To so sposobnosti, ki jih človek potrebuje, da lahko uspešno opravlja svoje delo (znanja, veščine, vrednote, motivi, lastnosti itd.).

Na podlagi tega morajo vodje ocenjevati vedenje in ne znanja. Kompetence morajo biti del širše kadrovske arhitekture in se izražati v izbiri kadrov, letnih razvojnih pogovorih, v nagrajevanju, razvoju kadrov ipd. (Gruban 2005).

Pri ravnanju z ljudmi je pomembno in zelo aktualno podpodročje, kako motivirati generaciji X in Y, da bosta videli lastne izzive in karijerne priložnosti v strateških ciljnih podjetja oziroma kako predvideti spremembe ter **usklajevati in upravljati vedno bolj prisotne demografske spremembe?** Omenjeni trend zahteva oziroma bo zahteval nove perspektive ravnanja z ljudmi pri delu, predvsem ravnanje s starejšimi zaposlenimi.

Kadrovski strokovnjaki oziroma podjetje lahko v tej smeri razvijejo številne aktivnosti, ki so prilagojene demografskim spremembam.

*Sem spada management starostne (ne)diskriminacije, oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih (ergonomija), organizacija delovnega časa po meri starejših, promocija zdravja in zdravstvena preventiva, načrtovanje sekundarne kariere, management znanja (zlasti prenos znanja s starejših, ki odhajajo, na mlajše, ki prihajajo), management (ponovne) vključitve (rehabilitacijski programi, prerazporeditev na drugo delovno mesto, prožne oblike dela itd.) in management starostne raznolikosti zaposlenih (Dimovski in Žnidaršič 2008, 19).*

Da bodo podjetja uspešno kompenzirala medgeneracijske razlike oziroma predvsem vlogo starejših delavcev, bodo razvila model managementa starosti s ciljem povečanja vrednosti starejših delavcev za podjetje. S tem je povezano tudi zmanjševanje medgeneracijskih razlik oziroma obvladovanje medgeneracijskih konfliktov, ki se lahko blaži s sistemom mentorstva na obeh straneh - mlajši učijo starejše o novih informacijskih tehnologijah, starejši prenašajo dragocene izkušnje in znanja na mlajše (Žezlina 2009a, 56). Predvidevanje organizacije o trendu demografskih sprememb ni edini izziv kadrovskim strokovnjakom, vendar sem sodi tudi **upravljanje sprememb in kulturna transformacija**, ki je posledica vpliva globalizacije, vstopanja podjetij na nove trge ter zaposlovanja tujcev in postaja kritična sposobnost upravljanja korporativnih in kulturnih sprememb. Podjetja morajo razviti enoten ukrep, ki vsebuje tako operativne kot organizacijske spremembe, se fokusirati na vedenje zaposlenih ter uporabljati strog nadzor, da je celoten proces v skladu s poslovnim planom in proračunom organizacije. V tem kontekstu je zelo pomembno uspešno **upravljanje globalizacije**, ki ravno tako predstavlja izziv za kadrovske strokovnjake, ki so odgovorni, da so pravi ljudje na pravem mestu na pravi lokaciji in da je medkrajevno in medkulturno sodelovanje realizirano in učinkovito (Strack in drugi 2008).

Kadrovski strokovnjaki se bodo med drugim soočali z vprašanjem, kako organizacija postane **učeča se organizacija**, kar v moderni družbi pomeni pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeci. Da bi kadrovski strokovnjaki to lahko zagotovili, morajo omogočiti, da se pravi ljudje usposablajo na pravi način in se tako lahko soočajo s kompleksnostjo in pospešeno rastjo globalne ekonomije. V takšnem okolju bo uspeh ali neuspeh podjetij odvisen od dejstva, kako dobro bodo podjetja povezala usposabljanje zaposlenih s svojo poslovno strategijo (Žezlina 2009b).

Poleg tega pa kot smo že ugotovili, je za kadrovske strokovnjake oziroma za MČV najbolj bistveno, da se le-ta primarno **transformira v strateškega partnerja podjetju**, kjer imajo kadrovski strokovnjaki ustrezno znanje in operativne izkušnje, so učinkoviti pri spodbujanju kulturnih sprememb ter so kompetenten sogovornik vodilnemu managementu. Svojo pozornost usmerjajo v **ustvarjanje vrednosti za zunanje deležnike** organizacije, to je za kupce, kapitalske trge, konkurente in različne skupine (Strack in drugi 2008; Ulrich in Brockbank 2009a, 1-4). Na podlagi globljega razumevanja poslovanja podjetja prepoznavajo potrebe zunanjih deležnikov ter posledično v strateške razprave vnašajo svoje vizije oziroma predvidevanja o poslovni prihodnosti organizacije. Po drugi strani pa si morajo kadrovski strokovnjaki **izboljšati svoj ugled znotraj organizacije**, predvsem se izogniti izključno tradicionalni kadrovski vlogi ter usmerjenosti na aktivnosti, namesto na rezultate (Bates 2002).

Moderni kadrovski strokovnjaki bodo skrbeli za **prestrukturiranje procesov organizacije**, kjer bodo nemoteno in učinkovito vodili procese prestrukturiranja, kot na primer odnosi med zaposlenimi in prerazporeditve, kar bo ustvarjalo neko gibčnost in pripadnost na dolgi rok. Odgovorni bodo za **pridobivanje in obvladanje kadrov**, kjer bodo morali posvečati več pozornosti trženju kadrovske blagovne znamke ter marketinškim aktivnostim. Poleg tega bodo delali bolj povezano z neposrednimi vodji ter posvečali več pozornosti internemu kadrovanju (Strack in drugi 2008; Žezlina 2009b).

Vsekakor je potreben **nov način razmišljanja**. Poglobiti se je potrebno v ozadje nastalih razmer, ki pestijo moderno družbo (predvsem finančna kriza), ter se lotiti temeljnega premisleka o svojih izzivih in prioritetah, »po katerih današnje poslovno

okolje kar kliče in predstavlja neponovljivo priložnost za izkazovanje dodane vrednosti kadrovske službe« (Brečko 2009). Kadrovski strokovnjaki imajo zgodovinsko priložnost, da postanejo pravi poslovni voditelji. Ob boljšem razumevanju samih sebe lahko uskladijo svoje aktivnosti na način, kako na to reagirajo ostali. Ob razumevanju svojega vpliva na druge lahko učinkovito vodijo, usposablajo in nudijo podporo posameznikom oziroma zaposlenim, da se le-ti lahko prilagodijo na spremembe (Adams 2010, 4). Obstoječe gospodarsko stanje je prisililo podjetja, da razmislijo o vseh razpoložljivih možnostih, ki jih imajo. Kadrovski strokovnjak se je ob tem pojavil kot ena izmed rešitev, ne zgolj za preživetje podjetja, ampak tudi za določitev optimalne organizacijske strukture za izpolnjevanje poslanstva in zagotavljanje ekonomske rasti (Pomeranz 2009).

Da bi vodilni management kadrovske stroko sprejemal na pozitiven način, mora le-ta sistematično oceniti in izboljšati vse svoje kadrovske procese s ciljem povečati učinkovitost, gospodarnost in uspešnost posameznih procesov. V tem kontekstu je smiselno razmisliti o premiku posameznih kadrovskih aktivnosti, predvsem administrativnih, na zunanje izvajalce (outsourcing) ali izoblikovati skupne storitvene centre ipd.

### **8.3 RACIONALIZACIJA KADROVSKIH PROCESOV – KADROVSKI OUTSOURCING**

Racionalizacijo kadrovskih procesov lahko dosežemo s številnimi aktivnostmi, to je s smotrno ureditvijo kadrovskih procesov, z ukrepi za izboljšanje, poenostavitev in pocenitev kadrovskih procesov, s povečanjem storilnosti dela ter z izboljšanjem kakovosti storitev kadrovskih procesov, z ukrepi za znižanje stroškov ipd.

Moderna kadrovska služba ni več samo podporna služba znotraj podjetja, torej strogo tehnično operativna služba. Njena vloga mora biti predvsem proaktivna in strateška. To pomeni, da se bo vloga kadrovskih strokovnjakov od izvajalcev storitev postopoma transformirala v vlogo navezovalca stikov, koordinatorja in usmerjevalca v omrežju zunanjih dobaviteljev kadrovskih storitev (Advise d.o.o. 2002). Glavna odgovornost kadrovskih strokovnjakov v podjetju bo svetovati vodilnemu

managementu ter na drugi strani zaposlenim v smislu čim hitrejšega prilagajanja na spremembe, ki so danes stalo prisotne.

Glede na pomembnost oziroma nujnost moderne strateške vloge kadrovskih strokovnjakov v organizaciji, je neizogiben proces oddajanja posameznih kadrovskih procesov zunanjim izvajalcem, kar velja predvsem za administrativna opravila.

Prenos dela kadrovskih procesov na zunanjega izvajalca predstavlja najradikalnejšo spremembo izvajanja MČV. Za organizacijo je omenjeni proces zelo uporaben, saj naredi več, brez da bi zaposlila dodatne ljudi. S tem lahko kadrovska služba oziroma kadrovske strokovnjake osvobodi operativnih del, da tako lahko postanejo strateški partner vodilnemu managementu, in pripeljejo strokovnjake v kadrovska administracija, kar dejansko lahko naredi le podjetje, kateremu je kadrovska administracija ključna dejavnost (Oraščanin Kocić 2007, 37) . V skladu s sprostivijo dela kadrovskih procesov zunanjemu izvajalcu, kadrovski strokovnjaki lahko nudijo tudi ustrezno podporo uporabnikom, to je neposrednim vodjem, ki kadrovske procese dejansko izvajajo. Drugi razlogi za prenos dela kadrovskih procesov na zunanjega izvajalca so lahko tudi zniževanje stroškov, nove storitve, porazdelitev tveganja in potreba po večji prožnosti, tehnološki razvoj, ekonomske spremembe in tekmovalnost globalnega gospodarstva, potreba po hitrih rešitvah, izboljšanje kakovosti ipd. (Svetlik in drugi 2009, 169). Eden pomembnejših spodbujevalcev kadrovskega outsourcinga je zagotovo tehnološki razvoj, predvsem razvoj informacijske tehnologije, ki pomembno vpliva na potek procesov. Ob razvoju informacijske tehnologije se podjetjem poraja vprašanje, ali kupiti in uporabljati ter razvijati lastne kadrovske tehnologije ali pa določene kadrovske procese prenesti na zunanjega izvajalca in se z njim informacijsko povezati.

Zunanje izvajanje kadrovske dejavnosti zahteva stalno sodelovanje med notranjimi in zunanjimi izvajalci MČV. Odločitev o zunanjem izvajanju vpliva na kadre, organizacijsko kulturo in klimo v organizaciji. Zato je ob vseh spremembah potrebna ustrezna komunikacija, vključevanje zaposlenih v te spremembe ter reševanje vprašanj, ki se ob prenosu dela kadrovskih procesov na zunanjega izvajalca, pojavijo. Outsourcing kadrovskih procesov je za organizacijo in njene zaposlene

lahko pozitiven, lahko pa ima tudi določene negativne posledice. Učinek kadrovskega outsourcinga na organizacijo in njene zaposlene je povzet v spodnji tabeli (glej Tabela 8.1.).

Tabela 8.1.: Prednosti in pomanjkljivosti zunanjega izvajanja MČV

PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
Zmanjšanje administrativnih stroškov za vsaj 20% in več ter preoblikovanje fiksnih stroškov v variabilne.	Pomanjkanje aktivnosti oziroma angažiranosti s strani zunanjega izvajalca.
Hitrejša kadrovska administracija.	Fluktuacija tima pri zunanjem izvajalcu
Večja kvaliteta storitev za zaposlene.	Napake zunanjega izvajalca.
Večja učinkovitost kadrovskih procesov.	Nekompatibilnost med kulturo naročnika in zunanjega izvajalca.
Dostop do strokovnjakov na specializiranih področjih.	Napake pri prenosu podatkov.
Naraščajoča vloga e-kadrovskih procesov	Tehnološka neučinkovitost.
Razbremenitev kadrovskih strokovnjakov, ki se posledično lahko osredotočijo na ključne kompetence in strateško vlogo.	Dvoumnost sklenjene pogodbe.
Zmožnost povečati ali zmanjšati kadrovski administrativni sistem, kot ga zahteva strategija podjetja.	
Boljše kadrovske administrativno merjenje in ocenjevanje.	

Vir: Oraščanin Kocić 2007, 49-51

Ko se podjetje odloči za kadrovskega outsourcinga, je potrebno najprej določiti katere dele kadrovskih procesov bo oddalo v zunanje izvajanje. Pri odločanju mora vzeti v obzir in ločiti med pomembnimi in manj pomembnimi aktivnostmi v okviru MČV oziroma prepoznati aktivnosti, ki se lahko oddajo zunanjemu izvajalcu in tiste, za katere to ni možno. Poleg tega mora podjetje poznati prednosti in slabosti outsourcinga ter razumeti, katere aktivnosti so nujne za trajno sodelovanje med podjetjem in zunanjim izvajalcem (Caruth in Caruth 2009).

Po pričujočih rezultatih raziskav na področju kadrovskega outsourcinga se podjetja v največji meri odločajo, da v zunanje izvajanje oddajo predvsem proces izobraževanja in razvoja, iskanja in selekcije kandidatov za novo zaposlitev, proces zaposlovanja, proces varnosti in zdravja pri delu, sistemi nagrajevanja ter proces letnih razvojnih

pogovorov. Razlog v taki odločitvi je lahko, da ti procesi za samo organizacijo niso ključnega pomena, ali pa internim kadrovskim strokovnjakom oziroma zaposlenim na tem področju primanjkuje strokovnosti, da bi te procese lahko učinkovito izvajali (Cooke in drugi 2005, 418).

## **9 RAZISKAVA O VLOGI KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V SLOVENSKIH PODJETJIH**

### **9.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE**

Glavni namen raziskave je bil ugotoviti oziroma preveriti vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetjih po Sloveniji, preveriti kateri kadrovski procesi se v podjetjih izvajajo ter kakšna so pričakovanja kadrovskih strokovnjakov na področju svoje stroke.

V teoretičnem delu magistrske naloge smo analizirali sodobne kadrovske trende, v raziskavi pa smo preverjali, kateri kadrovski trendi se v slovenskih podjetjih dejansko izvajajo oziroma bi želeli, da se izvajajo in kako so s tem seznanjeni in za izvajanje usposobljeni kadrovski strokovnjaki.

V empiričnem delu nas je zanimalo predvsem:

- kako imajo podjetja organizirano kadrovske dejavnost v podjetju (imajo svojo kadrovske službo, po potrebi sodelujejo z zunanjimi izvajalci ipd.);
- katere so najbolj pogoste kadrovske prakse v podjetjih;
- ali so kadrovski strokovnjaki vključeni v strateško upravljanje podjetja;
- kakšni bodo izziv kadrovske stroke v bližnji prihodnosti;
- kakšen je odnos vodilnega managementa do vloge kadrovskih delavcev v podjetju in za podjetje;
- ali je kadrovske služba (kadrovski strokovnjaki) še vedno predvsem podpora služba, kjer prevladujejo operativno administrativne naloge;
- ali se v podjetju izvaja prenos dela kadrovske dejavnosti na neposredne vodje, ki zagotavljajo, da se kadrovski procesi zgodijo.



## 9.2 OPREDELITEV TEZE IN HIPOTEZ

Teza magistrske naloge:

***Kadrovski strokovnjaki v slovenskih podjetjih nudijo strateško podporo managementu in delujejo v skladu z razvojem svoje stroke.***

Moderni kadrovski strokovnjaki morajo preseči ozko znanje kadrovske stroke in spoznati ter poznati vitalne procese podjetja. S svojim strateškim znanjem bodo tako lahko postali kompetenten sogovornik in strateški partner vodilnemu managementu. Globalizacija, medkulturne razlike, razmah informacijske tehnologije ter mnogi drugi dejavniki so tisti, ki kadrovske strokovnjake postavljajo pred nove izzive in priložnosti, in ki kadrovski stroki z uspešnim udejstvovanjem v upravljanje tovrstnih sprememb, lahko izboljšajo ugled ter njihovo vlogo v podjetju.

Kadrovski strokovnjaki morajo biti tisti, ki skrbijo za uresničitev pričakovanj managementa na eni ter zaposlenih na drugi strani in upravljajo s spremembami na način, da jih vključujejo v svoje prakse.

V nadaljevanju so predstavljene hipoteze, ki smo jih preverjali z izvajanjem omenjene raziskave. Z analizo rezultatov bomo postavljene hipoteze lahko potrdili ali ovrgli.

**Hipoteza 1:** Vloga kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih je predvsem strateško razvojne in ne operativno-administrativne narave.

**Hipoteza 2:** Kadrovski strokovnjaki v velikih podjetjih so sooblikovalci poslovne strategije podjetja, medtem ko v srednje velikih podjetjih niso.

**Hipoteza 3:** Kadrovski strokovnjaki v mednarodnih podjetjih se v večji meri ukvarjajo s sodobnimi kadrovskimi procesi kot nacionalna podjetja. Sem spadajo odkrivanje in razvijanje talentov, management znanja, merjenje umskih potencialov, oblikovanje kompetenčnih modelov in uporaba orodij spletnega mreženja (spletne socialne mreže kot so Facebook, LinkedIn, Twitter, itd.).

**Hipoteza 4:** Kadrovski strokovnjaki v srednje velikih podjetjih v večji meri sodelujejo z neposrednimi vodji za doseganje zadovoljstva zaposlenih, kot pa v velikih podjetjih.

**Hipoteza 5:** Med ključne kadrovske procese podjetja uvrščajo predvsem področje zaposlovanja, kjer pa ti procesi še niso ustrezno informatizirani.

## **9.3 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA**

### **9.3.1 Opis podatkov**

V raziskavo so bila vključena naslednja podjetja oziroma organizacije:

- srednja (od 100 do 249 zaposlenih) in velika podjetja oziroma organizacije (več kot 250 zaposlenih);
- nacionalna in mednarodna podjetja.

### **9.3.2 Metode pridobivanja in analize podatkov**

Podatki so bili zbrani na podlagi spletne ankete (glej Prilogo), ki je bila poslana izbranim podjetjem preko elektronske pošte. Anketni vprašalnik so reševali zaposleni v kadrovskih službah oziroma osebe, ki so na kakršenkoli način povezane s kadrovsko dejavnostjo.

Vprašalnik sestavljajo predvsem vprašanja zaprtega tipa. Razdeljen je na več sklopov, in sicer:

- podatki o podjetju;
- strateška in podporna vloga kadrovskih strokovnjakov (kadrovske službe);
- izzivi kadrovskih strokovnjakov (kadrovske službe) za prihodnost;
- ključni kadrovski procesi v podjetju.

V raziskavi je sodelovalo 104 podjetij oziroma zaposlenih, ki so na kakršenkoli način povezani s kadrovsko dejavnostjo. Za ciljna podjetja smo izbrali tista, ki imajo več kot 100 zaposlenih, saj smo predvidevali, da imajo podjetja z večjim številom zaposlenih bolj razvite kadrovske vloge in procese kot manjša podjetja, ki v večji meri kadrovske službe sploh nimajo. Iz tega razloga smo 5 podjetij, z manj kot 100 zaposlenimi, ki so bila naključno vključena v raziskavo, izločili. V analizo je bilo tako vključenih 99 podjetij.

Za obdelavo podatkov rešenih vprašalnikov smo uporabili statistični program SPSS, kjer smo uporabili naslednje metode analize podatkov:

- a) **opisne statistike (frekvenčne porazdelitve in povprečne vrednosti)**, s katerimi smo preverjali razpršenost odgovorov podjetij, ki so bila vključena v raziskavo pri posameznih spremenljivkah;
- b) **preoblikovanje spremenljivke (angl. Compute Variable)**, kjer smo pridobili povprečne vrednosti posameznih kadrovskih vlog ter ključnih kadrovskih procesov;
- c) **primerjava povprečij (t-test)**, kjer smo ugotavljali ali obstajajo med posameznimi spremenljivkami statistično značilne razlike ali ne.

### 9.3.3 Opisi spremenljivk

V raziskavo smo vključili naslednje spremenljivke:

- število zaposlenih v podjetju;
- vrsta podjetja (nacionalno ali mednarodno);
- oddelek za kadre/ človeške vire in število zaposlenih v oddelku (število žensk in moških) oziroma število zaposlenih, ki so na kakršenkoli način povezani s kadrovske dejavnostjo ter sodelovanje z zunanjimi izvajalci kadrovske dejavnosti;
- posamezne strateške vloge kadrovskih strokovnjakov;
- podporna vloga kadrovskih strokovnjakov;
- izzivi kadrovskih strokovnjakov za prihodnost;
- izvajanje ključnih kadrovskih procesov v podjetju.

Pri vlogah kadrovskih strokovnjakov je bila uporabljena štiristopenjska lestvica, kjer 1 pomeni »ne drži«, 2 pomeni »malo drži«, 3 »večinoma drži« ter 4 »popolnoma drži«.

Pri izvajanju ključnih kadrovskih procesov pa smo upoštevali lestvico, kjer 1 pomeni »ne izvajamo in ne potrebujemo«, 2 »ne izvajamo bi pa želeli«, 3 »izvajamo in

nimamo IT podprto« in 4 »izvajamo in imamo IT podprto«. Na obeh lestvicah smo namenoma izpustili srednjo oceno, da bi se izognili napaki centralne težnje.

V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov, ki so bili pridobljeni z analizo podatkov iz raziskave o vlogi kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih.

## 9.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV

### 9.4.1 Opisne statistike

#### a) Velikost podjetja glede na število zaposlenih

Da smo podjetja lahko primerjali med seboj, smo jih razdelili v dve skupini, in sicer:

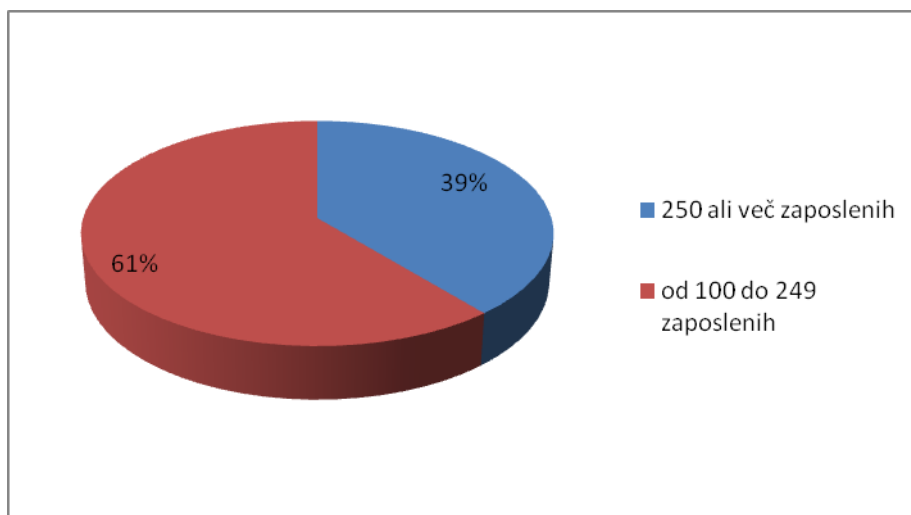
- velika podjetja (250 ali več zaposlenih);
- srednja podjetja (od 100 do 249 zaposlenih).

Podjetij z manj kot 100 zaposlenimi v analizo nismo vključili, saj smo predvidevali, da oddelka za kadre oziroma človeške vire sploh nimajo oziroma je kadrovska dejavnost zgolj podporna funkcija v podjetju.

Tabela 9.1.: Velikost podjetij glede na število zaposlenih

	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
<b>250 ali več zaposlenih</b>	39	39,4
<b>od 100 do 249 zaposlenih</b>	60	60,6
<b>Skupaj</b>	99	100,0

Grafikon 9.1.: Velikost podjetij glede na število zaposlenih



Na Grafikonu 9.1. lahko vidimo, kako so podjetja zastopana glede na velikost oziroma na število zaposlenih. Na vzorcu prevladujejo srednja podjetja (61%), ki imajo od 100 do 249 zaposlenih, medtem ko je velikih podjetij z 250 ali več zaposlenimi 39%.

#### b) Vrsta podjetja

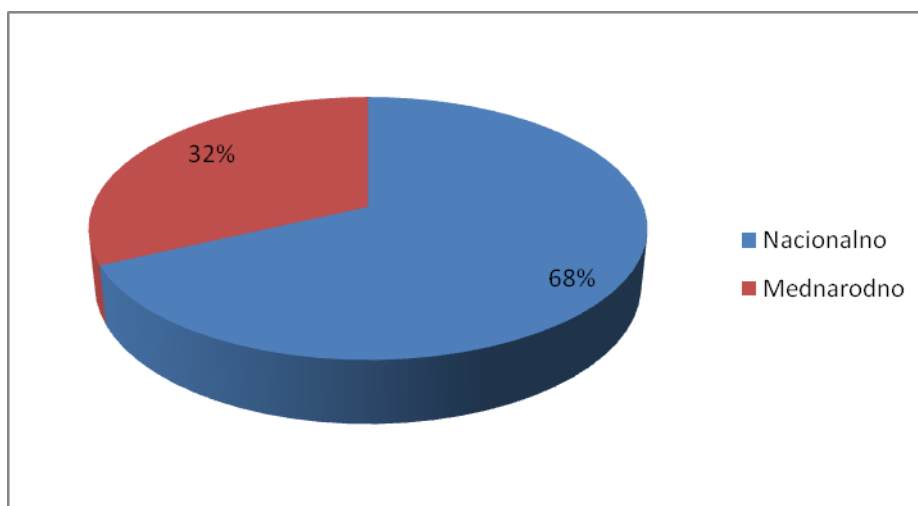
Podjetja smo razdelili na nacionalna in mednarodna, saj smo želeli preveriti ali obstajajo kakšne razlike med temi podjetji na kadrovskem področju (kadrovske vloge in ključni kadrovski procesi).

Tabela 9.2.: Vrsta podjetja

	Frekvenca	Odstotek
<b>Nacionalno</b>	67	67,7
<b>Mednarodno</b>	32	32,3
<b>Skupaj</b>	99	100,0

Analiza rezultatov je pokazala, da so v večji meri zastopana nacionalna podjetja, 68%, medtem ko so mednarodna podjetja nekoliko manj, in sicer 32%.

Grafikon 9.2.: Vrsta podjetja



**c) Oddelek za kadre oziroma človeške vire, število zaposlenih (moški, ženske) v oddelku ter število drugih oseb, ki dodatno opravljajo kadrovske dejavnosti (poleg drugih osnovnih del)**

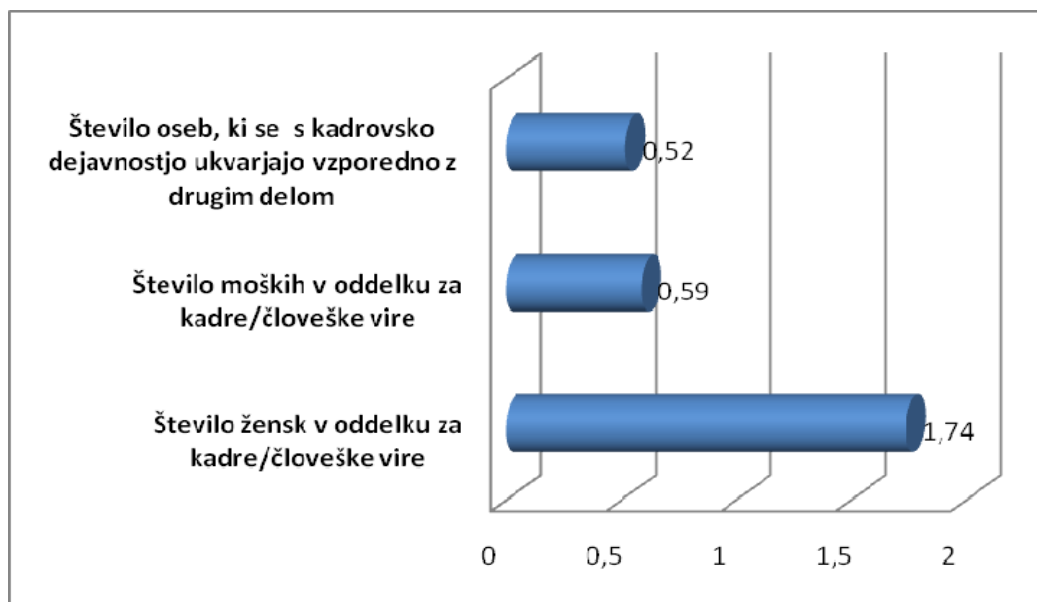
Zanimalo nas je, koliko zaposlenih (moških ali žensk) v podjetju opravlja kadrovske dejavnosti, bodisi znotraj oddelka za kadre oziroma človeške vire bodisi kot dodatno dejavnost poleg svojega osnovnega dela (npr. tajništvo).

Tabela 9.3: Število oseb (ženske/moški) v oddelku za kadre/človeške vire ter število oseb, ki se s kadrovske dejavnosti ukvarjajo vzporedno z drugim delom (povprečne vrednosti)

	Povprečje	Standardni odklon
Število žensk v oddelku za kadre/človeške vire	1,74	0,932
Število moških v oddelku za kadre/človeške vire	0,59	0,869
Število oseb, ki se s kadrovske dejavnosti ukvarjajo vzporedno z drugim delom	0,52	0,645

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, imajo v povprečju v oddelku za kadre/človeške vire največji delež ženske populacije, to je skoraj 2 ženski na oddelek (1,74) ter niti 1 moškega (0,59). Veliko podjetij pa ima kadrovske dejavnosti sicer razvite, vendar nimajo svojega oddelka za kadre / človeške vire. Kadrovske delo opravljajo osebe, ki kadrovske delo opravljajo vzporedno z drugim delom in je to delo za njih sekundarno opravilo. Takih oseb je v povprečju manj kot 1 na podjetje (0,52).

Grafikon 9.3: Število oseb v oddelku za kadre / človeške vire (ženske/moški) ter povprečno število oseb, ki se s kadrovskim delom ukvarjajo vzporedno s svojim delom (povprečne vrednosti)



Na Grafikonu 9.3. je razvidno, da ženska populacija v oddelkih za kadre oziroma na področju MČV prevladuje. Razloge bi lahko iskali v večji motiviranosti žensk za tako delo ter predvsem za delo z ljudmi, kjer, kot smo že ugotovili, zaenkrat še vedno prevladujejo podpirne oziroma administrativne naloge, ki so glede na rezultate iz raziskave veliko bolj pisane na kožo ženskam kot pa moškim. Poleg tega je pri delu z ljudmi potrebna večja empatija, socialni čut, razumevanje, prijaznost, usmerjenost k ljudem, poznavanje in uporaba mehkih pristopov (veščin) pri ravnanju z ljudmi, kar je bolj v domeni žensk kot moških. Kadrovska stroka v podjetjih (iz raziskave) bo morala

še veliko narediti na samem ugledu med zaposlenimi in vodilnim managementom ter pridobiti na pomenu in si s tem povečati vrednost in možnost, da postane bolj privlačna in zanimiva tudi za moško populacijo. Ob tem pa bo potreben predvsem strateški razvoj kadrovske stroke, ki s svojimi predlogi vpliva na odločitve managementa in tako presega tradicionalno podporno vlogo, ki nima pravega mesta v podjetju. Problem kadrovske stroke je moč oziroma vplivnost, na podlagi katere bi kadrovska stroka postala bolj ovrednotena, bolj poznana in bolj plačana. Iz tega vidika je moška populacija (že po tradiciji) v prednosti in posledično zelo dobrodošla na kadrovskem področju. Potrebna je prava kombinacija moških in ženskih kadrovnikov, ki bodo skupaj doprinesli k dobremu imenu MČV-ja ter predvsem k večji prepoznavnosti te stroke v podjetju in izven njega.

#### **d) Prenos kadrovske dejavnosti na zunanje izvajalce (kadrovski outsourcing)**

Zanimalo nas je, ali podjetja sodelujejo z zunanjimi izvajalci za kadrovsko dejavnost, tako v primeru, ko imajo svoj oddelek za kadre, ali če ga nimajo.

Tabela 9.4: Prenos kadrovske dejavnosti na zunanje izvajalce

	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>
Kadrovska dela opravlja zunanji izvajalec za kadrovsko področje		
<b>DA</b>	5	5,1
<b>NE</b>	94	94,9
<b>Skupaj</b>	99	100,0
Kadrovska dela opravlja kadrovska agencija		
<b>DA</b>	5	5,1
<b>NE</b>	94	94,9
<b>Skupaj</b>	99	100,0
Imamo svojo kadrovsko službo, a po potrebi (projektno) sodelujemo z zunanjimi svetovalci in kadrovskimi agencijami		
<b>DA</b>	27	27,3
<b>NE</b>	72	72,7
<b>Skupaj</b>	99	100,0



Med podjetji, ki so bila vključena v raziskavo je dobra tretjina takih (27,3%), ki že imajo svoj oddelek za kadre, a po potrebi oziroma projektno sodelujejo z zunanjimi svetovalci in kadrovskimi agencijami, medtem ko skoraj tri četrtine podjetij kadrovske dejavnost v celoti prepušča svojemu oddelku za kadre in ne sodelujejo z zunanjimi partnerji na tem področju.

Pri večini podjetij (v obeh primerih 94,9%) kadrovskega dela ne opravlja zunanji izvajalec za kadrovske področje niti ne kadrovska agencija, ne glede na to, ali podjetje ima svoj oddelek za kadre ali ne. 5,1% podjetij pa kadrovske dejavnost prepušča zunanjim izvajalcem za kadrovske področje. Enak odstotek podjetij to opravilo prepušča kadrovskim agencijam.

Grafikon 9.4.: Prenos kadrovske dejavnosti na zunanje izvajalce



#### 9.4.2 Vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetju

Da bi ugotovili, katere vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetjih prevladujejo, in ali lahko že govorimo o kadrovskih strokovnjakih kot strateških partnerjih vodilnemu managementu, smo posamezne vloge opisali s trditvami, ki kar najbolje opisujejo posamezno vlogo. Anketiranci, ki so sodelovali v raziskavi, so pri vsaki vlogi

odgovarjali na trditve, kjer 1 pomeni »Ne drži«, 2 – »Malo drži«, 3 – »Večinoma drži« in 4 – »Popolnoma drži«.

Vloge kadrovskih strokovnjakov smo razdelili na:

1) STRATEŠKE VLOGE, kjer so kadrovski strokovnjaki:

- strateški arhitekti;
- upravljavci sprememb in oblikovalci poslovne kulture;
- zastopniki in zagovorniki zaposlenih;
- funkcionalni strokovnjaki;
- poslovni partnerji podjetju;
- upravljavci talentov in načrtovalci nasledstev;
- upravljavci znanja (in učeča se organizacija).

2) PODPORNO VLOGO, kjer so kadrovski strokovnjaki:

- operativno administrativni strokovnjaki.

## STRATEŠKE VLOGE KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

### a) Kadrovski strokovnjaki kot strateški arhitekti

Kot arhitekti strategije kadrovski strokovnjaki sooblikujejo poslovno strategijo podjetja ter prepoznavajo poslovne trende in vplive iz okolja. Skrbijo za uglasovanje interesov zunanjih deležnikov s strategijo in notranjim okoljem podjetja. So orientirani na stranke, katerih potrebe in želje uspešno vključujejo v posamezne kadrovske procese.

Na spodnji tabeli (glej Tabelo 9.5) so prikazana povprečja odgovorov (aritmetične sredine), ki označujejo vlogo kadrovskih strokovnjakov kot strateških arhitektov.

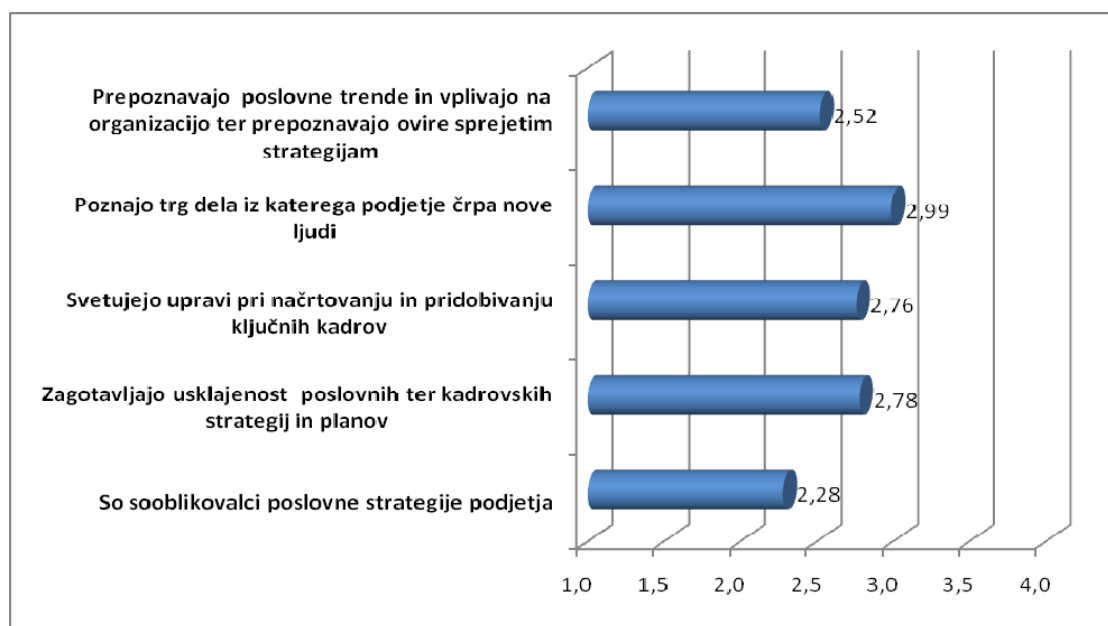
Za kadrovske strokovnjake kot strateške arhitekta tako v povprečju večinoma drži, da poznajo trg dela iz katerega podjetje črpa nove ljudi (2,99), da zagotavljajo

usklajenost poslovnih in kadrovskih strategij ter planov (2,78) ter svetujejo upravi pri načrtovanju in pridobivanju kadrov (2,76).

Tabela 9.5: Kadrovski strokovnjaki kot strateški arhitekti (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
So sooblikovalci poslovne strategije podjetja	2,28	0,881
Zagotavljajo usklajenost poslovnih ter kadrovskih strategij in planov	2,78	0,750
Svetujejo upravi pri načrtovanju in pridobivanju ključnih kadrov	2,76	0,949
Poznajo trg dela iz katerega podjetje črpa nove ljudi	2,99	0,851
Prepoznavajo poslovne trende in vplivajo na organizacijo ter prepoznavajo ovire sprejetim strategijam	2,52	0,919

Grafikon 9.5: Kadrovski strokovnjaki kot strateški arhitekti (povprečne vrednosti)



Na drugi strani pa za podjetja (iz raziskave) v povprečju nekoliko manj velja, da njihovi kadrovski strokovnjaki prepoznajo poslovne trende in ovire sprejetim strategijam (2,52) in predvsem da so sooblikovalci poslovne strategije podjetja (2,28).

#### **b) Kadrovski strokovnjaki kot upravljavci sprememb in oblikovalci poslovne kulture**

Kot agenti sprememb delujejo kot spodbuda in zgled za spremembe ter skupaj z zaposlenimi uresničujejo vizijo z novimi oblikami vedenja. Upravljajo in nadzirajo organizacijsko kulturo in skrbijo, da se želena kultura realizira. Skrbijo da so pričakovanja zunanjih strank uspešno vpeljana v vedenje zaposlenih in podjetja kot celote. Ves namen preučevanja in diagnosticiranja organizacijske kulture se skriva v (pobožni) želji, odkriti načine in vzode za njeno spreminjanje in prilagajanje izzivom iz okolja. Na ta način naj bi bilo možno obvladovati tudi strategijo (Gruban 2003).

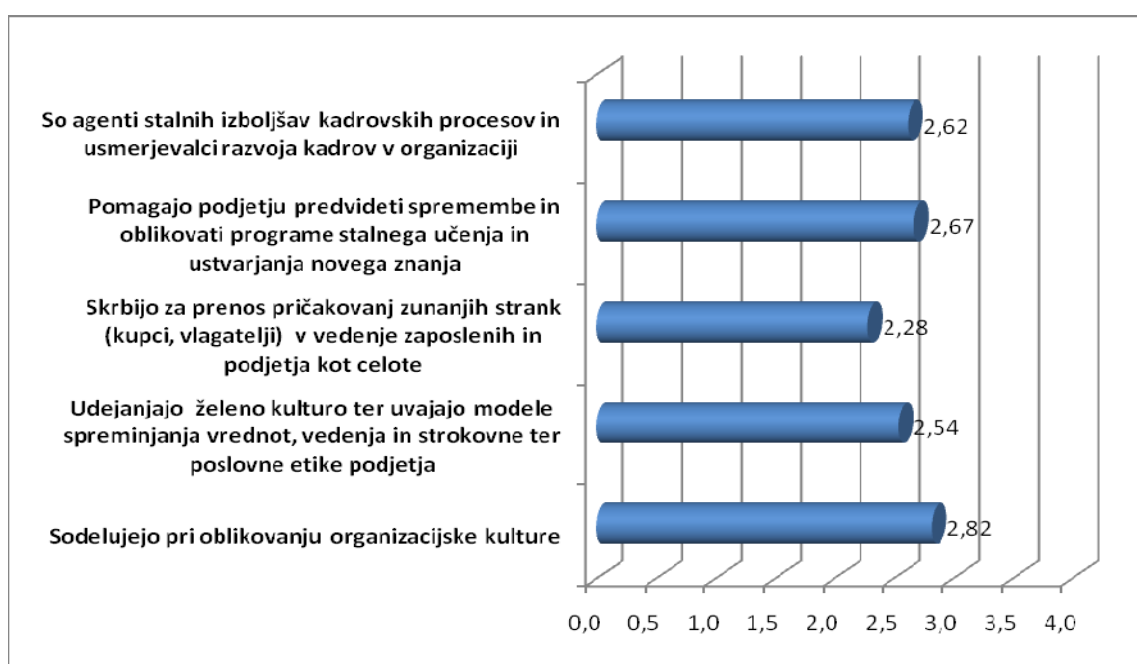
Kadrovski strokovnjaki kot upravljavci sprememb in oblikovalci poslovne kulture v povprečju (glej Tabela 9.6) večinoma sodelujejo pri oblikovanju organizacijske kulture (2,82), pomagajo podjetju predvideti spremembe in oblikovati programe stalnega učenja in ustvarjanja novega znanja (2,67) ter so agenti stalnih izboljšav kadrovskih procesov in usmerjevalci razvoja kadrov v organizaciji (2,62).

Tabela 9.6: Kadrovski strokovnjaki kot upravljavci sprememb (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Sodelujejo pri oblikovanju organizacijske kulture	2,82	0,837
Udejanjajo želeno kulturo ter uvajajo modele spreminjanja vrednot, vedenja in strokovne ter poslovne etike podjetja	2,54	0,849
Skrbijo za prenos pričakovanj zunanjih strank (kupci, vlagatelji) v vedenje zaposlenih in podjetja kot celote	2,28	0,893

Pomagajo podjetju predvideti spremembe in oblikovati programe stalnega učenja in ustvarjanja novega znanja	2,67	0,845
So agenti stalnih izboljšav kadrovskih procesov in usmerjevalci razvoja kadrov v organizaciji	2,62	0,889

Grafikon 9.6: Upravljalci sprememb in oblikovalci poslovne kulture (povprečne vrednosti)



Za kadrovske strokovnjake v vlogi upravljavcev sprememb in oblikovalcev poslovne kulture pa bolj malo drži, da skrbijo za prenos pričakovanj zunanjih strank (kupci, vlagatelji) v vedenje zaposlenih in podjetja kot celote (2,28).

### c) Kadrovske strokovnjake kot zastopniki in zagovorniki zaposlenih

Kot zastopniki in zagovorniki zaposlenih poslušajo in razumejo zaposlene, upravljajo njihovo zadovoljstvo in so svetovalci za osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Predpogoj uspešnega izvajanja te vloge je spoštovanje in ugled kadrovske stroke v

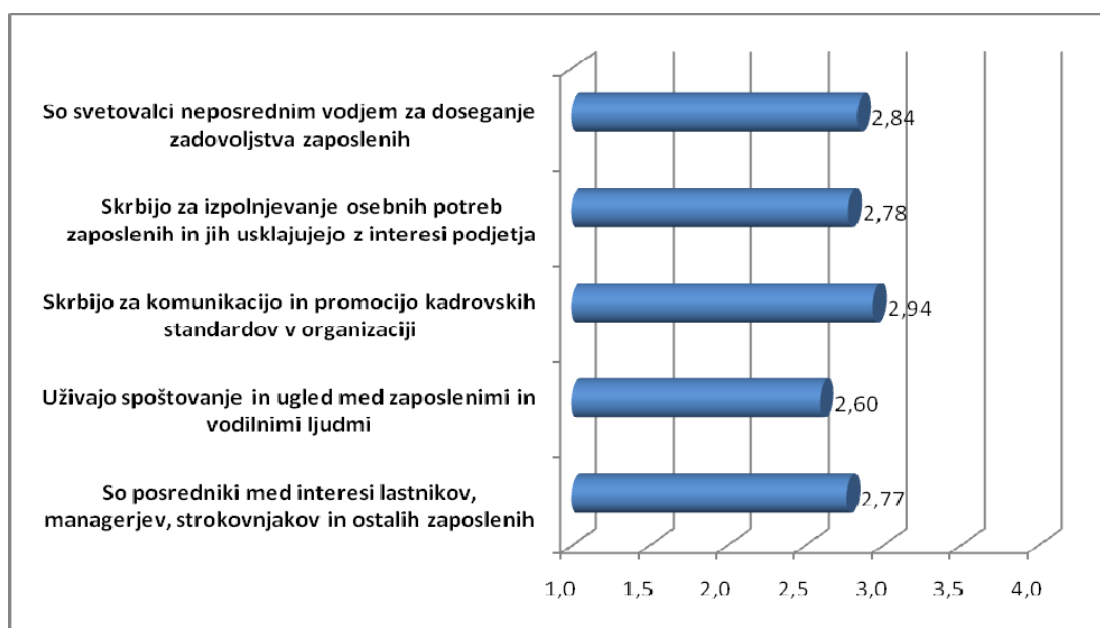
podjetju, kar ji prinaša vpliv. To pomeni, da se mnenja in predlogi kadrovskih strokovnjakov slišijo in upoštevajo, tako na ravni vodstva kot ostalih zaposlenih.

Za kadrovske strokovnjake kot zastopnike in zagovornike zaposlenih v podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi, v večji meri držijo vse trditve, ki opisujejo to vlogo. Ti namreč skrbijo za komunikacijo in promocijo kadrovskih standardov v podjetju (2,94), svetujejo neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih (2,84), skrbijo za izpolnjevanje osebnih potreb zaposlenih, ki jih usklajujejo z interesi podjetja (2,78). Deloma drži tudi, da so posredniki med interesi lastnikov, managerjev, strokovnjakov in ostalih zaposlenih (2,77) ter uživajo spoštovanje in ugled v podjetju (2,60).

Tabela 9.7.: Kadrovski strokovnjaki kot zastopniki in zagovorniki zaposlenih (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
So posredniki med interesi lastnikov, managerjev, strokovnjakov in ostalih zaposlenih	2,77	0,831
Uživajo spoštovanje in ugled med zaposlenimi in vodilnimi ljudmi	2,60	0,741
Skrbijo za komunikacijo in promocijo kadrovskih standardov v organizaciji	2,94	0,867
Skrbijo za izpolnjevanje osebnih potreb zaposlenih in jih usklajujejo z interesi podjetja	2,78	0,828
So svetovalci neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih	2,84	0,854

Grafikon 9.7: Zastopniki in zagovorniki zaposlenih (povprečne vrednosti)



#### d) Kadrovski strokovnjaki kot funkcionalni strokovnjaki

Skrbijo za učinkovitost kadrovskega podsistema, nenehno izumljajo nove organizacijske sisteme in procese, imajo širok spekter splošne razgledanosti in so željni znanja. Za njih so značilne izvedbe brez napak, visoki standardi odličnosti ter uvajanje novih specifičnih metod, orodij in meril za ugotavljanje uspešnosti ter učinkovitosti.

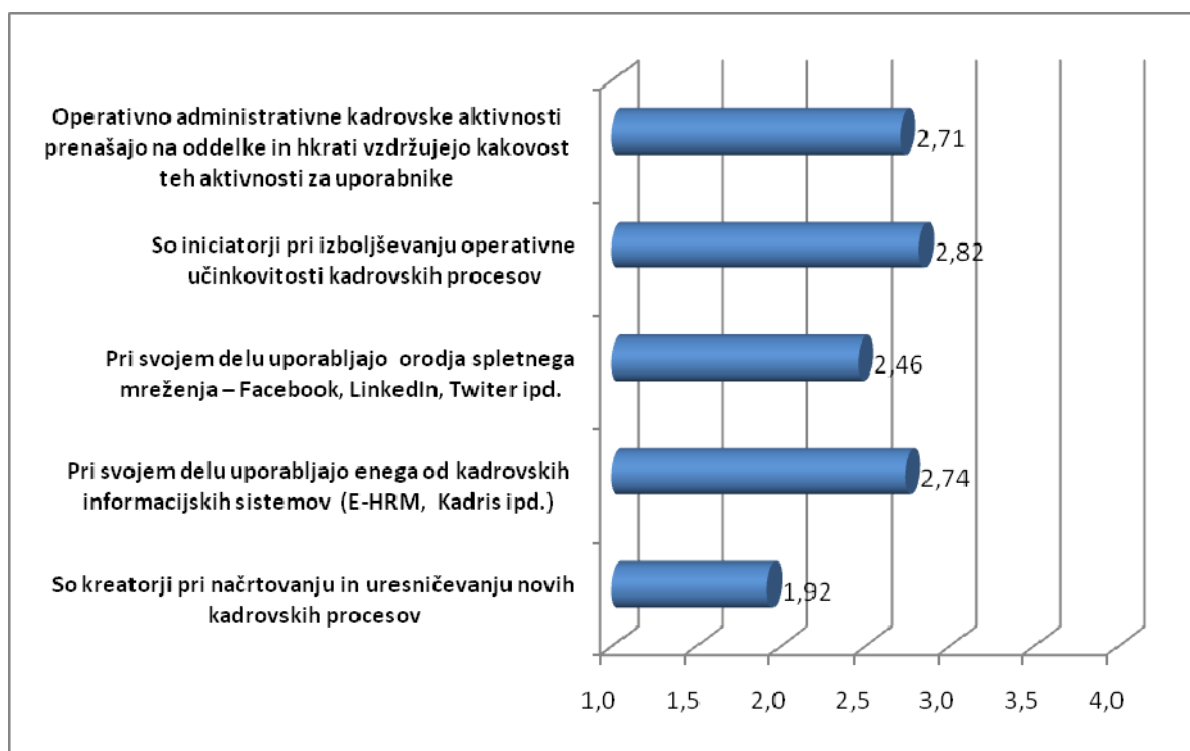
Pri tej kadrovske vlogi za podjetja (iz raziskave) v največji meri drži, da so kadrovski strokovnjaki pobudniki za izboljševanje operativne učinkovitosti kadrovskih procesov (2,82), da pri svojem delu uporabljajo orodja enega od kadrovskih informacijskih sistemov (2,74) ter prenašajo operativno kadrovske aktivnosti na oddelke ter vzdržujejo kakovost le-teh (2,71).

Tabela 9.8: Kadrovski strokovnjaki kot funkcionalni strokovnjaki (povprečne vrednosti)

	Povprečje	Standardni odklon
So oblikovalci pri načrtovanju in uresničevanju novih kadrovskih procesov	1,92	1,017

Pri svojem delu uporabljajo enega od kadrovskih informacijskih sistemov (E-HRM, Kadris ipd.)	2,74	0,852
Pri svojem delu uporabljajo orodja spletnega mreženja – Facebook, LinkedIn, Twiter ipd.	2,46	0,837
So iniciatorji pri izboljševanju operativne učinkovitosti kadrovskih procesov	2,82	0,719
Operativno administrativne kadrovske aktivnosti prenašajo na oddelke in hkrati vzdržujejo kakovost teh aktivnosti za uporabnike	2,71	1,145

Grafikon 9.8: Kadrovski strokovnjaki kot funkcionalni strokovnjaki (povprečne vrednosti)



Pri omenjenih podjetjih pa ne moremo popolnoma potrditi dejstva (malo drži), da kadrovski strokovnjaki v povprečju, kot pripomoček pri delu, uporabljajo orodja spletnega mreženja kot so Facebook, LinkedIn in druga podobna komunikacijska orodja (2,46) in še manj, da so kreatorji pri načrtovanju in uresničevanju novih kadrovskih procesov (1,92).



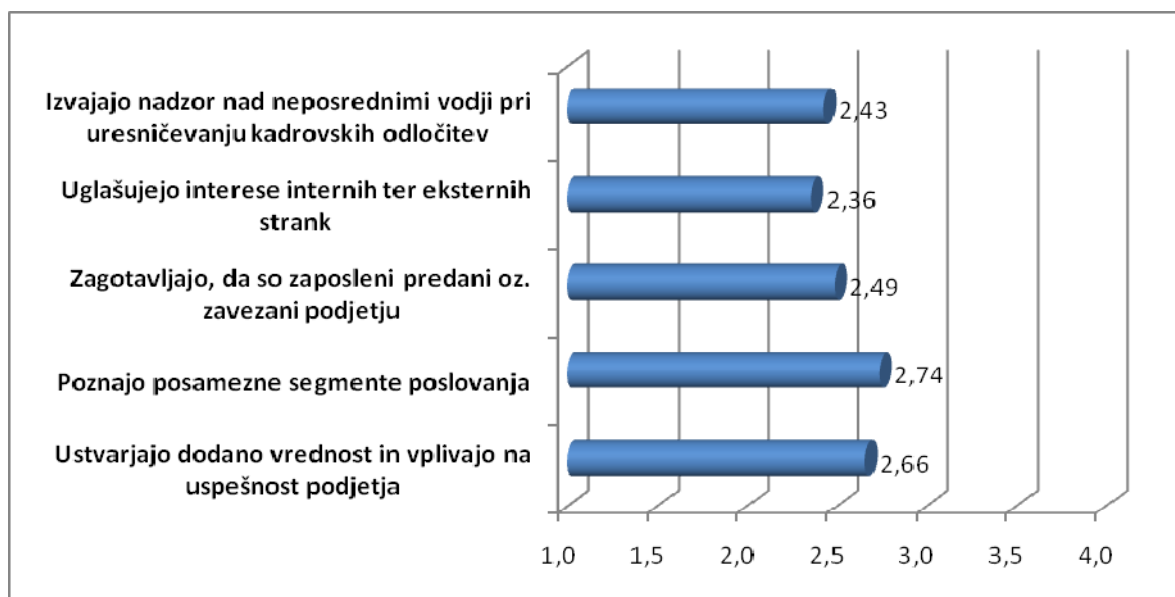
### e) Kadrovski strokovnjaki kot poslovni partnerju v podjetju

Poznajo širši segment delovanja in proces podjetja, ne zgolj svojega področja, na katerem delujejo. Poznajo zunanje stranke in njihove potrebe, produkte ali storitve podjetja, razumejo delovanje posameznih segmentov oziroma oddelkov, s katerimi se povezujejo. S svojim delom ustvarjajo dodano vrednost in prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 9.8: Kadrovski strokovnjaki kot poslovni partnerju v podjetju (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Ustvarjajo dodano vrednost in vplivajo na uspešnost podjetja	2,66	0,871
Poznajo posamezne segmente poslovanja	2,74	0,803
Zagotavljajo, da so zaposleni predani oziroma povezani podjetju	2,49	0,885
Uglašujejo interese internih ter eksternih strank	2,36	0,874
Izvajajo nadzor nad neposrednimi vodji pri uresničevanju kadrovskih odločitev	2,43	0,928

Grafikon 9.9: Kadrovski strokovnjaki kot poslovni partnerju v podjetju (povprečne vrednosti)



Največjo povprečno vrednost (aritmetična sredina) so anketiranci dodelili trditvi, da kadrovski strokovnjaki kot poslovni partnerji v podjetju predvsem poznajo posamezne segmente poslovanja kot so razvoj, marketing, finance itd. (2,74) ter v določeni meri ustvarjajo dodano vrednost in vplivajo na uspešnost podjetja (2,66).

V tej vlogi pa kadrovski strokovnjaki zgolj v manjši meri zagotavljajo, da so zaposleni predani oziroma zavezani podjetju (2,49), da izvajajo nadzor nad neposrednimi vodji pri uresničevanju kadrovskih odločitev (2,43) ter da uglašujejo interese internih ter eksternih strank (2,36).

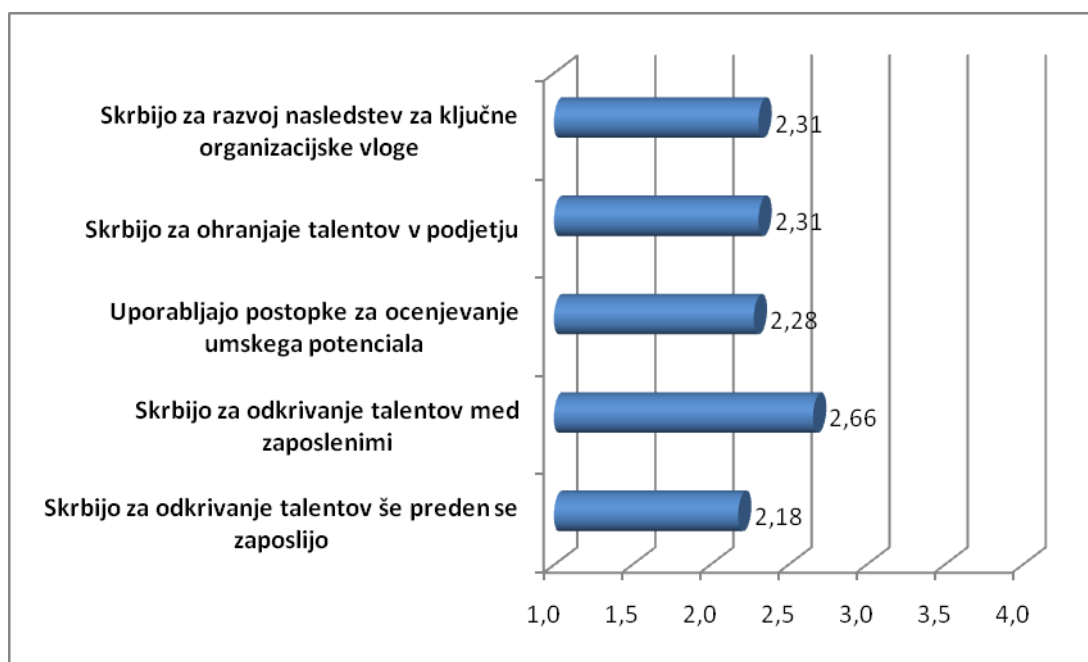
#### **f) Kadrovski strokovnjaki kot upravljavci talentov in načrtovalci nasledstev**

V tej vlogi ne skrbijo zgolj za pridobivanje najboljših kadrov oziroma talentov, ampak tudi razvijajo strategije kako skrbeti, da se ti talenti v podjetju razvijajo ter kako jih v podjetju zadržati. Pomembno je, da zaposleni v svojem delu najdejo svoj smisel in da imajo občutek, da s svojim delom nekaj prispevajo, kar je zagotovo odlična motivacija za uspešno in učinkovito delo vsakega zaposlenega.

Tabela 9.9: Kadrovski strokovnjaki kot upravljavci talentov in načrtovalci nasledstev (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Skrbijo za odkrivanje talentov še preden se zaposlijo	2,18	0,941
Skrbijo za odkrivanje talentov med zaposlenimi	2,66	0,810
Uporabljajo postopke za ocenjevanje umskega potenciala	2,28	1,050
Skrbijo za ohranjanje talentov v podjetju	2,31	0,976
Skrbijo za razvoj nasledstev za ključne organizacijske vloge	2,31	0,944

Grafikon 9.10: Kadrovski strokovnjaki kot upravljavci talentov in načrtovalci nasledstev (povprečne vrednosti)



Za podjetja, ki so sodelovala v raziskavi do določene mere drži, da kadrovski strokovnjaki v tej vlogi predvsem skrbijo za odkrivanje talentov med zaposlenimi (2,66), medtem ko zgolj v manjši meri skrbijo za razvoj nasledstev za ključne organizacijske vloge (2,31) ter za ohranjanje talentov v podjetju (2,31). Predvsem

malo pa drži, da uporabljajo postopke za ocenjevanje umskega potenciala (2,28) in še manj, da skrbijo za odkrivanje talentov še preden se zaposlijo (2,18).

### **g) Kadrovski strokovnjaki kot upravljavci znanja (in učeča se organizacija)**

V tej vlogi skrbijo, da zaposlene stalno soočajo s kompleksnostjo in pospešeno rastjo globalne ekonomije, da lahko uspešno sledijo hudemu poslovnemu tempu. Bistveno je, da učinkovito uglašujejo usposabljanje zaposlenih s poslovno strategijo oziroma s poslovnimi interesi podjetja, da se pravi ljudje usposabljujejo na pravi način, da se znanje s pridom uporablja v praksi in na delovnem mestu itd.

Povprečne vrednosti (aritmetične sredine) pri vlogi kadrovskih strokovnjakov kot upravljavcev znanja so relativno nizke. Kadrovski strokovnjaki v manjši meri skrbijo za odkrivanje virov novega znanja ter uvajanje dobrih praks iz drugih okolij (2,59), skrbijo za razvoj ključnih organizacijskih in individualnih kompetenc (2,53) ter da se pravi ljudje usposabljujejo na pravi način - povezovanje s poslovno strategijo podjetja (2,51).

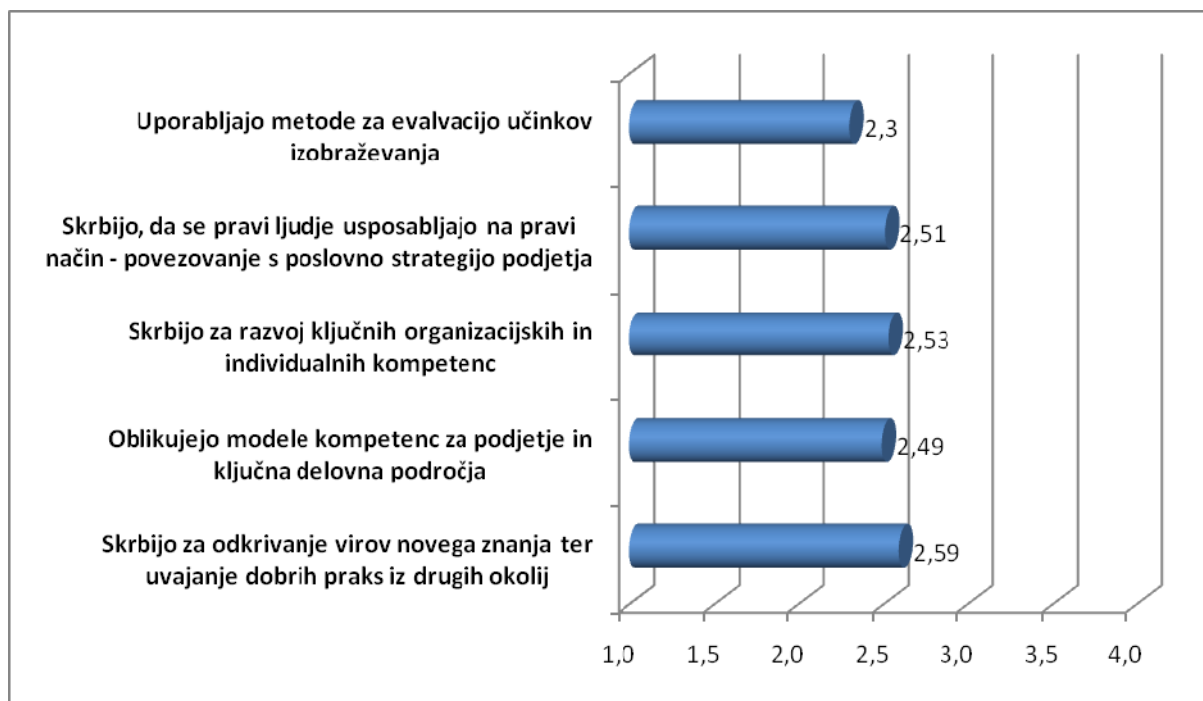
Bolj malo pa drži, da oblikujejo modele kompetenc za podjetje in ključna delovna področja (2,49) ter da uporabljajo metode za evalvacijo učinkov izobraževanja (2,30).

Tabela 9.10: Kadrovski strokovnjaki kot upravljavci znanja (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Skrbijo za odkrivanje virov novega znanja ter uvajanje dobrih praks iz drugih okolij	2,59	0,769
Oblikujejo modele kompetenc za podjetje in ključna delovna področja	2,49	0,908
Skrbijo za razvoj ključnih organizacijskih in individualnih kompetenc	2,53	0,825
Skrbijo, da se pravi ljudje usposabljujejo na pravi način - povezovanje s poslovno strategijo podjetja	2,51	0,838

Uporabljajo metode za evalvacijo učinkov izobraževanja	2,30	0,863
--	------	-------

Grafikon 9.11: Kadrovski strokovnjaki kot upravljalci znanja (povprečne vrednosti)



## PODPORNA VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

### h) Kadrovski strokovnjaki kot operativno administrativni strokovnjaki

Tradicionalna vloga kadrovskih strokovnjakov je opravljanje podporne funkcije v podjetju, ki je usmerjena na aktivnosti, in ne na rezultate. Skrbijo, da se kadrovski procesi izvajajo v skladu z zakonodajo, kjer je poudarek predvsem na opravljanju operativno administrativnih kadrovskih zadev in ni pravega povezovanja z neposrednimi vodji oziroma z managementom nasploh.

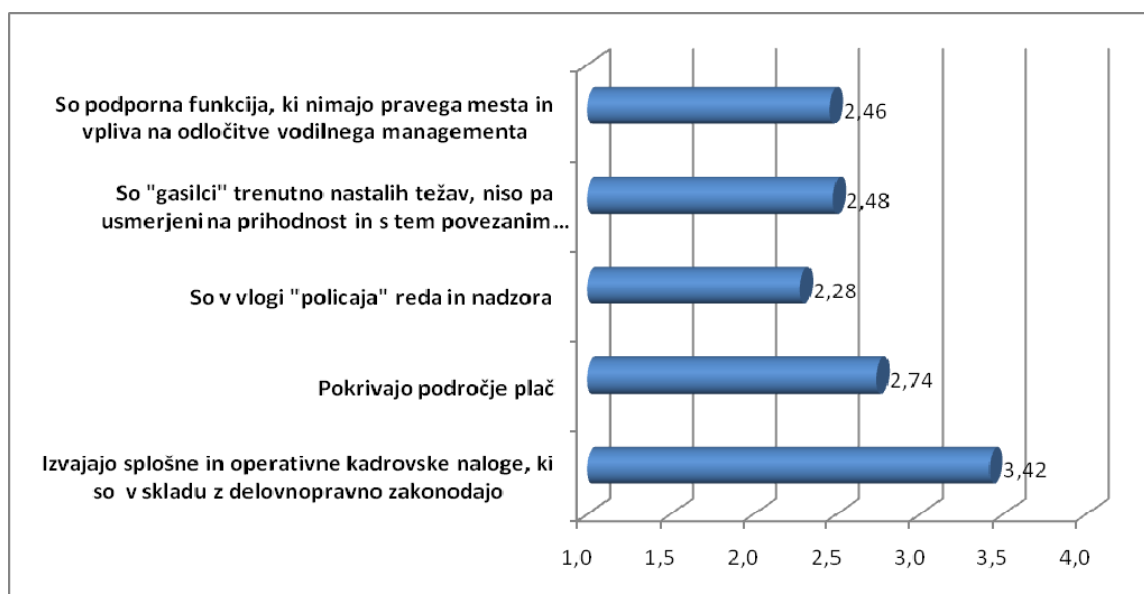
Tabela 9.11: Kadrovski strokovnjaki kot operativno administrativni strokovnjaki (povprečne vrednosti)

	Povprečje	Standardni odklon
Izvajajo splošne in operativne kadrovske naloge, ki so v skladu z delovnopravno zakonodajo	3,42	0,822

Pokrivajo področje plač	2,74	1,157
So v vlogi "policaja" reda in nadzora	2,28	1,003
So "gasilci" trenutno nastalih težav, niso pa usmerjeni na prihodnost in s tem povezanim planiranjem sprememb	2,48	0,919
So podporna funkcija, ki nimajo pravega mesta in vpliva na odločitve vodilnega managementa	2,46	1,043

Najvišjo povprečno vrednost (aritmetična sredina) so podjetja iz raziskave pripisala trditvi, da kadrovske strokovnjaki v največji meri izvajajo splošne in operativne kadrovske naloge, ki so v skladu z delovnopravno zakonodajo (3,42). Poleg tega pokrivajo področje plač (2,74) in so do določene mere »gasilci« trenutno nastalih težav (2,48) ter v vlogi podporne funkcije, ki nima pravega vpliva na odločitve vodilnega managementa (2,46). Medtem ko bolj malo drži, da so kadrovske strokovnjaki v vlogi »policista« reda in nadzora.

Grafikon 9.12: Kadrovske strokovnjaki kot operativno administrativni strokovnjaki (povprečne vrednosti)



Na grafikonu (glej Grafikon 9.12) zelo izstopa dejstvo, da v oddelkih za kadre v povprečju še vedno v največji meri prevladujejo operativno administrativne naloge, ki temeljijo predvsem na opravljanju splošnih kadrovskih zadev, kot so prijave in odjave iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, sklepanje pogodb o zaposlitvi, vodenje obvezne kadrovske evidence itd.. Kadrovske zadeve rešujejo sproti, niso pa usmerjeni na rezultate in za podjetje ne ustvarjajo neke dodane vrednosti.

### **9.4.3 Izvajanje ključnih kadrovskih procesov**

Da bi ugotovili, katere ključne kadrovske procese podjetja najpogosteje izvajajo, so podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, pri vsakem kadrovskem procesu označila, ali ta proces izvajajo ali ne izvajajo, pa bi ga morda želela ter ali imajo posamezne procese že informatizirane.

Sodelujoči so svoje odgovore podali na način, kjer 1 pomeni »Ne izvajamo in ne potrebujemo«, 2 – Ne izvajamo bi pa želeli«, 3 – Izvajamo in nimamo IT podprto« ter 4 – »Izvajamo in imamo IT podprto«.

Posamezne procese smo združili v več področij, in sicer na:

- področje razvoja kadrov;
- področje zaposlovanja;
- področje psiholoških testiranj in profiliranj;
- področje diagnoz in raziskav;
- ostale kadrovske procese.

#### **a) Ključni kadrovski procesi na področju razvoja kadrov**

V stalno spreminjajočem se okolju je zelo pomembno, da podjetje skrbi za svoje kadre, za njihov razvoj, tako na poslovni kot službeni ravni. Danes je veliko zaposlenih nemotiviranih za delo, ki ga opravljajo, podjetja jim ne nudijo možnosti izpopolnjevanja ter izobraževanja na svojem področju. Iz tega razloga je bistveno, da

podjetja razvijajo motivacijske sisteme, da so zaposleni za svoje delo ustrezno nagrajeni in da poteka učinkovita komunikacija na vseh ravneh podjetja.

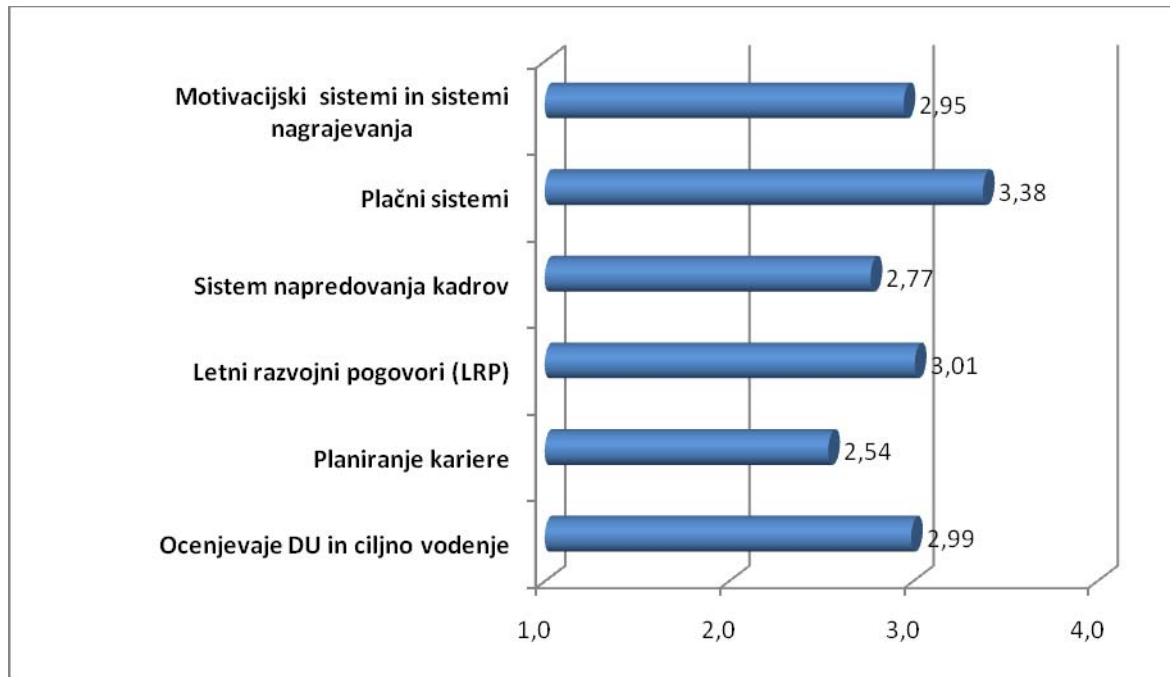
Na področju razvoja kadrov imajo podjetja v povprečju najbolj razvite plačne sisteme (3,38), letne razvojne pogovore (3,01), ocenjevanje delovne uspešnosti in ciljno vodenje (2,99) ter motivacijske sisteme in sisteme nagrajevanja (2,95). Vse omenjene procese podjetja iz raziskave v večji meri izvajajo, vendar pa niso informatizirani. V določeni meri imajo razvit tudi sistem napredovanja kadrov (2,77) ter proces planiranja kariere (2,54).

Tabela 9.12: Ključni kadrovski procesi na področju razvoja kadrov (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Ocenjevaje DU in ciljno vodenje	2,99	0,776
Planiranje kariere	2,54	0,747
Letni razvojni pogovori (LRP)	3,01	0,749
Sistem napredovanja kadrov	2,77	0,831
Plačni sistemi	3,38	0,696
Motivacijski sistemi in sistemi nagrajevanja	2,95	0,660



Grafikon 9.13: Ključni kadrovski procesi na področju razvoja kadrov (povprečne vrednosti)



#### b) Ključni kadrovski procesi na področju zaposlovanja

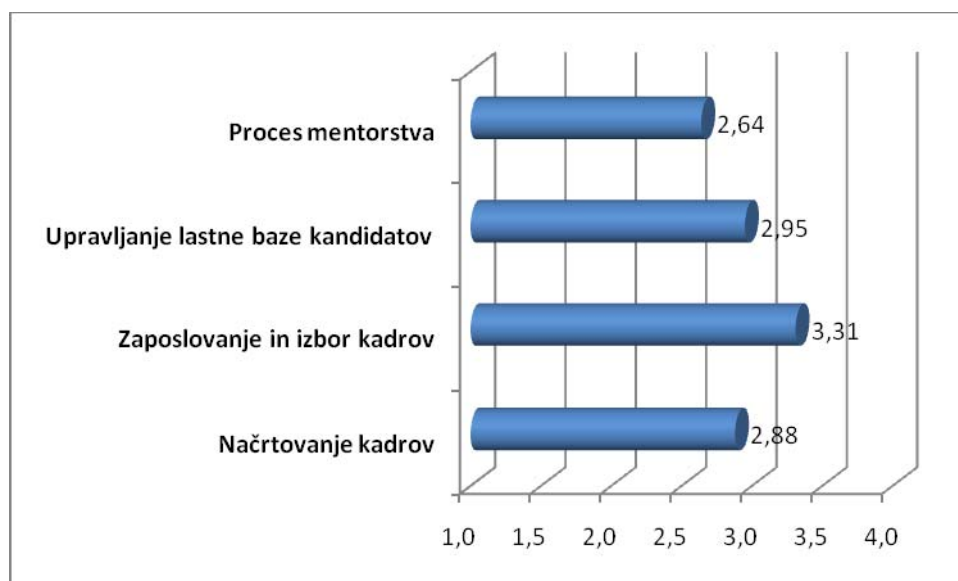
Eno izmed ključnih področij dela kadrovske stroke je področje zaposlovanja. Sem sodijo predvsem različni (inovativni) pristopi iskanja in selekcije najboljših kandidatov, skrb, da pravi ljudje zasedajo prava delovna mesta, proces planiranja kadrov, proces mentorstva ipd. Podjetja se morajo zavedati vrednosti svojih zaposlenih in zato z dobrimi zgledi in odlično blagovno znamko privabiti najboljše kandidate in poskrbeti, da v podjetju tudi ostanejo.

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, imajo področje zaposlovanja zelo dobro razvito. Predvsem imajo v povprečju najbolj razvit proces iskanja in selekcije kadrov (3,31), sistem upravljanja lastne baze kandidatov (2,95) ter sistem planiranja kadrov (2,88). Omenjeni procesi se v največji meri v podjetjih izvajajo, vendar pa tudi ti procesi večinoma niso informatizirani. Nekoliko nižje povprečje pa so podjetja pripisala procesu mentorstva (2,64).

Tabela 9.13: Ključni kadrovski procesi na področju zaposlovanja (povprečne vrednosti)

	Povprečje	Standardni odklon
Načrtovanje kadrov	2,88	0,786
Zaposlovanje in izbor kadrov	3,31	0,565
Upravljanje lastne baze kandidatov	2,95	0,862
Proces mentorstva	2,64	0,863

Grafikon 9.14: Ključni kadrovski procesi na področju zaposlovanja (povprečne vrednosti)



### c) Ključni kadrovski procesi na področju psiholoških testiranj in profiliranja kandidatov ali zaposlenih

Namen psiholoških testiranj in profiliranja je spoznati posameznikove osebnostne lastnosti in sposobnosti, področja posameznika, ki prevladujejo oziroma so močna ter

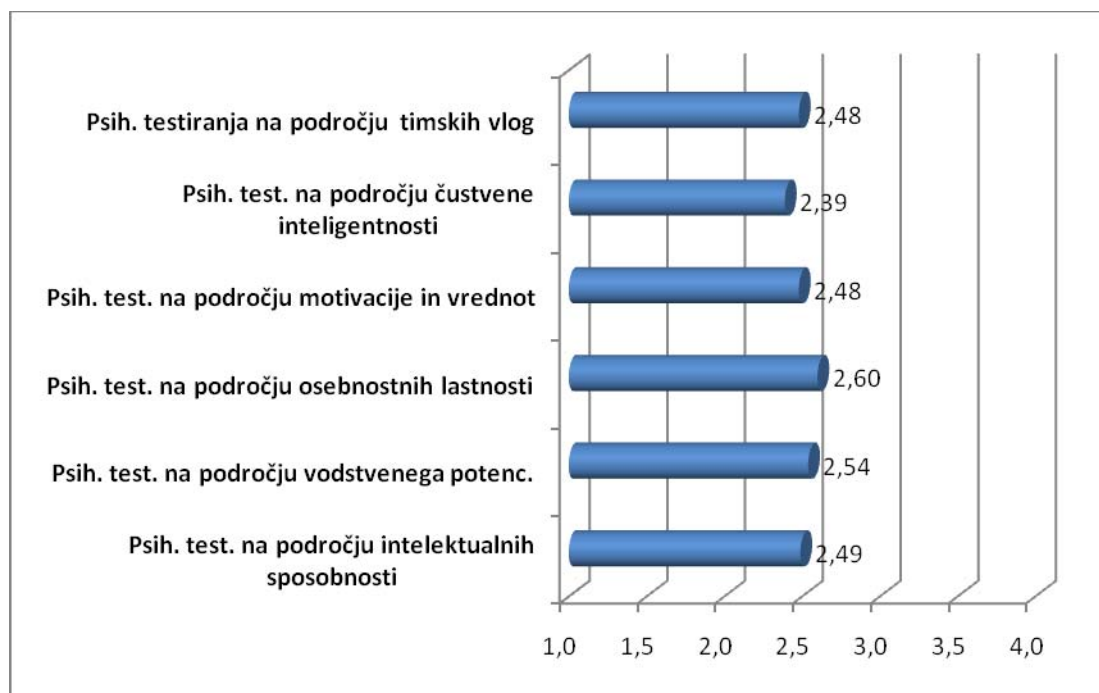
na drugi strani morebitne ovire za uspešno delo na določenem delovnem področju in nadaljni razvoj njihove kariere.

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, v največji meri področja psiholoških testiranj in profiliranj kandidatov ali zaposlenih v podjetjih ne pokrivajo oziroma posameznih testiranj ne izvajajo. Razlike v povprečjih (aritmetičnih sredinah) so minimalne. Če jih že izvajajo, potem podjetja izvajajo predvsem psihološka testiranja na področju osebnostnih lastnosti (2,60) ter na področju vodstvenega potenciala (2,54). Medtem ko v manjši meri izvajajo psihološka testiranja na področju čustvene inteligentnosti (2,39), motivacije in vrednot (2,48) ter intelektualnih sposobnosti (2,49).

Tabela 9.14: Ključni kadrovski procesi na področju psiholoških testiranj in profiliranj kandidatov ali zaposlenih (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Psih. test. na področju intelektualnih sposobnosti	2,49	0,862
Psih. test. na področju vodstvenega potenc.	2,54	0,884
Psih. test. na področju osebnostnih lastnosti	2,60	0,820
Psih. test. na področju motivacije in vrednot	2,48	0,908
Psih. test. na področju čustvene inteligentnosti	2,39	0,901
Psih. testiranja na področju timskih vlog	2,48	0,861

Grafikon 9.15: Ključni kadrovski procesi na področju psiholoških testiranj in profiliranj kandidatov ali zaposlenih (povprečne vrednosti)



#### d) Ključni kadrovski procesi na področju diagnoz in raziskav

Organizacijska klima ima pomemben vpliv na doseganje ciljev, zato je smiselno presoјati, ali je klima v podjetju ugodna ali ne. Pomembno je tudi zadovoljstvo zaposlenih, kjer se kaže posameznikova naravnost do dela, ki ga opravlja. Tudi organizacijska kultura je za podjetje bistvena, saj močno vpliva na uresničevanje strategije podjetja. Temelji na predstavah posameznikov o tem, kaj je za podjetje oziroma določen sistem pomembno in zlasti dobro. Vzporedno pa jo definiramo tudi kot kolektivni fenomen, ki posebej človekove odgovore na negotovosti, ki so neizbežne v njegovem okolju (Mihalič 2007, 6-7).

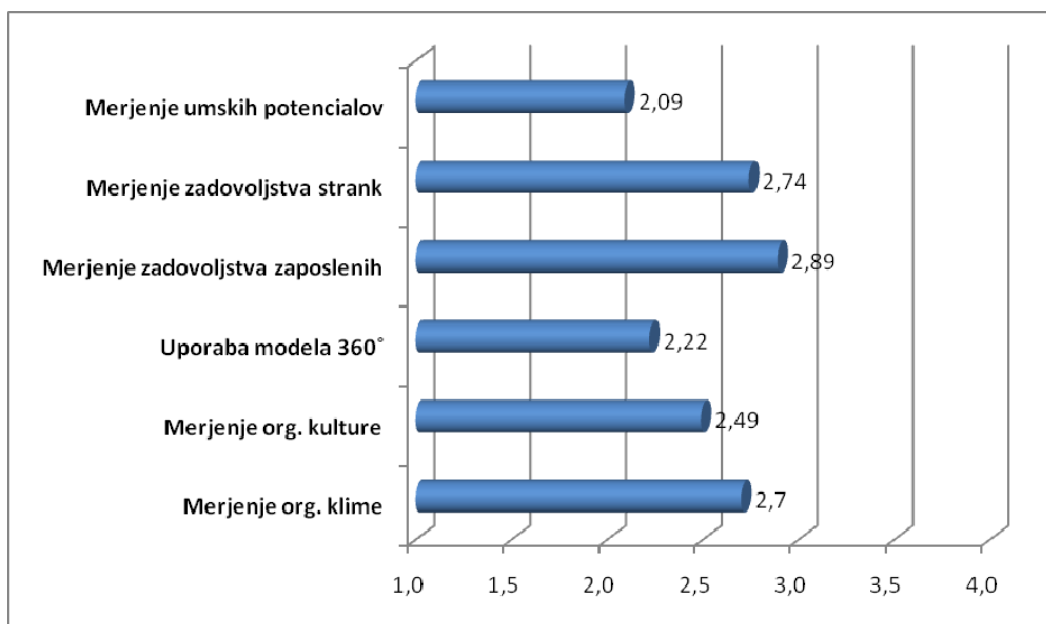
S tem vprašanjem smo želeli preveriti, ali podjetja izvajajo posamezne kadrovske procese na tem področju, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih in strank, kakšno organizacijsko klimo in kulturo imajo podjetja, katere veščine imajo zaposleni itd.

Na področju diagnoz in raziskav je merjenje zadovoljstva zaposlenih v povprečju najbolj ustaljena praksa (2,89), merjenje zadovoljstva strank (2,74) in merjenje organizacijske klime (2,70). Omenjeni kadrovski procesi se v podjetjih najbolj pogosto izvajajo, vendar ravno tako niso informatizirani. V nekoliko manjši meri podjetja izvajajo tudi merjenje organizacijske kulture (2,49), medtem ko uporaba modela 360° (2,22) in merjenje umskih potencialov (2,09) ni ustaljena praksa.

Tabela 9.15: Ključni kadrovski procesi na področju diagnoz in raziskav (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Merjenje org. klime	2,70	0,788
Merjenje org. kulture	2,49	0,787
Uporaba modela 360°	2,22	0,815
Merjenje zadovoljstva zaposlenih	2,89	0,741
Merjenje zadovoljstva strank	2,74	0,803
Merjenje umskih potencialov	2,09	0,555

Grafikon 9.16: Ključni kadrovski procesi na področju diagnoz in raziskav (povprečne vrednosti)



#### e) Ostali ključni kadrovski procesi

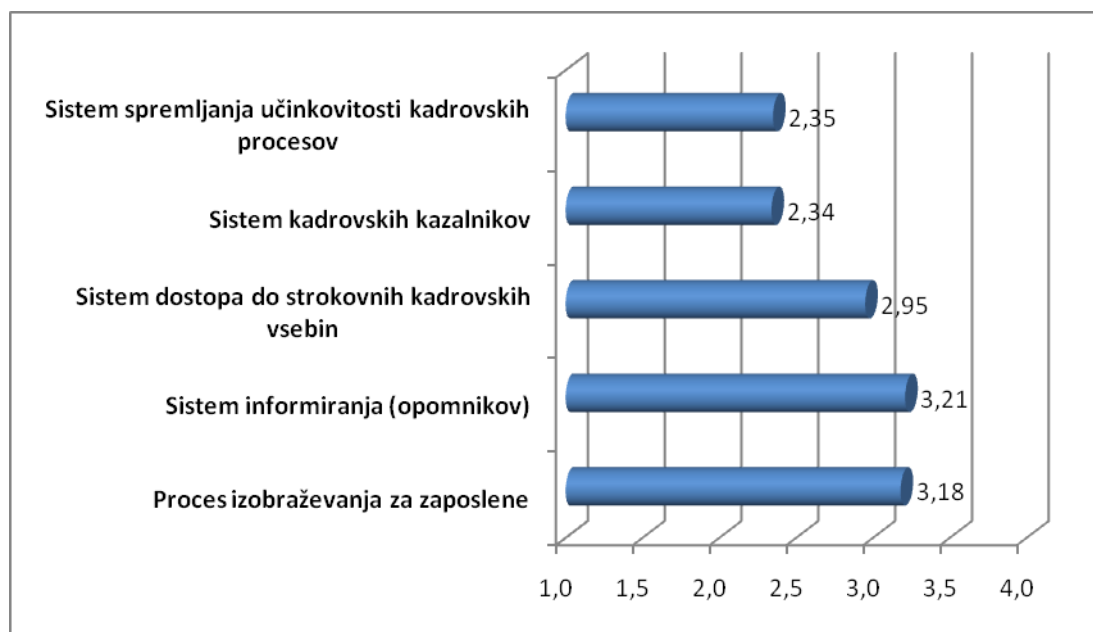
Kadrovske procese, ki jih ni bilo moč uvrstiti v eno od kadrovskih področij, smo uvrstili med ostale ključne kadrovske procese.

Podjetja imajo v povprečju najbolj razvit sistem opomnikov oziroma sistem informiranja na podlagi kadrovskih podatkov, kamor spadajo informacije poteka pogodb za določen čas, rojstni dnevi zaposlenih itd. (3,21). V povprečju sta realizirana tudi proces izobraževanja (3,18) ter sistem dostopa do strokovnih kadrovskih vsebin (2,95). Omenjeni kadrovski procesi so v manjši meri tudi IT podprti. To pomeni, da podjetja najverjetneje uporabljajo enega od kadrovskih informacijskih sistemov oziroma programov, ki omogočajo obdelavo tovrstnih podatkov.

Tabela 9.16: Ostali ključni kadrovske procesi (povprečne vrednosti)

	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>
Proces izobraževanja za zaposlene	3,18	0,660
Sistem informiranja (opomnikov)	3,21	0,786
Sistem dostopa do strokovnih kadrovske vsebin	2,95	0,850
Sistem kadrovske kazalnikov	2,34	0,785
Sistem spremljanja učinkovitosti kadrovske procesov	2,35	0,675

Grafikon 9.17: Ostali ključni kadrovske procesi (povprečne vrednosti)



Ostali kadrovske procesi pa so v povprečju bolj slabo zastopani. Predvsem je to sistem spremljanja učinkovitosti kadrovske procesov (2,35) ter sistem kadrovske kazalnikov, to je dodana vrednost na zaposlenega itd. (2,34).

## 9.5 PREVERJANJE HIPOTEZ

**Hipoteza 1: Vloga kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih je predvsem strateško razvojne in ne operativno-administrativne narave.**

Za ugotavljanje statistično značilnih razlik v povprečju izbranih spremenljivk smo uporabili t-test (za en vzorec), ki omogoča primerjavo razlik v povprečjih med dvema skupinama (skupino strateških vlog in skupino podporne vloge).

Naša osnovna domneva ( $H_0$ ) je bila, da je povprečje posameznih strateških vlog enako povprečju podporne vloge kadrovskih strokovnjakov. Medtem ko je bila alternativna domneva ( $H_1$ ), da so ta povprečja različna.

Tabela 9.17: Vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetju (povprečne vrednosti)

Vloge	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maksimum
Upravljalci talentov in načrtovalci nasledstev	99	2,3495	0,78576	0,07897	1,00	4,00
Upravljalci znanja in učeča se organizacija	99	2,4828	0,70219	0,07057	1,00	4,00
Funkcionalni strokovnjaki	99	2,5293	0,61100	0,06141	1,00	3,80
Poslovni partnerji v podjetju	99	2,5374	0,65131	0,06546	1,00	4,00
Upravljalci sprememb in poslovne kulture	99	2,5838	0,69027	0,06937	1,00	4,00
Kadrovski strokovnjaki kot strateški arhitekti	99	2,6646	0,69859	0,07021	1,20	4,00
Operativno administrativni strokovnjaki	98	<b>2,6816</b>	0,67585	0,06827	1,40	4,00



<b>Zastopniki in zagovorniki zaposlenih</b>	99	<b>2,7838</b>	0,62052	0,06236	1,00	4,00
---	----	---------------	---------	---------	------	------

V tabeli 9.7 so prikazane povprečne vrednosti (aritmetična sredina), standardni odkloni in standardne napake pri posameznih vlogah kadrovskih strokovnjakov.

Tabela 9.18: Vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetju (primerjava povprečij strateških vlog s podporno vlogo: t-test za en vzorec)

Vloge	t	df	p-vrednost	Razlika povprečij	95% interval zaupanja	
					spodnji	zgornji
Kadrovski strokovnjaki kot strateški arhitekti	-0,219	98	<b>0,827</b>	-0,01535	-0,1547	0,1240
Upravljalci sprememb in poslovne kulture	-1,386	98	<b>0,169</b>	-0,09616	-0,2338	0,0415
Zastopniki in zagovorniki zaposlenih	1,665	98	<b>0,099</b>	0,10384	-0,0199	0,2276
Funkcionalni strokovnjaki	-2,454	98	0,016	-0,15071	-0,2726	-0,0288
Poslovni partnerji v podjetju	-2,179	98	0,032	-0,14263	-0,2725	-0,0127
Upravljalci talentov in načrtovalci nasledstev	-4,185	98	0,000	-0,33051	-0,4872	-0,1738
Upravljalci znanja in učeča se organizacija	-2,794	98	0,006	-0,19717	-0,3372	-0,0571

Analiza rezultatov je pokazala, da razlike med posameznimi strateškimi kadrovskimi vlogami, to je *vlogo strateških arhitektov, upravljalcev sprememb in poslovne kulture, vlogo zastopnikov in zagovornikov zaposlenih* ter med vlogo operativno administrativnih strokovnjakov (podporna vloga), niso statistično značilne, saj je p-vrednost pri vseh treh strateških vlogah večja od 0,05.

V tabeli 9.9 so prikazane p-vrednosti za vsako strateško vlogo posebej ter ali smo glede na vrednosti ničelno domnevo sprejeli ali zavrnil.

Tabela 9.19: Ničelna in alternativna domneva posameznih vlog kadrovskih strokovnjakov

Vloge	p-vrednost	Ničelna domneva (H <sub>0</sub> )	Povprečje
<b>Kadrovski strokovnjaki kot strateški arhitekti</b>	<b>0,827</b>	<b>Sprejmemo</b>	<b>2,6646</b>
<b>Upravljalci sprememb in poslovne kulture</b>	<b>0,169</b>	<b>Sprejmemo</b>	<b>2,5838</b>
<b>Zastopniki in zagovorniki zaposlenih</b>	<b>0,099</b>	<b>Sprejmemo</b>	<b>2,7838</b>
Funkcionalni strokovnjaki	0,016	Zavrnamo	2,5293
Poslovni partnerji v podjetju	0,032	Zavrnamo	2,5374
Upravljalci talentov in načrtovalci nasledstev	0,000	Zavrnamo	2,3495
Upravljalci znanja in učeča se organizacija	0,006	Zavrnamo	2,4828

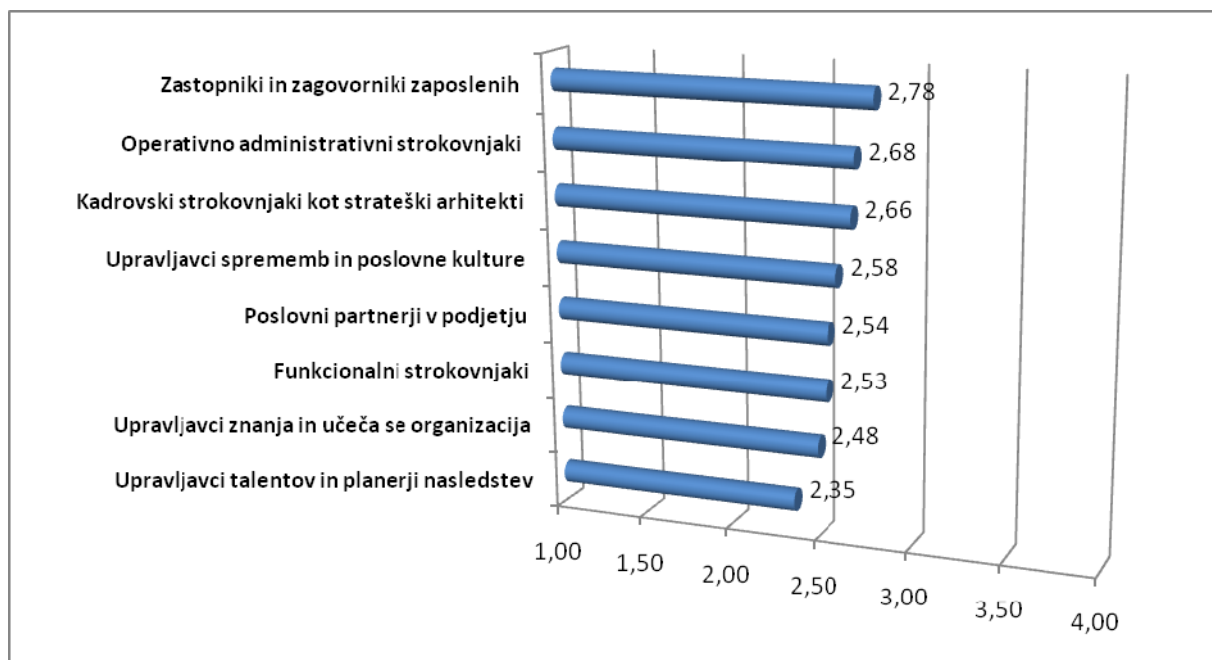
Pri ostalih strateških kadrovskih vlogah je p-vrednost manjša od 0,05, zato ničelno domnevo zavrnamo, statistično značilne razlike med strateškimi vlogami (funkcionalni strokovnjaki, poslovni partnerji v podjetju, upravljalci talentov in načrtovalci nasledstev ter upravljalci znanja) in podporno kadrovske vloge tako obstajajo. Hkrati pa so povprečne vrednosti (aritmetične sredine) teh strateških vlog nižje od vrednosti podporne kadrovske vloge oziroma vloge operativno administrativnih strokovnjakov, ki znaša 2,68.

Prvo hipotezo iz tega razloga zavrnamo, saj ima operativno administrativna vloga višjo povprečno vrednost kot strateške vloge, kjer obstajajo statistično značilne razlike.

V podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, tako še vedno prevladuje tradicionalna vloga kadrovskih strokovnjakov, ki je predvsem operativno administrativne narave in temelji na sprotnem reševanju problemov ter ni usmerjena na rezultate. V tej vlogi je

kadrovska vloga razumljena predvsem kot podporna funkcija v podjetju, ki ne ustvarja neke dodane vrednosti in za podjetje nima ključnega pomena. Kadrovski strokovnjaki bodo morali stopiti iz ozadja ter z ustreznim znanjem in aktivnim delovanjem postati enakovreden sogovornik vodilnemu managementu, ki s svojimi predlogi vpliva na strateške odločitve podjetja. S tem bodo dokazali, da je MČV za podjetje nujno zlo, ki ustvarja vrednost in je pomemben vezni člen med zaposlenimi, neposrednimi vodji ter vodstvom podjetja v povezavi z zunanjim okoljem oziroma zunanjimi deležniki.

Grafikon 9.18: Vloge kadrovskih strokovnjakov v podjetju (povprečne vrednosti)



Če si podrobneje ogledamo posamezne vloge kadrovskih strokovnjakov glede na povprečne vrednosti (aritmetične sredine), lahko vidimo, da prevladuje vloga kadrovskih strokovnjakov kot zastopnikov in zagovornikov zaposlenih (povprečna vrednost 2,78), medtem ko je tradicionalna vloga operativno administrativnih strokovnjakov na drugem mestu (povprečna vrednost 2,68). Je pa ob tem potrebno poudariti, da so razlike med povprečji kadrovskih vlog minimalne.

**Hipoteza 2: Kadrovske strokovnjaki v velikih podjetjih so sooblikovalci poslovne strategije podjetja, medtem ko v srednje velikih podjetjih niso.**

Hipotezo smo preverjali na način, ali obstajajo statistično značilne razlike med velikostjo podjetja ter vlogo kadrovskih strokovnjakov kot sooblikovalcev poslovne strategije podjetja.

Osnovna domneva ( $H_0$ ) je bila, da je povprečje v velikih in srednje velikih podjetjih glede na vlogo kadrovskih strokovnjakov kot sooblikovalcev poslovne strategije podjetja, enako. Medtem ko je bila alternativna domneva ( $H_1$ ), da je to povprečje različno.

Tabela 9.20: Kadrovske strokovnjaki kot sooblikovalci poslovne strategije podjetja glede na velikost podjetja

	Število zaposlenih	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>So sooblikovalci poslovne strategije podjetja</b>	250 ali več	39	2,23	0,986	0,158
	100 do 249	60	2,32	0,813	0,105

Na zgornji tabeli vidimo (glej Tabela 9.20), da sta povprečni vrednosti (aritmetični sredini) trditve tako pri velikih kot srednje velikih podjetjih zelo podobni; 2,23 pri velikih oziroma 2,32 pri srednje velikih podjetjih.

V nadaljevanju smo s primerjavo povprečij (t-test za neodvisna vzorca) ugotavljali ali obstajajo statistično značilne razlike med srednjimi in velikimi podjetji glede na vlogo sooblikovalcev poslovne strategije podjetja.

Tabela 9.21: Primerjava povprečij vloge kadrovskih strokovnjakov glede na velikost podjetja

		<b>So sooblikovalci poslovne strategije podjetja</b>	
		Domneva o enakosti varianc	Domneva o različnosti varianc
Levenov test o	F	1,372	

enakosti varianc				
	p-vrednost		0,244	
t-test za enakost povprečij	t		-0,472	-0,453
	df		97	70,185
	p-vrednost (dvostranska)		<b>0,638</b>	0,652
	Razlika povprečij		-0,086	-0,086
	Razlika v standardni napaki		0,182	0,190
	95% interval zaupanja	Spodnji	-0,447	-0,464
		Zgornji	0,275	0,292

Na podlagi pridobljenih podatkov in glede na p-vrednost (0,638), ki je večja od 0,05, lahko domnevo o enakosti povprečij obdržimo in iz tega sklepamo, da ni statistično značilnih razlik med kadrovskimi strokovnjaki kot sooblikovalci poslovne strategije v velikih in srednje velikih podjetjih.

Hipotezo, da so kadrovski strokovnjaki v velikih podjetjih sooblikovalci poslovne strategije podjetja, medtem ko v srednje velikih podjetjih niso, lahko zavrnamo, saj je ta vloga tako v velikih kot srednje velikih podjetjih v manjši meri zastopana, poleg tega pa glede na pridobljene rezultate ni statistično značilnih razlik med velikostjo podjetja ter vlogo kadrovskih strokovnjakov kot sooblikovalcev poslovne strategije podjetja.

Velikost podjetja na vlogo kadrovskih strokovnjakov kot sooblikovalcev poslovne strategije podjetja nima vpliva oziroma so vrednosti ob tej vlogi dokaj nizke. Kadrovski strokovnjaki kot arhitekti strategije so v omenjenih podjetjih slabo zastopani in so predvsem pasivni sopotniki poslovne strategije, na katero nimajo pravega vpliva. Za uspešno strateško kadrovske vlogo bodo kadrovski strokovnjaki morali pridobiti poslovna znanja, da bodo lahko svetovali vodilnemu managementu pri oblikovanju poslovne strategije, s katero bodo uglasili tudi svojo strategijo ter s tem povezane kadrovske procese.

**Hipoteza 3: Kadrovski strokovnjaki v mednarodnih podjetjih se v večji meri ukvarjajo s sodobnimi kadrovskimi procesi kot nacionalna podjetja. Sem**

**spadajo odkrivanje in razvijanje talentov, management znanja, merjenje umskih potencialov, oblikovanje kompetenčnih modelov in uporaba orodij spletnega mreženja (spletne socialne mreže kot so Facebook, LinkedIn, Twitter, itd.).**

Omenjeni moderni kadrovske procesi določajo oziroma oblikujejo posamezne strateške vloge kadrovskih strokovnjakov, zato smo primerjali povprečne vrednosti tistih strateških kadrovskih vlog, ki te procese vključujejo.

Za ugotavljanje statistično značilnih razlik smo primerjali vrsto podjetja (nacionalno ali mednarodno) ter naslednje strateške vloge kadrovskih strokovnjakov:

- funkcionalni strokovnjaki;
- upravljavci talentov in načrtovalci nasledstev;
- upravljavci znanja (in učeča se organizacija).

Hipotezo smo preverjali v treh korakih, kjer smo najprej ugotavljali ali obstajajo statistično značilne razlike med vrsto podjetja in strateško vlogo funkcionalnih strokovnjakov nato pa smo izvedli enak postopek tudi za drugi dve strateški kadrovske vloge.

Naša osnovna domneva ( $H_0$ ) je bila, da je povprečje ukvarjanja s sodobnimi kadrovskimi procesi med nacionalnimi in mednarodnimi podjetji enako. Medtem ko je bila alternativna domneva ( $H_1$ ), da so ta povprečja različna.

#### **a) Vrsta podjetja – vloga kadrovskih strokovnjakov kot funkcionalnih strokovnjakov**

Tabela 9.22: Vloga funkcionalnih strokovnjakov glede na vrsto podjetja

	<b>Vrsta podjetja</b>	<b>N</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Standardni odklon</b>	<b>Standardna napaka</b>
<b>Funkcionalni strokovnjaki</b>	Nacionalno	67	2,47	0,64	0,08
	Mednarodno	32	2,64	0,53	0,09

Na zgornji tabeli (glej Tabela 9.22) so prikazane povprečne vrednosti (aritmetične sredine) kadrovske vloge funkcionalnih strokovnjakov glede na vrsto podjetja, kjer

vidimo, da je povprečna ocena vloge funkcionalnih strokovnjakov pri mednarodnih podjetjih nekoliko višja (2,64) kot pri nacionalnih podjetjih (2,47).

Tabela 9.23: Zastopanost vloge funkcionalnih strokovnjakov glede na vrsto podjetja

		<b>Funkcionalni strokovnjaki</b>	
		Domneva o enakosti varianc	Domneva o različnosti varianc
Levenov test o enakosti varianc	F	1,026	
	p-vrednost	0,314	
t-test za enakost povprečij	T	-1,293	-1,381
	Df	97	72,582
	p-vrednost (dvostranska)	<b>0,199</b>	0,172
	Razlika povprečij	-0,169	-0,169
	Razlika v standardni napaki	0,131	0,122
	95% interval zaupanja	Spodnji	-0,429
		Zgornji	0,091
			0,075

Na zgornji tabeli (glej Tabelo 9.23) lahko vidimo, da je p-vrednost (0,199) večja od 0,05. Iz tega razloga ničelno domnevo o enakosti povprečij obdržimo in sklepamo, da so povprečja vloge funkcionalnih strokovnjakov v nacionalnih ali mednarodnih podjetjih enaka in da tako ne obstajajo statistično značilne razlike med njimi.

**b) Vrsta podjetja – vloga kadrovskih strokovnjakov kot upravljalcev talentov in planerjev nasledstev**

Tabela 9.24: Vloga upravljavcev talentov in planerjev nasledstev glede na vrsto podjetja

	Vrsta podjetja	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Upravljavci talentov in načrtovalci nasledstev	Nacionalno	67	2,27	0,78	0,09
	Mednarodno	32	2,51	0,80	0,14

Če primerjamo povprečja oziroma aritmetični sredini (glej Tabela 9.24) vloge upravljavcev talentov in planerjev nasledstev, lahko vidimo, da je v mednarodnih podjetjih ta vloga nekoliko bolj zastopana (2,51), medtem ko je v nacionalnih podjetjih manj (2,27). Ob tem so razlike minimalne.

Tabela 9.25: Zastopanost vloge upravljavcev talentov in planerjev nasledstev glede na vrsto podjetja

		Upravljavci talentov in načrtovalci nasledstev	
		Domneva o enakosti varianc	Domneva o različnosti varianc
Levenov test o enakosti varianc	F	0,043	
	p-vrednost	0,836	
t-test za enakost povprečij	T	-1,378	-1,366
	Df	97	59,809
	p-vrednost (dvostranska)	<b>0,171</b>	,177
	Razlika povprečij	-0,232	-0,232
	Razlika v standardni napaki	0,168	0,170
	95% interval zaupanja	Spodnji	-0,565
		Zgornji	0,102
			-0,571
			0,108



Tudi v tem primeru je p-vrednost (0,171) večja od 0,05, zato ničelno domnevo o enakosti povprečij obdržimo ter potrdimo, da ne obstajajo statistično značilne razlike med vlogo upravljalcev talentov ter planerjev nasledstev v nacionalnih in mednarodnih podjetjih.

**c) Vrsta podjetja – vloga kadrovskih strokovnjakov kot upravljalcev znanja (in učeča se organizacija)**

Tabela 9.26: Vloga upravljalcev znanja (in učeča se organizacija) glede na vrsto podjetja

	Vrsta podjetja	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Upravljalci znanja (in učeča se organizacija)	Nacionalno	67	2,43	0,72	0,09
	Mednarodno	32	2,60	0,67	0,12

Tudi vloga upravljalcev znanja (glej Tabelo 9.26) je glede na povprečne vrednosti (aritmetične sredine) v večji meri zastopana v mednarodnih podjetjih (2,60) kot pa v nacionalnih (2,43). Ali gre za statistično značilne razlike med kadrovsko vlogo upravljalcev znanja glede na vrsto podjetja pa smo ugotavljali v nadaljevanju.

Tabela 9.27: Zastopanost vloge upravljalcev znanja (in učeča se organizacija) glede na vrsto podjetja

		Upravljalci znanja (in učeča se organizacija)	
		Domneva o enakosti varianc	Domneva o različnosti varianc
Levenov test o enakosti varianc	F	1,084	
	p-vrednost	0,300	
t-test za enakost povprečij	t	-1,087	-1,116
	df	97	65,309

	p-vrednost (dvostranska)	<b>0,280</b>	0,269
	Razlika povprečij	-0,164	-0,164
	Razlika v standardni napaki	0,151	0,147
	95% interval zaupanja	Spodnji	-0,463
		Zgornji	-0,457
			0,135
			0,129

Na podlagi pridobljenih podatkov in izračuna p-vrednosti, lahko ugotovimo, da ni statistično značilnih razlik med vlogo upravljavcev znanja (in učečo se organizacijo) in nacionalnimi ali mednarodnimi podjetji, saj je p-vrednost večja od 0,05 in zato ničelno domnevo o enakosti povprečij obdržimo.

Povprečja (aritmetične sredine) vseh treh strateških kadrovske vlog, katere določajo omenjeni kadrovske procesi (upravljanje talentov, management znanja, merjenje umskih potencialov, oblikovanje kompetenčnih modelov in uporaba orodij spletnega mreženja), so v večji meri zastopane v mednarodnih in ne v nacionalnih podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi (glej Tabelo 9.27). Vendar pa je ob tem potrebno poudariti, da razlike med vrsto podjetja ter omenjenimi kadrovskimi vlogami niso statistično značilne, saj so premajhne, da bi ničelno domnevo o enakosti povprečij lahko zavrnili. Iz tega razloga moramo hipotezo, da se kadrovske strokovnjaki v mednarodnih podjetjih v večji meri ukvarjajo s sodobnimi kadrovskimi procesi kot pa nacionalna podjetja, zavrniti.

Omenjene strateške kadrovske vloge so v podjetjih iz raziskave dokaj slabo zastopane, saj podjetja ne posvečajo veliko pozornosti svojim talentom ter bolj malo upravljajo z znanjem svojih zaposlenih. Tudi orodja spletnega mreženja niso aktualen pripomoček pri iskanju in selekciji kadrov, pri širjenju socialne mreže, komuniciranju itd.

**Hipoteza 4: Kadrovski strokovnjaki v srednje velikih podjetjih v večji meri sodelujejo z neposrednimi vodji za doseganje zadovoljstva zaposlenih, kot pa v velikih podjetjih.**

Kadrovski strokovnjaki v vlogi zastopnikov in zagovornikov zaposlenih med drugim svetujejo neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih. V nadaljevanju smo preverjali, ali je vloga svetovalcev neposrednim vodjem bolj prisotna v srednje velikih podjetjih ali ne.

Osnovna domneva ( $H_0$ ) je bila, da je povprečje sodelovanja z neposrednimi vodji za doseganje zadovoljstva zaposlenih glede na velikost podjetja enako. Medtem ko je bila alternativna domneva ( $H_1$ ), da so ta povprečja različna.

Tabela 9.28: Kadrovski strokovnjaki kot svetovalci neposrednim vodjem glede na velikost podjetja

	Število zaposlenih	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
<b>Kadrovski strokovnjaki sodelujejo z neposrednimi vodji za doseganje zadovoljstva zaposlenih</b>	250 ali več	39	2,69	0,92	0,15
	100 do 249	60	2,93	0,80	0,10

V srednje velikih podjetjih večinoma drži (glej Tabelo 9.33), da kadrovski strokovnjaki sodelujejo z neposrednimi vodji za doseganje zadovoljstva zaposlenih (2,93), medtem ko je pri velikih podjetjih to povprečje nekoliko nižje in znaša 2,69.

Tabela 9.29: Zastopanost kadrovskih strokovnjakov kot svetovalcev neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih glede na velikost podjetja

		<b>Svetovalci neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih</b>	
		Domneva o enakosti varianc	Domneva o različnosti varianc
Levenov test o enakosti varianc	F	2,843	
	p-vrednost	0,095	
t-test za enakost povprečij	t	-1,379	-1,338
	df	97	73,004
	p-vrednost (dvostranska)	<b>0,171</b>	0,185
	Razlika povprečij	-0,241	-0,241
	Razlika v standardni napaki	0,175	0,180
	95% interval zaupanja	Spodnji	-0,588
		Zgornji	0,106
			0,118

Analiza rezultatov je pokazala, da je p-vrednost t-testa (0,171) manjša od 0,05, zato ničelno domnevo o enakosti povprečij sprejmemo, kar pomeni, da povprečje kadrovskih strokovnjakov kot svetovalcev neposrednim vodjem v velikih in srednje velikih podjetjih ni statistično značilno različno.

Poleg tega, da so kadrovski strokovnjaki svetovalci neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih, le-ti v celoviti strateški kadrovske vlogi zastopnikov in zagovornikov zaposlenih poleg tega uživajo tudi spoštovanje in ugled med zaposlenimi in vodilnimi ljudmi, skrbijo za komunikacijo in promocijo kadrovskih standardov v podjetju itd. V nadaljevanju sta predstavljeni povprečni vrednosti (aritmetični sredini) vloge zagovornikov in zastopnikov interesov glede na velikost podjetja.

Tabela 9.30: Kadrovski strokovnjaki kot zastopniki in zagovorniki zaposlenih glede na velikost podjetja

	Število zaposlenih	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Zastopniki in zagovorniki zaposlenih	250 ali več	39	2,74	0,55	0,09
	100 do 249	60	2,81	0,67	0,09

Razlike med povprečji v srednje velikih in velikih podjetjih so sicer minimalne, vendar so kadrovski strokovnjaki kot zastopniki in zagovorniki zaposlenih v tej vlogi bolj pogosto zastopani v srednje velikih (2,81) kot pa v velikih podjetjih (2,74).

Tabela 9.31: Zastopanost kadrovskih strokovnjakov kot zastopnikov in zagovornikov zaposlenih glede na velikost podjetja

		Svetovalci neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih	
		Domneva o enakosti varianc	Domneva o različnosti varianc
Levenov test o enakosti varianc	F	3,627	
	p-vrednost	0,060	
t-test za enakost povprečij	t	-0,585	-0,609
	df	97	91,514
	p-vrednost (dvostranska)	<b>0,560</b>	0,544
	Razlika povprečij	-0,07487	-0,07487
	Razlika v standardni napaki	0,12806	0,12294
	95% interval zaupanja	Spodnji	-0,32904
		Zgornji	0,17930
			-0,31906
			0,16932

Za ugotavljanje statistično značilnih razlik med vlogo zastopnikov in zagovornikov zaposlenih glede na velikost podjetja, lahko sprejmemo ničelno domnevo o enakosti

povprečij, saj je p-vrednost (0,560) večja od 0,05. To pomeni, da med omenjeno strateško kadrovske vlogo ter velikostjo podjetja ne obstajajo statistično značilne razlike.

Hipoteze, da kadrovski strokovnjaki v srednje velikih podjetjih v večji meri svetujejo neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih, kot pa v velikih podjetjih, ob primerjavi povprečij (aritmetičnih sredin) ne moremo potrditi. Enako to velja tudi za celovito kadrovske vlogo zastopnikov in zagovornikov zaposlenih, kamor med drugim spada tudi omenjena svetovalna vloga neposrednim vodjem. Glede na p-vrednosti ne obstajajo med omenjeno svetovalno vlogo oziroma vlogo zastopnikov in zagovornikov zaposlenih statistično značilne razlike glede na velikost podjetja.

Kot smo že ugotovili v predhodnih poglavjih (glej Grafikon 9.18), je med vsemi kadrovskimi vlogami najbolj zastopana ravno vloga zastopnikov in zagovornikov zaposlenih, ki je ključna vloga oziroma predpogoj uspešnosti preostalih strateških vlog. Vendar pa statistično značilnih razlik v povprečjih med srednje velikimi in velikimi podjetji ni, zato iz tega ne moremo sklepati, da bi katero od teh podjetij (srednje ali veliko podjetje) dalo večji poudarek človeškemu faktorju, ki predvsem temelji na komunikaciji (z managementom, z zaposlenimi), zavzetosti in skrbi za zaposlene, kar posledično vpliva tudi na višjo raven zadovoljstva zaposlenih.

**Hipoteza 5: Med ključne kadrovske procese podjetja uvrščajo predvsem področje zaposlovanja, kjer pa ti procesi še niso ustrezno informatizirani.**

Naša osnovna domneva ( $H_0$ ) je bila, da ni statistično značilnih razlik med področjem zaposlovanja ter ostalimi področji, kamor uvrščamo posamezne kadrovske procese. Medtem ko je bila alternativna domneva ( $H_1$ ), da statistično značilne razlike med področji obstajajo.

V nadaljevanju so predstavljene povprečne vrednosti (aritmetične sredine) posameznih kadrovskih procesov, ki smo jih razdelili na posamezna področja (glej Tabela 9.32).

Tabela 9.32: Področja ključnih kadrovskih procesov (povprečne vrednosti)

Vloge	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	Minimum	Maksimum
Področje psiholoških testiranj in profiliranj	99	2,4983	,78336	,07873	1,00	4,00
Področje diagnoz in raziskav	99	2,5219	,50319	,05057	1,33	3,67
Ostali kadrovski procesi	99	2,8081	,50783	,05104	1,40	4,00
Področje razvoja kadrov	99	2,9394	,50139	,05039	2,00	4,00
Področje zaposlovanja	99	<b>2,9444</b>	,53756	,05403	1,00	4,00

V tabeli 9.32 so prikazane povprečne vrednosti (aritmetične sredine), standardni odkloni in standardne napake na posameznih področjih ključnih kadrovskih procesov. Področje zaposlovanja je med podjetji, ki so sodelovala v raziskavi, zastopano v največji meri. Sem spadajo planiranje kadrov, zaposlovanje in izbor kadrov, upravljanje lastne baze kandidatov in proces mentorstva. Podjetja se v povprečju strinjajo (2,9444), da omenjene procese izvajajo, vendar le ti niso IT podprti oziroma informatizirani. To pomeni, da ta podjetja še nimajo razvitih ustreznih podpornih programov, ki bi omogočili, da so ti procesi informatizirani.

Tabela 9.33 : Kadrovski procesi po področjih (primerjava povprečij posameznih področij s področjem zaposlovanja)

Kadrovski procesi (področja)	t	df	p-vrednost	Razlika povprečij	95% interval zaupanja	
					spodnji	zgornji
Ostali kadrovski procesi	-2,663	98	0,009	-0,13592	-0,2372	-0,0346
Področje diagnoz in raziskav	-8,347	98	0,000	-0,42211	-0,5225	-0,3218
Področje psiholoških testiranj in profiliranj	-5,661	98	0,000	-0,44568	-0,6019	-0,2894
Področje razvoja kadrov	-0,091	98	0,927	-0,00461	-0,1046	0,0954

Skladno z analizo rezultatov v Tabeli 9.33, razlike med posameznimi področji kadrovskih procesov, to je *ostalimi kadrovskimi procesi, področjem diagnoz in raziskav ter področjem psiholoških testiranj in profiliranj* glede na področje zaposlovanja, so statistično značilne, saj je p-vrednost pri vseh omenjenih področjih manjša od 0,05. Iz tega razloga smo ničelno domnevo, da statistično značilnih razlik ni, zavrnili, in sprejeli alternativno domnevo, ki govori o statistično značilnih razlikah med omenjenimi področji iz tega odstavka.

P-vrednost področja razvoja kadrov pa je večja od 0,05, zato ničelno domnevo sprejmemo in tako med omenjenim področjem ter področjem zaposlovanja ni statistično značilnih razlik.

V nadaljevanju (glej Tabelo 9.34) so prikazane p-vrednosti za vsako področje kadrovskih procesov posebej ter ali smo glede na vrednosti ničelno domnevo sprejeli ali zavrnili.

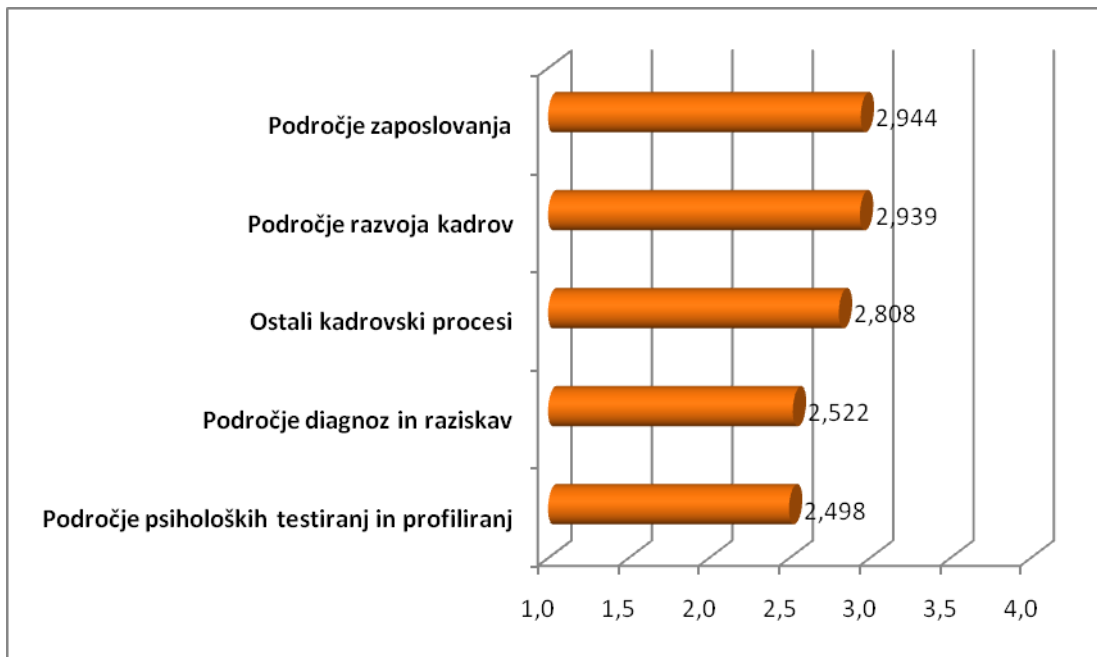


Tabela 9.34: Ničelna in alternativna domneva posameznih področij kadrovskih procesov

Vloge	p-vrednost	Ničelna domneva (Ho)	Povprečje
Ostali kadrovski procesi	0,009	Zavrnamo	2,8081
Področje diagnoz in raziskav	0,000	Zavrnamo	2,5219
Področje psiholoških testiranj in profiliranj	0,000	Zavrnamo	2,4983
Področje razvoja kadrov	0,927	Sprejmemo	2,9394

V Tabeli 9.34 je razvidno, da so povprečja (aritmetične sredine) posameznih področij kadrovskih procesov nižja od povprečja (aritmetične sredine) področja zaposlovanja (2,944), kar je razvidno na spodnjem grafikonu (glej Grafikon 9.19). Se pa povprečje področja zaposlovanja glede na p-vrednosti statistično značilno razlikuje od ostalih kadrovskih procesov, področja diagnoz in raziskav ter področja testiranj in profiliranj. Med njimi tako obstajajo statistično značilne razlike, medtem ko med področjem zaposlovanja in področjem razvoja kadrov omenjenih statistično značilnih razlik ni.

Grafikon 9.19. Področja ključnih kadrovskih procesov (povprečne vrednosti)



Hipotezo glede na analizo povprečij posameznih področij kadrovskih procesov lahko delno potrdimo, saj obstajajo statistično značilne razlike med vsemi področji kadrovskih procesov, razen za področje razvoja kadrov ne.

Podjetja tako največ pozornosti namenjajo področju zaposlovanja, kamor sodijo predvsem iskanje in selekcija ter planiranje kadrov. Vendar pa ti procesi še niso informatizirani, kar pomeni, da podjetja nimajo razvitega IT sistema oziroma programa, ki bi omogočal lažjo izvedbo ter predvsem ustrezno obdelavo podatkov pridobljenih iz omenjenih procesov. Tukaj se lahko navežemo na dejstvo, da so informacijski kadrovski programi za uspešno in učinkovito delovanje oddelka za kadre, nujni. Je pa seveda ob tem potreben razmislek, katera so tista področja oziroma razpoložljivi kadrovski moduli, ki jih program ponuja, in so za podjetje ključnega pomena.

Tabela 9.35: Skupni rezultati preverjanja hipotez

HIPOTEZE	PREVERJANJE HIPOTEZ
<b>Hipoteza 1:</b> Vloga kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih je predvsem strateško razvojne in ne operativno-administrativne narave.	Zavrnjena.
<b>Hipoteza 2:</b> Kadrovske strokovnjaki v velikih podjetjih so sooblikovalci poslovne strategije podjetja, medtem ko v srednje velikih podjetjih niso.	Zavrnjena.
<b>Hipoteza 3:</b> Kadrovske strokovnjaki v mednarodnih podjetjih se v večji meri ukvarjajo s sodobnimi kadrovskimi procesi kot nacionalna podjetja.	Zavrnjena.
<b>Hipoteza 4:</b> Kadrovske strokovnjaki v srednje velikih podjetjih v večji meri sodelujejo z neposrednimi vodji za doseganje zadovoljstva zaposlenih, kot pa v velikih podjetjih.	Zavrnjena.
<b>Hipoteza 5:</b> Med ključne kadrovske procese podjetja uvrščajo predvsem področje zaposlovanja, kjer pa ti procesi še niso ustrezno informatizirani.	Delno sprejeta.

## 9.6 KOMENTAR K REZULTATOM RAZISKAVE

Z raziskavo o vlogi kadrovskih strokovnjakov v podjetju smo želeli ugotoviti, ali so kadrovske strokovnjaki v naših podjetjih še vedno predvsem v podporni vlogi, ali lahko že govorimo o strateški vlogi kadrovske stroke, ki vpliva na pomembne odločitve managementa. Poleg tega smo z omenjeno raziskavo želeli preveriti, katere ključne kadrovske procese podjetja že izvajajo in jih imajo informatizirane ter katerih od teh še ne, bi jih pa želela.

Analiza rezultatov je pokazala, da v oddelkih za kadre prevladuje predvsem ženska populacija, medtem ko moške populacije skorajda ni, oziroma je zastopana minimalno. Podjetja po potrebi sodelujejo z zunanjimi svetovalci na kadrovskem področju, slaba tretjina predvsem v kombinaciji z lastnim oddelkom za kadre.

Vloga kadrovskih strokovnjakov v podjetjih je do določene mere že strateška, saj so kadrovske strokovnjaki v podjetju (glede na rezultate) predvsem zastopniki in

zagovorniki zaposlenih, so posredniki med interesi lastnikov, managerjev, strokovnjakov in ostalih zaposlenih ter uživajo spoštovanje in ugled med zaposlenimi in managementom. Ob tem pa moramo poudariti, da so bile med posameznimi kadrovskimi vlogami minimalne razlike, tako da ravno tako lahko govorimo o enako močno zastopani tradicionalni kadrovske vlogi, to je vlogi operativno administrativnih strokovnjakov, ki večinoma izvajajo splošne ter operativne kadrovske naloge v skladu z delovnopravno zakonodajo in pokrivajo področje plač.

Tudi vloga strateških arhitektov je podjetjem dokaj dobro poznana. Kadrovske strokovnjaki predvsem skrbijo za usklajevanje poslovnih ter kadrovskih strategij in planov, zelo dobro poznajo trg dela ter svetujejo vodilnemu managementu pri planiranju in pridobivanju ključnih kadrov.

Ravno nasprotno pa velja za strateški kadrovske vlogi upravljavcev talentov in upravljavcev znanja, ki sta bolj slabo zastopani. Na tem področju bo potrebno še marsikaj narediti, predvsem da bodo podjetja znala poiskati najboljše sodelavce, katere bodo usposabljala, jih motivirala, da bodo čim bolj učinkoviti in bodo ustvarjali dodano vrednost za podjetje.

Podjetja med ključne kadrovske procese uvrščajo predvsem področje zaposlovanja, kjer v največji meri izvajajo proces iskanja in selekcije kadrov ter planiranje kadrov. Tudi področje razvoja kadrov je zelo dobro pokrito, predvsem motivacijski sistemi in sistemi nagrajevanja, izvajanje letnih razvojnih pogovorov, ocenjevanje delovne uspešnosti in ciljno vodenje.

Področje psiholoških testiranj in profiliranj kandidatov (zaposlenih) ter področje diagnoz in raziskav sta med omenjenimi področji kadrovskih procesov slabše zastopani. Podjetja večinoma ne merijo organizacijske klime, zadovoljstva strank in organizacijske kulture, umskih potencialov ter ne uporabljajo modela 360°.

Kadrovski strokovnjaki se zavedajo pomembnosti strateške vloge te stroke, saj so prepričani, da morajo stopiti v ospredje, postati svetovalec in strateški partner managementu ter nuditi podporo v izvajanju kadrovskih procesov nas strani neposrednih vodij. Eden od prihodnjih izzivov MČV bo predvsem čim večja profesionalizacija poklica ter s tem močnejša prepoznavnost med managementom in zaposlenimi. Uspešno upravljanje s talenti bo pomembna konkurenčna prednost podjetja pred ostalimi tekmeci, ključna bo tudi uporaba novih pristopov za iskanje najboljših kandidatov. Poleg tega se zavedajo nujnosti spoštovanja in upoštevanja medgeneracijskih razlik ter dialoga, skrbi za večjo zavzetost in pripadnost zaposlenih, ki v današnjih organizacijah vidno peša, saj so zaposleni premalo motivirani. Poleg tega so v hitro spreminjajočem se okolju spremembe del vsakdana, zato bo uspešno upravljanje z njimi ter učinkovito vključevanje v kadrovske prakse še toliko večji izziv.

## **10 SMERNICE ZA UČINKOVITO IZVAJANJE SODOBNIH KADROVSKIH PROCESOV**

### **10.1 MODEL ZA UČINKOVITO IZVAJANJE SODOBNIH KADROVSKIH PROCESOV S Poudarkom NA STRATEŠKI VLOGI KADROVSKIH STROKOVNJAKOV**

Podjetja so danes pod stalnimi pritiski, konkurenca je močna, globalizacija in informacijska revolucija prinašata številne spremembe, ki dosežejo vsakega slehernika. Podjetja so prisiljena delati na učinkovitosti in zmanjševanju stroškov. Ob tem pa ne smejo pozabiti na svoje resurse, na svoje zaposlene, od katerih je odvisen uspeh podjetja. Nekatera podjetja se tega zelo dobro zavedajo, nekatera manj, nekatera pa sploh ne.

Pomen človeškega kapitala ter zavedanje o njegovi pomembnosti potiska vlogo kadrovskih strokovnjakov v ospredje, saj je od njihove strategije in posledično uspešnega izvajanja ključnih kadrovskih procesov odvisno, ali bodo pravi ljudje

zasedli prava delovna mesta, ali bodo zadovoljni s tem kar delajo ter posledično motivirani in kar je za podjetje najpomembnejše, ali bodo učinkoviti.

Rezultati raziskave kažejo na optimistično dejstvo, da se vloga MČV v slovenskem prostoru spreminja in razvija. Po eni strani je tradicionalna kadrovska vloga v podjetjih še vedno močno zastopana in je strogo operativna oziroma zgolj podporna funkcija v podjetju. Obstaja predvsem zato, da imajo zaposleni ustrezne pogodbe o zaposlitvi, da so prijavljeni v osnovno zdravstveno zavarovanje, da so seznanjeni z internimi akti družbe, ter da so posamezni kadrovske procesi ustrezno izpeljani, skladno z zakonodajo. Na drugi strani pa je vloga kadrovske strokovnjakov kot zastopnikov in zagovornikov zaposlenih v podjetjih najmočnejše zastopana. Kadrovske področje pri nas se razvija in glede na rezultate iz raziskave lahko rečemo, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomena človeškega faktorja. Kadrovske strokovnjaki so vezni člen med zaposlenimi na eni ter vodilnim managementom na drugi strani. So tisti, ki komunicirajo z zaposlenimi, jih razumejo in jim pomagajo reševati težave, ki so povezane z delom in odnosi v podjetju. Biti morajo spoštovani in skrbeti za ugled v podjetju, saj bodo le na ta način lahko vplivali ter uveljavljali svoje cilje in strategijo v podjetju. Seveda ob predpostavki, da je kadrovske strategije usklajena s smernicami poslovne strategije podjetja.

Kot smo s pomočjo raziskave ugotovili, so strateške kadrovske vloge v manjši meri v podjetjih zastopane, vendar pa bo potrebno še zelo veliko narediti, da bomo lahko govorili o MČV kot strateškem partnerju podjetju. To postavlja kadrovske strokovnjake pred številne izzive, o čemer pričajo tudi rezultati raziskave. Kadrovske strokovnjaki oziroma podjetja nasploh zelo slabo upravljajo s svojimi talenti, saj v veliki meri nekega sistema, ki bi privabljal nove talentirane sodelavce, nimajo. Enako velja tudi za obstoječe ključne kadre, ki jih marsikatero podjetje ne uspe oziroma ne zna zadržati v svojih vrstah. Tudi vloga upravljavcev znanja je zelo šibka, predvsem je tu vprašanje, ali se zaposleni usposablja na pravi način, skladno s poslovno strategijo podjetja. Pomanjkljivost procesa usposabljanja je v sami evalvaciji procesa, v samem učinku usposabljanja zaposlenega za podjetje. Metode za evalvacijo učinkov izobraževanja so ob tem nujne, saj je sicer tako usposabljanje brez pomena

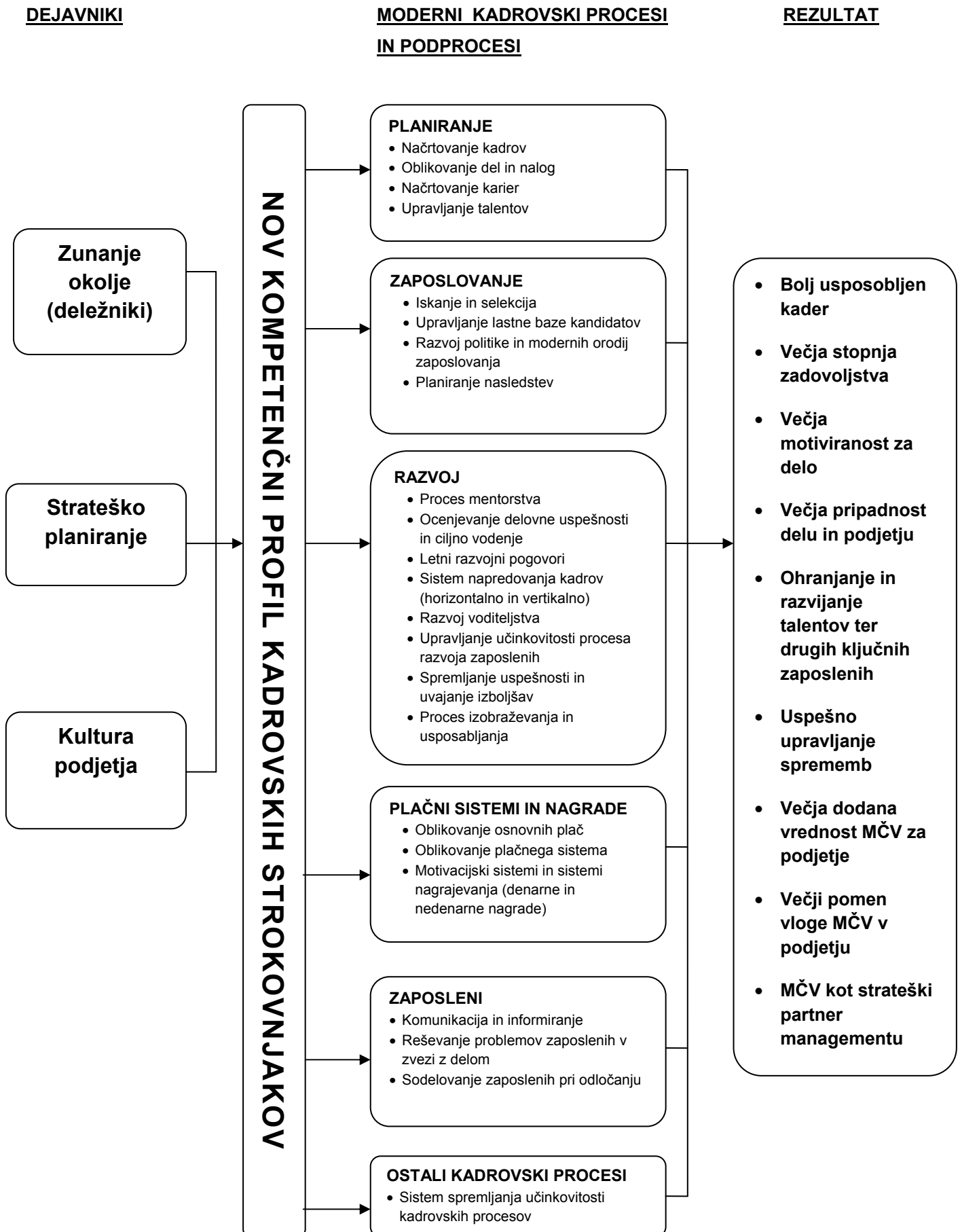
oziroma nima pravega učinka na zaposlenega in za podjetje, ker od tega nima nobene dodane vrednosti.

Med ključne kadrovske procese podjetja najpogosteje uvrščajo procese iz področja zaposlovanja, kjer predvsem skrbijo za iskanje in selekcijo kadrov, planiranje kadrov in upravljajo z lastno bazo kandidatov. Poleg tega dobro skrbijo za razvoj svojih kadrov, kjer ocenjujejo delovno uspešnost in izvajajo proces ciljnega vodenja, spremljajo razvoj zaposlenega in skrbijo za obojestransko komunikacijo med neposredno nadrejenim in zaposlenim preko letnih razvojnih pogovorov, razvijajo plačne sisteme itd. Po drugi strani pa se proces psiholoških testiranj in profiliranj kandidatov in zaposlenih v veliki meri ne izvaja. Ravno tako to velja za proces diagnoz in raziskav, kjer merjenje zadovoljstva strank, organizacijske klime ali kulture v podjetju, ne sodijo med pogosto izvajane procese.

Raziskava ter primerjava z globalnim okoljem jasno nakazujeta, da je razvoj strateškega MČV pri nas, z redkimi izjemami, bolj kot ne na začetku. Vloga kadrovskih strokovnjakov v naših podjetjih je zagotovo premalo cenjena in upoštevana, marsikateri kadrovski procesi se ne izvajajo, pa bi se za dobrobit podjetja morali. Kadrovski strokovnjaki si morajo izboriti svoje mesto v upravi podjetja, kateri svetujejo. Obenem pa naj uspešno prepletajo človeško in poslovno plat podjetja ter sodelujejo z neposrednimi vodji, ki omogočajo, da so kadrovski procesi realizirani. Poleg tega se kadrovski strokovnjaki še kako dobro zavedajo, da bodo potrebovali širše, predvsem poslovno znanje, in pa uspešno vpletanje tega znanja v posamezne kadrovske procese, ki bodo ustvarili nek rezultat oziroma vrednost za podjetje kot celoto.

V nadaljevanju predstavljamo model strateškega MČV (glej Sliko 10.1), kjer so prikazani dejavniki, ki ustvarjajo potrebo po novem kompetenčnem profilu kadrovskih strokovnjakov. Le-ti z novimi znanji in sposobnostmi izvajajo moderne kadrovske procese, ki so za uspešno ravnanje z ljudmi ter za učinkovito prilaganje globalnim spremembam nujni.

Slika 10.1: Model strateškega MČV





Kadrovski strokovnjaki imajo pred seboj dva velika izziva, to je pridobivanje ustreznih kompetenc za uspešno izvajanje strateške kadrovske vloge ter pridobivanje znanja, kako čim boljše vpeljati in izpeljati moderne kadrovske procese (glej Sliko 10.1), da bodo za podjetje učinkoviti in bodo ustvarjali dodano vrednost. Zunanje okolje ter zunanji deležniki, proces strateškega planiranja in podjetniška kultura so tisti dejavniki, ki vplivajo na pomen MČV oziroma na kadrovske strokovnjake, ki se morajo prilagajati nenehnim spremembam ter pridobivati nova znanja oziroma ustrezne kompetence, da bodo lahko učinkovito izvajali moderne kadrovske procese. Za uspešno izvajanje sodobnih kadrovskih procesov kadrovski strokovnjaki potrebujejo sledeče kompetence:

- sposobnost strateškega razmišljanja;
- zmožnost upravljanja organizacijske kulture;
- upravljanje sprememb in vključevanje v kadrovske procese;
- povezovanje MČV s tržnimi strategijami;
- osebna kredibilnost in ugled;
- usmerjenost na rezultate;
- obvladovanje temeljnih komunikacijskih veščin;
- timsko delo;
- visoka strokovna usposobljenost;
- dobro poznavanje poslovnih procesov podjetja;
- poznavanje finančnih vidikov in kazalnikov;
- obvladovanje kadrovske tehnologije;
- sposobnost upravljanja delovne uspešnosti.

Za dobro opravljanje svojega dela se morajo kadrovski strokovnjaki zavedati poslanstva, vizije in vrednot podjetja kot celote kot tudi na ravni MČV. Razmišljati morajo širše, se povezovati z drugimi oddelki ter z vodstvom podjetja. Za uspešno povezovanje pa je potrebna visoka strokovna usposobljenost in dobro poznavanje poslovnih procesov podjetja. Vsesplošna razgledanost kadrovskemu strokovnjaku ponuja večji ugled in osebno kredibilnost pri vodstvu podjetja, kjer se strateški MČV dejansko začne. Prvi korak je tako ureditev razmerij z vodstvom, predvsem da

kadrovska stroka postane spoštovana in cenjena, da njeno delo ustvarja vrednost za podjetje, njene ideje in predlogi pa so upoštevani. Kadrovske strokovnjaki naj postanejo del strateških razprav, na katere lahko vplivajo, saj imajo potrebno poslovno znanje in znajo svoje predloge ter cilje predstaviti z ustreznimi argumenti oziroma predvsem s finančnimi kazalniki (kakšna bo dodana vrednost za podjetje). Bistvena je komunikacija z vodstvom, torej skrb, da vodstvo preko različnih aktivnosti opozarja, da je MČV za podjetje nujen in neizogiben del, ki pomembno prispeva k uspešnosti podjetja. Potrebno je sprotno seznanjanje vodstva s ključnimi kadrovskimi procesi in doseženimi rezultati, predstavitev dobrih kadrovskih praks ter podajanje različnih iniciativ, ki bi podjetju lahko prinesle koristi. Graditi je potrebno na zaupanju ter razpolagati z dobrim internim marketingom, s sodelovanjem na različnih tekmovanjih (nagrada za najboljši kadrovske projekt, kadrovske manager leta ipd.), sodelovati na strokovnih konferencah, vključevati zaposlene (z anketo zadovoljstva, v odločanje o posameznih projektih ipd.), skrbeti za interna druženja, predstaviti svoje aktivnosti v internem časopisu ali na intranetu, skratka, skrbeti za prepoznavnost ter graditi na pozitivni podobi MČV v podjetju in izven njega.

Vloga MČV je vedno bolj povezana z vlogo neposrednih vodij, ki prevzemajo posamezne kadrovske naloge in skrbijo za uspešno izvajanje kadrovskih politik, ki so sicer v domeni kadrovskih strokovnjakov (kadrovske devolucija). Kadrovske strokovnjaki jim ob tem svetujejo, jih usposablajo in nudijo vsesplošno oporo na področju MČV. Učinkovitost omenjene kadrovske devolucije pa je pogojena z integracijo MČV, ki se kaže v močni vpletenosti in vključenosti kadrovskih strokovnjakov v delo vodilnega managementa, in sicer pri oblikovanju poslovne strategije podjetja.

Kadrovske strokovnjaki morajo skrbeti za svoj ugled ter za dobro komunikacijo na vseh nivojih. Poleg tega se morajo tudi managerji na vseh ravneh zavedati svoje vloge in pomembnosti za uspešno delo zaposlenih, za njihovo motiviranost, posledično učinkovitost in razvoj ter zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. Manager (predvsem neposredni vodja) mora biti dober mentor in odličen vzgled za svoje sodelavce, da bodo lahko dobro in zavzeto opravljali svoje delo.

Moderna strateška vloga MČV zahteva od kadrovskih strokovnjakov korenite spremembe, tako na strokovni kot tudi na osebni ravni. Za uspešno preobrazbo se bodo morali kadrovski strokovnjaki dodatno usposabljeni, skrbeti za širjenje lastne socialne mreže, skrbeti za izmenjavo izkušenj s kolegi s kadrovskega področja, uporabljati orodja spletnega mreženja ter druge spletne vire za strokovno izpopolnjevanje in komunikacijo, delovanje v različnih interesnih združenjih ipd. Na osebni ravni bodo morali skrbeti za lasten razvoj, se učiti na različnih področjih dela in življenja, graditi na samospoštovanju in samozavesti, profesionalno opravljati svoje delo, skrbeti za večjo samoiniciativnost, imeti sposobnost empatije, znati poslušati, biti pozitivno naravnani, znati konstruktivno podajati in sprejemati kritiko in predvsem znati teorijo spraviti v prakso. Danes imajo praktično na vsakem koraku dostop do strokovnih kadrovskih vsebin, imajo možnost zastavljati vprašanja in se posvetovati s strokovnjaki. Bistvena je njihova angažiranost in motivacija, ki vodi v bolj učinkovito izvajanje posameznih kadrovskih vlog in procesov.

Če govorimo o idealnem modelu strateškega MČV, potem so kadrovski strokovnjaki visoko usposobljeni strokovnjaki, ki razumejo delovanje in potrebe zunanjega okolja, kateremu prilagajajo posamezne kadrovske procese in resurse. So tisti, ki znajo definirati vrednost zaposlenih ter skrbijo za njihov razvoj, ki podjetju prinaša realno dodano vrednost. Imajo jasen strateški načrt kako povezati naložbe v MČV s poslovno strategijo podjetja. Poleg tega uglašujejo organizacijsko kulturo s poslovno strategijo. Pri tem štejejo zgolj rezultati oziroma vrednost, ki jo MČV skozi kadrovske procese ustvarja. Pri tem gre za poslovno plat delovanja MČV, ki je vezana predvsem na pričakovanja strank oziroma zunanjih deležnikov, ki jih MČV obvladuje. Na drugi strani pa je zelo pomembna človeška plat, ki vključuje vlogo MČV in temelji predvsem na komunikaciji in razumevanju zaposlenih in njihovih težav. To je vloga zastopnikov in zagovornikov zaposlenih, ki je dejansko najpomembnejša vloga in hkrati osnova za razvoj preostalih strateških kadrovskih vlog. Poleg omenjene kadrovske vloge so kadrovski strokovnjaki uspešni upravljavci talentov in organizacijskega razvoja, ki temelji na vrhunski organiziranosti ter učinkovitemu upravljanju s talenti. Kot arhitekti strategije prepoznavajo poslovne trende in vplive ter

morebitne ovire iz okolja, ki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja. Poleg tega so se podjetja znašla v precej dinamičnem okolju, ki ga zaznamujejo nenehne spremembe. Kot agenti sprememb in organizacijske kulture kadrovski strokovnjaki zaposlene spodbujajo k pozitivnemu odnosu do sprememb, ki jih uspešno vključujejo v kadrovske prakse. Med drugim prepoznajo in oblikujejo organizacijsko kulturo, ki jo zaznamujejo vzorci aktivnosti v podjetju.

V moderni družbi ustvarjena dodana vrednost šteje, kar velja tudi za področje MČV. Iz tega razloga je merjenje uspešnosti in učinkovitosti MČV obvezno, saj je vlaganje v zaposlene dolgoročna naložba, zato je uspešno ravnanje z njimi toliko bolj pomembno in mora biti merljivo. Obenem pa morajo biti kadrovski kazalniki uspešnosti povezani s poslovno in kadrovsko strategijo podjetja, da je učinek takega merjena čim večji.

Za celovito izvajanje in podporo kadrovskih procesov je obvezna uporaba enega od kadrovsko informacijskih sistemov, ki so pomembni predvsem za vodenje kadrovskih evidenc, ki jih zahteva zakonodaja in so osnova pri kadrovskem delu. Začetni časovni in finančni vložek je velik, zato je priporočljivo postopno uvajanje takega sistema v podjetju, in sicer glede na potrebe, glede na časovni razpon in finančna sredstva ter kadre, ki jih ima podjetje za ta namen na voljo. Pomembno je, da je omenjeni informacijski sistem povezljiv z ostalimi poslovnimi procesi v podjetju ter po potrebi prilagojen tistim procesom, ki so za posamezno podjetje specifični.

Vloga MČV je pravzaprav umeščena v vse vitalne procese podjetja. Obstajajo številna informacijska orodja ter drugi pripomočki, ki kadrovskim strokovnjakom lahko olajšajo delo. Poleg tega je priporočljiv tudi prenos dela kadrovske dejavnosti na zunanje službe, in sicer predvsem prenos operativno administrativnega dela, ki kadrovskim strokovnjakom vzame precej časa in truda, da vse poteka v skladu z delovno pravno zakonodajo. Posledično ti strokovnjaki pridobijo na času in imajo več možnosti za izvajanje svetovalne oziroma strateške vloge managementu v podjetju. Ob tem pa je potrebno poudariti še eno ključno stvar, in sicer da je strateška vloga kadrovske stroke odvisna predvsem od njihove lastne želje in angažmaja za pridobitev ustreznih znanj in veščin za vlogo kredibilnega strateškega partnerja, ki je

vse prej kot enostavna. Od kadrovskega strokovnjaka zahteva absolutno preobrazbo, kjer mora razmišljati sistemsko in mora stopiti iz lastnih kadrovskih okvirjev ter s tem preseči tradicionalno kadrovske podporno vlogo. Biti mora proaktiven, poznati mora področje delovanja podjetja ter uspešno uglaševati posamezne procese in interese internega ter eksterne okolja s poslovno strategijo podjetja.

## **11 ZAKLJUČEK**

Da bodo podjetja lahko preživela v stalno spreminjajočem se okolju, bodo morala uporabljati nove oblike menedžiranja, ki ne bodo glavni poudarek dajale kapitalu in tehnologiji, vendar znanju, inovativnosti ter ustvarjalnosti oziroma bodo največji poudarek dajale svojim zaposlenim. Znanje in človeški kapital sta pomembna konkurenčna prednost podjetja, predvsem skrb za razvoj lastnega kadra ter uspešno obvladovanje sprememb in vpeljava le-teh v sistem podjetja, skladno s poslovnimi cilji.

Z zavedanjem pomena znanja in človeškega kapitala eksponentno narašča pomen MČV oziroma vloge kadrovskih strokovnjakov, ki postopoma prehaja iz tradicionalne operativno administrativne vloge v strateško, ki obvladuje tako človeško kot tudi poslovno plat delovanja podjetja. Vloga kadrovske stroke v podjetju se bo morala na novo izoblikovati in se zavedati same sebe in svoje ključne vloge v modernem podjetju. V največji meri je ta preobrazba odvisna od kadrovikov samih, ali so pripravljeni na spremembe ali bodo vztrajali na tradiciji in še naprej igrali podporno vlogo v podjetju, to je izvajanje kadrovske operativnih procesov v skladu z delovnopravno zakonodajo.

Proces upravljanja človeških virov v modernih družbah deluje na nekoliko drugačen način, saj morajo biti ti procesi usklajeni s poslovno strategijo podjetja. To pomeni, da podjetje zaposluje in vzgaja takšne kadre in razvija takšne človeške zmožnosti, ki ustrezajo poslovnim potrebam podjetja. Po drugi strani pa skrbi, da so kadri ustrezno motivirani, da v čim večji meri izkoriščajo svoj potencial, kot posamezniki in v timu. MČV je tisti, ki zagotavlja, da pravi ljudje zasedajo prava delovna mesta in ustvarjajo

dodano vrednost za podjetje. Ob tem pa ne velja izključiti pomena srednjega managementa oziroma neposrednih vodij, od katerih je večinoma odvisno, ali bo posameznik za delo motiviran ali ne. Vodje so tisti, ki navdihujejo svoje sodelavce, uspešno vpeljujejo spremembe, obvladujejo mehke veščine v ravnanju z zaposlenimi. Kot smo že ugotovili v predhodnih poglavjih, govorimo o t.i. kadrovske devoluciji, kjer se določeni kadrovske procesi prenašajo na neposredne vodje, ki omogočajo, da se ti kadrovske procesi dejansko zgodijo.

Kadrovske strokovnjaki kot strateški partnerji si morajo izboriti zaupanje pri vodilnih ljudeh podjetja in sodelovati pri poslovnih odločitvah, saj le na ta način lahko pridejo do informacij in znanja, ki jih potrebujejo, če želijo biti v oporo poslovnim funkcijam v podjetju. Obenem skrbijo za razvoj svojih sodelavcev in spremljajo pričakovanja zunanjega okolja, to je kupcev, investitorjev itd., kar uspešno vključujejo v posamezne kadrovske procese. Prav tako je za uspešno ravnanje z zaposlenimi zelo pomembno poznavanje kulture podjetja in njeno uspešno upravljanje. Če sami tega področja ne poznajo, potem tudi od neposrednih vodij ter ostalih zaposlenih tega ne morejo pričakovati. Ob tem je bistvena komunikacija med sodelavci, med različnimi oddelki ter nadrejenimi in podrejenimi. Prijetno delovno okolje ter dobri odnosi med sodelavci na vseh nivojih so za počutje ter posledično uspešno delo vsakega posameznika bistveni. Poleg tega ima vsak zaposleni nek svoj potencial, vendar je odvisno, ali bo v podjetju imel možnost, da ga razvije in izkoristi ali ne. Iz tega razloga mora imeti podjetje razvit sistem upravljanja s ključnimi kadri oziroma s talenti, da pozna pričakovanja svojih ključnih zaposlenih, tega kaj znajo in ne znajo, kaj vedo in česa si želijo. Podjetja se danes soočajo s pomanjkanjem talentiranih kadrov, zato bo na tem področju zagotovo treba ukrepati in razviti sistem uspešnega upravljanja talentov, kjer bodo podjetja vedela, kakšen kader morajo zaposliti, kako skrbeti za razvoj sodelavcev in na kakšen način jih motivirati, da bodo v podjetju ostali.

Moderna družba se med drugim sooča s staranjem prebivalstva, kar posledično vpliva tudi na delovanje podjetij, saj se zmanjšujejo kapacitete zaradi upokojevanja, po drugi strani pa uspešno upravljanje medgeneracijskega dialoga in medgeneracijskih razlik v današnji družbi vedno bolj prihaja do izraza. Sem sodijo

poznavanje vrednot in potreb različnih generacij, poznavanje načinov motiviranja posameznih starostnih skupin, oblikovanje medgeneracijskih timov, kjer se starejši učijo od mlajših in obratno, upravljanje učinkovitosti in ocenjevanje delovne uspešnosti ter ciljno vodenje glede na medgeneracijske razlike itd. Poleg tega velja, da so kadri vse manj lojalni in niso omejeni zgolj na eno zaposlitev za celo življenje. Pogosta menjava službe je dokaj pogost pojav, predvsem med mlajšimi generacijami, vedno bolj je pomembno ustrezno ravnovesje med delom in prostim časom. Poleg tega je razmah informacijske tehnologije močno zaznamoval vlogo MČV, kjer kadrovski informacijski sistem (kot na primer EHRM, KADRIS, ipd.) predstavlja sodobno programsko orodje za celovito informacijsko podporo kadrovskim procesom. Tudi Facebook, LinkedIn ter druga orodja spletnega mreženja vedno bolj postajajo pomembno orodje komunikacije, pripomoček za širjenje lastne poslovne in socialne mreže ter orodje iskanja in selekcije kadrov.

Ob koncu lahko strnemo misel, da kadrovski strokovnjaki potrebujejo več strateškega znanja, več proaktivnosti ter poslovno ekonomskega znanja, da bodo lahko postali poslovni zaveznik in svetovalec managementu. Po drugi strani pa morajo obvladovati področja mehkih veščin, medkulturnih razlik in uspešno uravnati pričakovanja vodilnega managementa ter ostalih zaposlenih. Ob tem bodo potrebovali veliko lastnega angažmaja in motivacije, da bodo lahko enkrat za vselej sedeli za isto mizo s ključnimi ljudmi podjetja, ki bodo njihovo mnenje in predloge upoštevali in cenili. S tem se nova kadrovska zgodba začne in osnovno vodilo strateškega MČV je, da se tega zavedajo tudi kadrovski strokovnjaki, ki s svojim delovanjem postopoma gradijo mozaik kredibilnega strateškega partnerja podjetju in njegovim zaposlenim.

## 12 LITERATURA

1. Adams, Andrea. 2010. Changing role of HR. *Human Resources*. Dostopno prek:  
<http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=3&did=2139580961&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284821377&clientId=65784> (16. september 2010)
2. Advise d.o.o. 2002. *Racionalizacija kadrovskih procesov – kadrovski outsourcing*. Dostopno prek: [http://www.advise.si/sl/11\\_1\\_3.asp](http://www.advise.si/sl/11_1_3.asp) (12. februar 2010)
3. Anthony, P. William, Pamela L. Perrewe, and K. Michele Kacmar. 1993. *Strategic Human Resource Management*. Orlando: The Dryden Press.
4. Armstrong, Michael. 1991. *A Handbook of Personnel Management Practice. 4th Edition*. London: Kogan Page.
5. Bahun, Drago in Emil Rojc. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
6. Bates, Steve. 2002. *Facing the future - human resource management is changing*. Dostopno prek:  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_7\\_47/ai\\_89025017/?tag=content;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_7_47/ai_89025017/?tag=content;col1) (28. februar 2010)
7. Bec, Brigita. 2009. *Moč intelektualnega kapitala*. Dostopno prek:  
<http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala> (11. junij 2010)
8. Božič, Andrej. 2009. Krizno vodenje in vloga HRM. *HRM* 31 (7): 38-39.
9. Bramham, John. 1994. *Human Resource Planning*. London: IPM House.



10. Brečko, Daniela. 2009. *Voditelji današnjega dne so HR voditelji*. Dostopno prek: <http://www.victoria.si/?mod=aktualno&action=viewOne&ID=4355> (6. februar 2010)
11. *Businessline*. 2009. Talent = Competence x Commitment x Contribution. 2. October. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=9&did=1870777551&SrchMode=2&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1279371039&clientId=65784>
12. *Canadian HR Reporter*. 2009. Economic crisis HR challenge, opportunity. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=9&did=1815185591&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1270667993&clientId=16601> (5. april 2010)
13. Caruth, L. Donald in Gail D. Caruth. 2009. Outsourcing human resource activities: a proposed model. *SuperVision* 71 (7): 3-8. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=4&did=2067160101&SrchMode=1&sid=4&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1285182989&clientId=65784> (22. september 2010)
14. Cooke, Fang Lee, Jie Shen and Anne McBride. 2005. Outsourcing HR as competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management* 44 (4): 412-432.
15. Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management. 8th edition*. Florida International University.
16. Dimovski, Vlado in Jana Žnidaršič. 2008. Nove perspektive ravnanja z ljudmi pri delu glede na aktivno staranje. *HRM* 22 (6): 18-22.
17. Florjančič, Jože, Jože Jesenko in Milan Pagon. 1991. *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
18. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.

19. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
20. Foot, Margaret in Caroline Hook. 1996. *Introducing Human Resource Management*. Singapore: Addison Wesley Longman Limited.
21. Garvin, David A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 71 (4): 78-91. Dostopno prek: <http://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization/ar/1> (4. julij 2010)
22. G. O'Neil, Laurence. 2010. HR's New Role: Knowing What's Next. *HRMagazine* 55 (3). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=0&did=1973995711&SrchMode=1&sid=11&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269459397&clientId=65784> (22. marec 2010)
23. Gorelick Carol, Tantawy M. Brigitte. 2005. The Learning Organization. *An International Journal* 12 (2): 125-139.
24. Graf, Albert. 2007. Changing roles of customers: consequences for HRM. *International Journal of Service Industry Management* 18 (5). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=0&did=1347203541&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284914812&clientId=65784> (19. september)
25. Grossman, J. Robert. 2007. New Competencies for HR. *HR Magazine* 52 (6).  
Dostopno prek:  
[http://www.uexcel.com/resources/articles/HR%20Magazine\\_New%20Competencies%20for%20HR.pdf](http://www.uexcel.com/resources/articles/HR%20Magazine_New%20Competencies%20for%20HR.pdf) (11. julij 2010)
26. Gruban, Brane. 2002. *Upravljanje človeškega kapitala podjetij*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/intelektualni-kapital/> (11. junij 2010)
27. --- 2003. *HRM\* je mrtev. Živel HRM\*\*!* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/> (1. marec 2010)

28. --- 2005. Kadrovske službe se morajo emancipirati. *Delo*, 13. december. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/img/delo.pdf> (2. avgust 2010)
29. --- 2007. *Prenovljen kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/strategija-upravljanja-ck/> (15. februar 2010)
30. --- 2008a. HRM in ustvarjanje vrednosti: zakaj vodstva ne zaupajo kadrovskim strokovnjakom. *HRM* 6(21): 34-38.
31. --- 2008b. *Razvoj nove strategije ravnanja z ljudmi*. Portorož: Dnevi kadrovskih delavcev 2008.  
  
Dostopno prek:  
<http://www.planetgv.si/index.php?page=info&s=1&cid=122&showfull=306> (1. julij 2010)
32. Harris, Lloyd C. in Emmanuel Ogbonna. 2001. Strategic Human Resource Management, Market Orientation and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 51 (2): 157-166.
33. Ivanko, Štefan. 2004. *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
34. Jenkins, Nick. 2010. How I see HR... *Personnel Today*, 9. marec. Dostopno prek:<http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=9&did=1994897621&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284918544&clientId=65784> (19. september 2010)
35. Kešeljević, Aleksandar. 2004. Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43-50.
36. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Kos, Blaž. 2006. *Socialni kapital in LinkedIn*. Dostopno prek: <http://www.blazkos.com/socialni-kapital-in-linkedin.php> (12. junij 2010)

38. Kovač, Jure, Igor Bernik in Metod Černetič, ur. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
40. Lawler, E. Edward. 1995. *Strategic Human Resource Management: An Idea Whose Time Has Come*. Kingston: IRC Press.
41. --- 2005. Strategic Human Resources Management. *CEO Publication* G 05-10 (482). Dostopno prek: <http://ceo.usc.edu/pdf/G0510482.pdf> (31.07.2010)
42. Lawler, E. Edward in Susan A. Mohrman. 2003. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 1. september. Dostopno prek: <http://www.allbusiness.com/humanresources/665244-1.html> (31.07.2010)
43. Lee, Chei Sian in Chay Hoon Lee. 2009. Effects of HRM practices on it usage. *The Journal of Computer Information Systems* 50 (2). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=14&did=1975377681&SrchMode=1&sid=18&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284922503&clientId=65784> (19.september 2010)
44. Legge, Karen. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
45. Leskovar-Špacapan, Gabrijela. 2001. *Model planiranja človeških resursov*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Lofting, Lucy. 2009. How I made a difference... changing perceptions of HR. *Personnel Today*. 11. avgust. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=17&did=188714861>

1&SrchMode=1&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1285181433&clientId=65784 (22. september 2010)

49. Malavašič, Katja. 2008. *Izsledki raziskav o vplivu kadrovskega managementa na uspešnost organizacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus. Založba Ikara.
51. Mayer, Janez, Janez Bečaj in Ana Nuša Kneževič, ur. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
52. McCracken, Martin in Mary Wallace. 2000. Towards a Redefinition of Strategic HRD. *Journal of European Industrial Training* 24 (5): 281-290.
53. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem.
54. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o..
55. Možina, Stane, Janez Jereb in Jože Florjančič, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Možina, Stane, Rudi Rozman in Mitja Tavčar, ur. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
57. Možina, Stane, Ivan Svetlik in Franc Jamšek, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Možina, Stane in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
59. Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.

60. Oraščanin Kocić, Elvira. 2007. *Zunanje izvajanje kadrovske funkcije*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Pilenzo, C. Ronald. 2009. A New Paradigm for HR. *Organization Development Journal* 27 (3): 63-75. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=5&did=1851849321&SrchMode=1&sid=3&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284914932&clientId=65784> (19. september)
62. Pomeranz, Russell. 2009. The Evolution of Human Resources Directors' Responsibilities. *The CPA Journal*, 79 (7). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=22&did=1796592741&SrchMode=1&sid=10&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269458810&clientId=65784&cfc=1> (17. marec 2010)
63. Pučko, Danijel 1998. *Ravnateljstvo znanja*, 4. strokovni posvet. Portorož: ZES.
64. Raich, Mario. 2002. HRM in the knowledge-based economy: Is there an afterlife? *Journal of European Industrial Training* 26 (6/7). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=3&did=242042711&SrchMode=1&sid=10&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1270471510&clientId=65784> (5. april 2010)
65. Santiago L., Andrea. 2003. *The Changing Role of Human Resource managers*. Dostopno prek: [http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/bus\\_focus/hr\\_managers.pdf](http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/bus_focus/hr_managers.pdf) (14. februar 2010)
66. Schuler, Randall S. 1992. Strategic Human Resource Management. Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics* 21 (1).  
Dostopno prek: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6W6S4B4RX3Y6B&\\_user=10&\\_coverDate=09%2F30%2F1992&\\_alid=1389947519&\\_rdoc=11&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_cdi=6606&\\_sort=r&\\_docanchor=&view=c&\\_ct=25&](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W6S4B4RX3Y6B&_user=10&_coverDate=09%2F30%2F1992&_alid=1389947519&_rdoc=11&_fmt=high&_orig=search&_cdi=6606&_sort=r&_docanchor=&view=c&_ct=25&)

\_acct=C000050221&\_version=1&\_urlVersion=0&\_userid=10&md5=f6cc104a8a04fb911ec9bb253222ec58 (1. julij 2010)

67. Sheppard, Guy. 2009. HR's report card 2009. *Personnel Today*, 17. november. Dostopno prek:  
<http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=6&did=1918662281&SrchMode=1&sid=7&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269458668&clientId=65784&cfc=1> (15. marec 2010)
68. Silliker, Amanda. 2010. Communication, strategy crucial for HR: SHRM. *Canadian HR Reporter* 23 (8). Dostopno prek:  
<http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=5&did=2034043021&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284821378&clientId=65784> (16. september 2010)
69. Radonjič, Dušan. 2002. *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. Maribor: Inštitut za razvoj managementa in izobraževalno društvo »MBA klub«.
70. Roos, Johan, Göran Roos in Leif Edvinsson, ur. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
71. Sabadin, Katja. 2004. *Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki. Primerjava mladih in vodstvenih kadrov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Schein, H. Edgar. 2008. *Spreminjajoča se vloga kadrovskega managerja*. Bled: IEDC – Poslovna šola.
73. Storey, John. 1992. *Developments in the management of Human resources*. Oxford: Blackwell
74. --- 1995. *Human Resource Management – A Critical Text*. London: Routledge.
75. Storey, John, Patrick M. Wright in Dave Ulrich. 2009. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. Oxon: Routledge.

76. Svetlik, Ivan, Branko Ilič in Nevenka Černigoj Sadar, ur. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
77. Svetlik, Ivan, Nada Zupan in Andrej Kohont, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Založba FDV.
78. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
79. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
80. Verbič, Špela. 2006. *Management človeških virov v učeči se organizaciji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. Ulrich, Dave. 1996. *Human Resource Champions: the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
82. --- 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
83. --- 2008. Kadrovske prakse se bodo morale v prihodnje še bolj prilagajati. Intervju z avtorjem. *Dnevnik*, 20. september. Dostopno prek: <http://www.zfm.si/kontakti/novica-27> (01.08.2010)
84. --- 2009a. The HR Business-Partner Model: Past Learnings and Future Challenges. *People and Strategy* 32 (2). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=10&did=1889780991&SrchMode=1&sid=12&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269460174&clientId=65784> (16. marec 2010)
85. --- 2009b. Evolutionary forces at work. *Human resources*. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=16&did=1637168871&SrchMode=1&sid=12&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269460338&clientId=65784> (18. marec 2010)



86. Ulrich, Dave in Wayne Brockbank. 2007. *Human Resource Competency Study*. Dostopno prek: [http://sitemaker.umich.edu/hrcs/executive\\_summary](http://sitemaker.umich.edu/hrcs/executive_summary) (10. julij 2010)
87. Ulrich, Dave, Wayne Brockbank in Dani Johnson. 2009. The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization. *People and Strategy* 32 (1). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?index=17&did=1827313101&SrchMode=1&sid=12&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269460174&clientId=65784> (16. marec 2010)
88. Vild, Viktor. 2005. Preoblikovanje kadrovske funkcije. *HRM* 3 (9): 56-62.
89. Zupan, Nada. 2007. Značilnosti uspešne HRM-strategije. *HRM*, 6 (17): 6-9.
90. Žezlina Janez. 2005. Devolucija upravljanja človeških virov. *Socius*, 16. december. Dostopno prek: <http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja/4344/Devolucija+upravljanja+%C4%8Dlove%C5%A1kih+virov> (24. julij 2010)
91. --- 2006. Učinkovito upravljanje s talenti? *Socius*, 11. september. Dostopno prek: [www.socius.si/media/uploads/file/article\\_4564.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4564.pdf) (3. Avgust 2010)
92. --- 2009a. Ravnanje z ljudmi pri delu v slovenskih skupinah podjetij. *HRM* 31 (7): 50-56.
93. --- 2009b. Strateško upravljanje s kadri v času recesije. *Energos*, 28. oktober. Dostopno prek: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=87> (2. februar 2010)
94. --- 2010a. Strateško preoblikovanje funkcije upravljanja kadrov v podjetjih. *Energos*, 10. februar. Dostopno prek: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=74> (25. julij 2010)

95. --- 2010b. Zaposleni – res največje bogastvo? *Delo*, 8. junij. Dostopno prek:  
<http://www.delo.si/clanek/108828> (20. september 2010)

# PRILOGA: Vprašalnik o vlogi kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih

## ANKETNI VPRAŠALNIK O VLOGI KADROVSKIH STROKOVNJAKOV V SLOVENSKIH PODJETJIH

Spoštovani.

Na vas se obračam s prošnjo za sodelovanje v raziskavi, ki jo bom uporabila za namen priprave magistrske naloge na Fakulteti za družbene vede. S pomočjo vprašalnika želim pridobiti informacije o **vlogi kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih** in na podlagi pridobljenih rezultatov oblikovati predloge za učinkovito izvajanje sodobnih kadrovskih procesov v podjetju.

Vaša mnenja so za samo raziskavo ključnega pomena, zato mi boste v veliko pomoč, če si boste vzeli nekaj minut časa in izpolnili priloženo anketo, kjer je večina odgovorov že podanih vnaprej.

Vprašalnik je anonimne narave, na željo vam pridobljene rezultate tudi posredujem. Prosim vas, da izpolnite vprašalnik najkasneje do torika, 26.10.2010.

Za dodatne informacije sem dosegljiva na e-naslovu [petricu@gmail.com](mailto:petricu@gmail.com). Hvala za vaše sodelovanje in lepo vas pozdravljam!

Urša Petrič

### I. PODATKI O PODJETJU

1. Število zaposlenih v vašem podjetju: \_\_\_\_\_
2. Vrsta podjetja:
  - A) Nacionalno
  - B) Mednarodno
3. Kdo v vašem podjetju skrbi za kadrovske zadeve oziroma se ukvarja s kadri/človeškimi viri?
  - a) V podjetju imamo oddelek za kadre/človeške vire, v katerem je zaposlenih \_\_\_\_\_ žensk in \_\_\_\_\_ moških
  - b) Za kadrovske zadeve so zadolžene osebe, ki opravljajo druga osnovna dela v podjetju.  
Koliko oseb: \_\_\_\_\_
  - c) Kadrovska dela opravlja zunanji izvajalec za kadrovsko področje (outsourcing)
  - d) Kadrovska dela opravlja kadrovska agencija
  - e) Imamo svojo kadrovsko službo, a po potrebi (projektno) sodelujemo z zunanjimi svetovalci in kadrovskimi agencijami
4. Vaša funkcija v podjetju (naziv delovnega mesta): \_\_\_\_\_

### II. STRATEŠKA VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV (kadrovske službe)

Ocenite stanje, kakršno v vašem podjetju je in ne kakšno naj bi bilo.

<b>1. Kadrovski strokovnjaki kot strateški arhitekti</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Malo drži</b>	<b>Večinoma drži</b>	<b>Popolnoma drži</b>
So sooblikovalci poslovne strategije podjetja				
Zagotavljajo usklajenost poslovnih ter kadrovskih strategij in planov				
Svetujejo upravi pri načrtovanju in pridobivanju ključnih kadrov				
Poznajo trg dela iz katerega podjetje črpa nove ljudi				
Prepoznavajo poslovne trende in vplivajo na organizacijo ter prepoznavajo ovire sprejetim strategijam				

<b>2. Upravljalci sprememb in oblikovalci poslovne kulture</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Malo drži</b>	<b>Večinoma drži</b>	<b>Popolnoma drži</b>
Sodelujejo pri oblikovanju organizacijske kulture				
Udejanjajo želeno kulturo ter uvajajo modele spreminjanja vrednot, vedenja in strokovne ter poslovne etike podjetja				
Skrbijo za prenos pričakovanj zunanjih strank (kupci, vlagatelji) v vedenje zaposlenih in podjetja kot celote				
Pomagajo podjetju predvideti spremembe in oblikovati programe stalnega učenja in ustvarjanja novega znanja				
So agenti stalnih izboljšav kadrovskih procesov in usmerjevalci razvoja kadrov v organizaciji				

<b>3. Zastopniki in zagovorniki zaposlenih</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Malo drži</b>	<b>Večinoma drži</b>	<b>Popolnoma drži</b>
So posredniki med interesi lastnikov, managerjev, strokovnjakov in ostalih zaposlenih				
Uživajo spoštovanje in ugled med zaposlenimi in vodilnimi ljudmi				
Skrbijo za komunikacijo in promocijo kadrovskih standardov v organizaciji				
Skrbijo za izpolnjevanje osebnih potreb zaposlenih in jih usklajujejo z interesi podjetja				
So svetovalci neposrednim vodjem za doseganje zadovoljstva zaposlenih				

<b>4. Funkcionalni strokovnjaki</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Malo drži</b>	<b>Večinoma drži</b>	<b>Popolnoma drži</b>
So kreatorji pri načrtovanju in uresničevanju novih kadrovskih procesov				
Pri svojem delu uporabljajo enega od kadrovskih informacijskih sistemov (E-HRM, Kadris ipd.)				
Pri svojem delu uporabljajo orodja spletnega mreženja – Facebook, LinkedIn, Twiter ipd.				
So iniciatorji pri izboljševanju operativne učinkovitosti kadrovskih procesov				
Operativno administrativne kadrovske aktivnosti prenašajo na oddelke in hkrati vzdržujejo kakovost teh aktivnosti za uporabnike (vodje, vodilni management, zaposleni)				

<b>5. Poslovni partnerji v podjetju</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Malo drži</b>	<b>Večinoma drži</b>	<b>Popolnoma drži</b>
Ustvarjajo dodano vrednost in vplivajo na uspešnost podjetja				
Poznajo posamezne segmente poslovanja (razvoj, marketing, finance itd.)				
Zagotavljajo, da so zaposleni predani oziroma zavezani podjetju				
Uglašujejo interese internih (management, ostali zaposleni) ter eksternih strank (kupci, vlagatelji) s strategijo podjetja				
Izvajajo nadzor nad neposrednimi vodji pri uresničevanju kadrovskih odločitev				

<b>6. Upravljalci talentov (talent management) in planiranje nasledstev</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Malo drži</b>	<b>Večinoma drži</b>	<b>Popolnoma drži</b>
Skrbijo za odkrivanje talentov še preden se zaposlijo				
Skrbijo za odkrivanje talentov med zaposlenimi				
Uporabljajo postopke za ocenjevanje umskega potenciala (assessment)				
Skrbijo za ohranjanje talentov v podjetju – zgrajen sistem vrednosti, ki pritegne talentirane sodelavce				
Skrbijo za razvoj nasledstev za ključne organizacijske vloge				

<b>7. Upravljalci znanja (management znanja) in učeča se organizacija</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Malo drži</b>	<b>Večinoma drži</b>	<b>Popolnoma drži</b>
Skrbijo za odkrivanje virov novega znanja ter uvajanje dobrih praks iz drugih okolij				
Oblikujejo modele kompetenc za podjetje in ključna delovna področja				
Skrbijo za razvoj ključnih organizacijskih in individualnih kompetenc				
Skrbijo, da se pravi ljudje usposabljaajo na pravi način – povezovanje s poslovno strategijo podjetja				
Uporabljajo metode za evalvacijo učinkov izobraževanja				

### III. PODPORNIA VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV (kadrovske službe)

<b>Operativno administrativni strokovnjaki</b>	<b>Ne drži</b>	<b>Malo drži</b>	<b>Večinoma drži</b>	<b>Popolnoma drži</b>
Izvajajo splošne in operativne kadrovske naloge, ki so v skladu z delovnopravno zakonodajo				
Pokrivajo področje plač				
So v vlogi »policaja« reda in nadzora				
So »gasilci« trenutno nastalih težav, niso pa usmerjeni na prihodnost in s tem povezanim planiranjem sprememb				
So podporna funkcija, ki nimajo pravega mesta in vpliva na				

#### IV. IZZIVI KADROVSKIH STROKOVNJAKOV (kadrovske službe) ZA PRIHODNOST

Kakšni bodo po vašem mnenju izzivi kadrovskih strokovnjakov oziroma kadrovske stroke v prihodnosti, s katerimi vlogami se bodo / boste soočali v podjetju? Prosimo navedite.

---

#### V. IZVAJANJE KLJUČNIH KADROVSKIH PROCESOV

V nadaljevanju so našeti kadrovske procesi po področjih. Prosim, da pri vsakem kadrovskem procesu označite samo 1 odgovor, ki velja za vaše podjetje oziroma bi želeli, da se ta praksa (proces) v vaše podjetje vpelje.

<b>1. Področje razvoja kadrov:</b>	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo bi pa želeli	Izvajamo in <u>nimamo</u> IT podprto	Izvajamo in <u>imamo</u> IT podprto
Ocenjevanje delovne uspešnosti in ciljno vodenje				
Planiranje kariere				
Izvajanje letnih razvojnih pogovorov (LRP)				
Sistem napredovanja kadrov				
Plačni sistemi				
Motivacijski sistemi in sistemi nagrajevanja				

<b>2. Področje zaposlovanja:</b>	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo bi pa želeli	Izvajamo in <u>nimamo</u> IT podprto	Izvajamo in <u>imamo</u> IT podprto
Načrtovanje kadrov				
Zaposlovanje in izbor kadrov				
Upravljanje lastne baze kandidatov				
Proces mentorstva				

<b>3. Psihološka testiranja in profiliranje kandidatov ali zaposlenih na področju:</b>	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo bi pa želeli	Izvajamo in <u>nimamo</u> IT podprto	Izvajamo in <u>imamo</u> IT podprto

Intelektualnih sposobnosti				
Vodstvenega potenciala in vodstvenih veščin				
Osebnostnih lastnosti				
Motivacije in vrednot				
Čustvene inteligentnosti				
Timskih vlog				

<b>4. Področje diagnoz in raziskav:</b>	<b>Ne izvajamo in ne potrebujemo</b>	<b>Ne izvajamo bi pa želeli</b>	<b>Izvajamo in nimamo IT podprto</b>	<b>Izvajamo in imamo IT podprto</b>
Merjenje organizacijske klime				
Merjenje organizacijske kulture				
Uporaba modela 360 stopinj za ocenjevanje veščin				
Merjenje zadovoljstva zaposlenih				
Merjenje zadovoljstva strank				
Merjenje umskih potencialov				

<b>5. Ostali kadrovske procesi:</b>	<b>Ne izvajamo in ne potrebujemo</b>	<b>Ne izvajamo bi pa želeli</b>	<b>Izvajamo in nimamo IT podprto</b>	<b>Izvajamo in imamo IT podprto</b>
Proces izobraževanja za zaposlene				
Sistem informiranja (opomnikov) v zvezi s kadrovske podatke (potek pogodbe, roj. dnevi itd.)				
Sistem dostopa do strokovnih kadrovske vsebin				
Sistem kadrovske kazalnikov (npr. dodana vrednost na zaposlenega)				
Sistem spremljanja učinkovitosti kadrovske procesov				