

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ANDREJA ŠEŠKAR KASTELIC
HELENA KLUN PETERNELJ**

**VPLIV KADROVSKIH PROCESOV
NA KAKOVOST ČLOVEŠKEGA KAPITALA
V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**ANDREJA ŠEŠKAR KASTELIC
HELENA KLUN PETERNELJ**

**VPLIV KADROVSKIH PROCESOV
NA KAKOVOST ČLOVEŠKEGA KAPITALA
V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH**

Magistrsko delo

doc. dr. Janez Mayer

Ljubljana, 2010



*Neži in Juliju,
najinima otrokoma*

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Janezu Mayerju za svetovanje, usmerjanje in vso strokovno pomoč pri nastajanju in pisanju magistrske naloge.

Hvala vama, Janez in Primož, za vso oporo in spodbudo pri študiju in pisanju naloge.

Najina zahvala gre tudi staršem – Milki, Jakatu, Marinki, Janezu, Mileni in Ivanu za varstvo Neže in Julija, ter za vašo moralno podporo v času najinega študija.



NASLOV: Vpliv kadrovskih procesov na kakovost človeškega kapitala v slovenskih organizacijah

POVZETEK:

Klasična kadrovska funkcija in njeno administrativno izvajanje ne zadoščata več novim zahtevam spreminjajočega se sodobnega in konkurenčnega okolja. Glavni namen kadrovske funkcije vidimo v izvajanju strateških in kakovostnih kadrovskih procesov z namenom, da se pridobi, razvija in upravlja ustrezne človeške zmožnosti, s ciljem doseganja konkurenčnosti in uspešnosti organizacij. Standarde kakovosti upravljanja s človeškimi viri in uporaba različnih pristopov sistema menedžmenta človeškega kapitala opredeljujemo kot orodja kakovostnega izvajanja kadrovske funkcije. Prispevek raziskave k znanosti je poglobljena analiza razvitosti in vpliva upravljanja s človeškimi viri na razvoj in obseg človeškega kapitala v slovenskih organizacijah. Rezultati raziskave, ki je bila izvedena med slovenskimi organizacijami, so pokazali, da upravljanje s človeškimi viri v slovenskih organizacijah ni dobro razvito in je predvsem administrativno in nadzorno. Med prve tri najpogostejše izvajane kadrovske procese, za katere organizacije porabijo skoraj polovico delovnega časa, se uvrščajo: vodenje kadrovskih evidenc, izvajanje postopkov pridobivanja, izbire in uvajanja kadrov, reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja in izvajanje aktivnosti iz predpisov o varstvu in zdravju pri delu. Le slaba polovica organizacij izvaja razvojni del kadrovske funkcije, večina jih ne uporablja niti standardov kakovosti upravljanja s človeškimi viri niti ostalih sodobnih menedžerskih metod in tehnik. Pozitivni premik v smeri zavedanja pomena strateške kadrovske funkcije se kaže v tem, da ima dve tretjini organizacij izdelano strategijo razvoja kadrov/človeških virov in poseben oddelek za kadre, katerega vodja je vključen v ožji kolegij direktorjev oziroma uprave, ki kadrovske strokovnjake podpira pri izvajanju kadrovske funkcije. V organizacijah večinoma ne merijo splošnih kazalnikov obsega in kakovosti človeškega kapitala. Najpomembnejšo obliko človeškega kapitala organizacijam predstavlja aktualno in uporabno znanje zaposlenih. Za ustvarjanje človeškega kapitala je torej bistveno permanentno izobraževanje in razvoj zaposlenih. Menedžment znanja postaja osrednji del celotnega procesa menedžmenta, ki se osredotoča na ustvarjanje, razvijanje in uporabo znanja v organizaciji. Pri tem je vedno bolj pomembna uporaba različnih sistemov menedžmenta človeških virov. Kakovostno upravljanje s kadrovskimi viri smo ugotavljali s pomočjo stopnje uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala. Analiza je delno pokazala, da organizacije, ki kvalitetneje upravljajo s človeškimi viri, izvajajo aktivnosti, s katerimi vzpodbujajo nenehno učenje v organizaciji, razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte, usposabljanje za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost, razvijajo organizacijsko kulturo, ki postavlja v središče zaposlene, se zavedajo pomembnosti človeškega kapitala pri vzpostavljanju konkurenčnosti organizacije ter uvajajo aktivnosti merjenja obsega in kakovosti človeškega kapitala. Zato lahko rečemo, da kakovostno upravljanje s človeškimi viri delno vpliva na povečanje in kakovost človeškega kapitala. Z raziskavo smo želeli dokazati, da so organizacije, ki strateško upravljajo človeške vire, uspešnejše od tistih, ki le teh ne izvajajo. Kriteriji uspešnosti, ki smo jih preverjali, so bili profitabilnost, inovativnost, kakovost kadrovskih procesov, konkurenčnost in izvajanje procesa stalnih izboljšav. Analiza je pokazala, da so organizacije s strateškim upravljanjem kadrovskih virov uspešnejše samo glede na kriterij kakovosti kadrovskih procesov in izvajanja procesa stalnih izboljšav.

KLJUČNE BESEDE: kadrovska funkcija, standardi kakovosti upravljanja s človeškimi viri, sistemi menedžmenta človeškega kapitala, izobraževanje in znanje zaposlenih, intelektualni kapital

TITLE: The impact of human resources processes on the quality of human capital in Slovenian organizations

SUMMARY:

The classical personnel administrative function and its implementation cannot measure up to the new requirements of a modern and changing competitive environment. The main purpose of human resource management can be seen in the implementation of the strategy and the quality of human resources processes, in order to acquire, develop and manage its human capacity with the objective of competitiveness and better performance of organizations. The standards of improving the quality human resource management and the use of different approaches of human capital management system can all be defined as a tool for quality implementation of human resources functions. The research has contributed to science through its in-depth analysis of both development and impact of management of human resources on the development and the amount of human capital in Slovenian organizations. The results of the survey, conducted among Slovenian organizations, have shown that human resources management in Slovenian organizations is not well developed and is primarily administrative and supervisory in character. The top three most frequently performed human resources processes are: the management of personnel records, the implementation procedures for the procurement, selection and deployment of staff, resolution of legal issues arising from employment, and activities under the regulations on safety and health at work. These processes consume nearly half the organization's working time. Only half of the organizations included in the survey carried out the development part of human resources functions as well, whereas the vast majority do not use any standards of quality human resource management nor other modern management methods and techniques. The positive shift in raising awareness towards the importance of strategic human resource management was reflected in the fact that two thirds of organizations have produced a strategy for developing human resources / human resources and a special section for the staff, whose manager is included in the directors' committee or in the administrative board which supports the human resources professionals to implement different staff functions. Organizations usually do not measure the general indicators of the scale and quality of human capital. The organizations see the present and applicable knowledge of the employees as the most important form of human capital. It is therefore of utmost importance to develop permanent education and strive for continuous staff development. Knowledge management is becoming a central part of the overall management process that focuses on creating, developing and using knowledge within the organization. The use of different systems of human resources management had gained prominence in the process. The quality of human resource management had been determined by means of measuring the level of human capital management use. The analysis has partially revealed that organizations which achieved the best quality of human resources, engage in various activities encouraging continuous learning in the organization, they focus on the development and integration of staff in their projects, encourage innovative thinking, creativity trainings and the development of the so-called organizational culture which brings the employees to the center. These organizations are highly aware of the importance of human capital in creating a competitive environment, and thus introduce various activities of measuring the range and quality of human capital. Therefore, it can be said that the quality of human resources management has a partial impact on the increase and the quality of human capital. The objective of the research was to demonstrate that the organizations which strategically manage human resources are more effective than the others. The examined performance criteria were profitability, innovation, the quality of human resources processes, competitiveness and the implementation process of continuous improvement.

The analysis has shown a greater effectiveness of organizations with strategic management due to two of the above-mentioned criteria, namely human resources processes and the implementation process of continuous improvement.

KEY WORDS: human resource function, quality standards, human resources management, human capital management systems, training and knowledge of employees, intellectual capital

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	14
1.1	Znanstveni prispevek magistrskega dela	14
1.2	Namen in cilji magistrskega dela	15
1.3	Struktura magistrskega dela	16
	TEORETIČNI DEL NALOGE	17
2	KADROVSKI PROCESI	18
2.1	Opredelitev kadrovskih procesov	19
2.1.2	Sodobne teorije menedžmenta človeških virov	26
2.1.3	HRM kot del funkcije vodenja	28
2.1.4	Strateška vloga HRM	31
2.1.5	Merjenje uspešnosti, učinkovitosti in vpliva HRM v organizaciji	37
2.1.6	Opredelitev dejavnosti kadrovske funkcije	46
2.1.7	Izziv za slovenski menedžment	48
2.1.8	Kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov za potrebe izvajanja HRM	57
2.2	Standardi kakovosti upravljanja s človeškimi viri	57
2.2.1	Pojem kakovosti	59
2.2.2	Zgodovina in razvoj kakovosti	63
2.2.3	Kakovost storitev	66
2.2.4	Zakaj uvajati kakovost	68
2.2.5	Model odličnosti EFQM in PRSPO	69
2.2.6	CAF	76
2.2.7	Standard Vlagatelji v ljudi	79
2.2.8	Standard Učečega se podjetja USP S-10	82
2.2.9	Standard družbene odgovornosti	85
2.2.10	Standard OHSAS 18001	88
2.3	Sistemi menedžmenta človeškega kapitala	89
2.3.1	Sistem upravljanja s kompetencami zaposlenih	91
2.3.2	Sistem učeče se organizacije	94
2.3.3	Sistem kariernega razvoja	97
2.3.4	Sistem izvajanja letnih razgovorov	101
2.3.5	Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih	103
2.3.6	Sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih	108
2.3.7	Sistem vzpodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja	112
2.3.8	Sistem menedžmenta znanja	114
2.3.9	Sistem stalnih izboljšav - tehnike in metode	118

2.3.10	Sistem vzpodbujanja timskega in projektnega dela -----	119
2.3.11	Način in sistemi vodenja -----	122
2.3.12	Upravljanje organizacijske kulture -----	124
2.3.13	Sistem merjenja organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih-----	126
2.4	Vloga znanja in izobraževanja zaposlenih v organizacijah-----	129
2.4.1	Opredelitev organizacijskega znanja -----	129
2.4.2	Učenje, izobraževanje in usposabljanje-----	136
2.4.3	Izobraževanje zaposlenih in izobraževalna dejavnost v organizaciji-----	150
3	ČLOVEŠKI KAPITAL -----	157
3.1	Opredelitev intelektualnega kapitala-----	157
3.2	Opredelitev in pomen človeškega kapitala -----	160
3.2.1	Človeški kapital-----	160
3.2.2	Socialni kapital-----	163
3.2.3	Strukturni kapital -----	167
3.3	Merila za ocenjevanje količine in kakovosti intelektualnega in človeškega kapitala -----	170
3.3.1	Merjenje in ocenjevanje intelektualnega kapitala-----	170
3.3.2	Metode merjenja človeškega kapitala -----	172
3.4	Kompetence – ključ do kakovosti človeškega kapitala-----	174
	EMPIRIČNI DEL NALOGE-----	178
4	RAZISKOVALNI MODEL IN HIPOTEZE-----	179
4.1	Raziskovalne hipoteze-----	179
4.2	Metodologija raziskovanja -----	180
4.3	Oblikovanje anketnega vprašalnika-----	181
4.4	Opredelitev spremenljivk -----	183
4.5	Vzorčenje in predstavitev vzorca -----	186
4.6	Predstavitev ostalih spremenljivk -----	196
5	PREVERJANJE HIPOTEZ-----	217
5.1	Hipoteza H1 -----	217
5.2	Hipoteza H2 -----	220

5.3 Hipoteza H3	233
6 OMEJITVE RAZISKOVANJA	246
7 ZAKLJUČEK	247
8 LITERATURA	256
PRILOGE	269
Priloga A: Anketni vprašalnik za ugotavljanje razvitosti kadrovskih aktivnosti in razvoja človeškega kapitala v slovenskih organizacijah	269

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na razlike v upravljanju kadrov na mednarodnih trgih.....	19
Slika 2.2: Sumarna opredelitev razlike med HRM in kadrovskim menedžmentom.....	24
Slika 2.3: Kadrovanje kot dela menedžmeta.....	28
Slika 2.4: Proces planiranja in kadrovska strategija kot strategija drugega reda	33
Slika 2.5: Povezava med strateškim planiranjem in kadrovsko strategijo.....	33
Slika 2.7: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti	40
Slika 2.8: Obdobja razvoja kakovosti	64
Slika 2.9: Nagrade za kakovost	70
Slika 2.10: Model odličnosti EFQM	72
Slika 2.12: Model odličnosti EFQM – rezultati	74
Slika 2.13: Model Standard Vlagatelji v ljudi	81
Slika 2.15: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – Model FUTURE-O®	96
Slika 2.16: Povezanost sestavin menedžmenta znanja	116
Slika 2.17: Podatek, informacija, znanje in modrost	132
Slika 2.18: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	138
Slika 2.19: Globoki cikel učenja	139
Slika 2.20: Načini pretvorbe znanja	142
Slika 3.21: Celotna vrednost podjetja	157
Slika 4.22: Organizacije glede na velikost po številu zaposlenih	188
Slika 4.23: Reprezentativnost vzorca raziskovanja.....	188
Slika 4.24: Organizacije glede na sektor.....	190
Slika 4.26: Organizacije glede na članstvo vodje oddelka za kadre/človeške vire v ožjem kolegiju direktorjev/uprave.....	191
Slika 4.27: Organizacije glede na članstvo vodje oddelka za kadre v povezavi z obstojem posebnega oddelka za kadre v organizaciji	193
Slika 4.28: Organizacije glede na izdelano strategijo razvoja človeških virov	195
Slika 4.29: Organizacije glede na izdelano strategijo razvoja kadrov v povezavi z vrsto sektorja in velikostjo podjetja.....	195
Slika 4.30: Uspešnost anketiranih organizacij glede na profitabilnost in na čas od ideje do inovacije	197
Slika 4.31: Uspešnost anketiranih organizacij glede na konkurenčnost in glede na kakovost kadrovskih procesov	198
Slika 4.32: Uspešnost organizacij glede na profitabilnost, primerjava javnega in zasebnega sektorja	198

Slika 4.34: Uspešnost organizacij glede na čas od ideje do inovacije, primerjava javnega in zasebnega sektorja	204
Slika 4.35: Uspešnost organizacij glede na kakovost kadrovskih procesov, primerjava javnega in zasebnega sektorja	204
Slika 4.37: Povprečno število dni usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja po razredih ..	205
Slika 4.38: Uporaba standardov in/ali sodobnih menedžerskih metod pri izvajanju procesov stalnih izboljšav v organizacijah	206
Slika 4.39: Izvajanje kadrovskih procesov v organizacijah	207
Slika 4.41: Podpora vodstva pri izvajanju HR funkcije	210
Slika 4.42: Povprečne vrednosti oblik človeškega kapitala – grafično	212
Slika 5.43: Izvajanje kadrovskih procesov v organizacijah	218
Slika 5.44: Primerjava porabe časa za izvajanje kadrovskih procesov v letu 2004 glede na leto 2008	219

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Odgovornost za odločitve na področju HRM v Sloveniji: razmerja med linijskimi vodji in kadrovskim oddelkom v odstotkih	55
Tabela 2.2: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja	133
Tabela 2.3: Tiho – implicitno in eksplicitno znanje	142
Tabela 4.4: Število anketiranih organizacij glede na velikost	187
Tabela 4.6: Kontingenčna tabela spremenljivk »Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre« in »Ali je vodja oddelka za kadre član ožjega kolegija direktorjev«	192
Tabela 4.7: Hi kvadrat test spremenljivk »Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre« in »Ali je vodja oddelka za kadre član ožjega kolegija direktorjev«	192
Tabela 4.8: Mere simetričnosti spremenljivk »Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre« in »Ali je vodja oddelka za kadre član ožjega kolegija direktorjev«	192
Tabela 4.9: Stanje zaposlenih na dan 31. 12. 2008 in povprečno število kadrovskih strokovnjakov, zaposlenih v slovenskih organizacijah	193
Tabela 4.10: Povprečno število zaposlenih in povprečno število kadrovskih strokovnjakov, zaposlenih v slovenskih organizacijah	194
Tabela 4.11: Kontingenčna tabela spremenljivk »Velikost podjetja« in »Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?«	194
Tabela 4.12: Hi kvadrat test spremenljivk »Velikost podjetja« in »Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?«	195
Tabela 4.13: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?«	196
Tabela 4.14: Hi kvadrat test spremenljivk »Sektor« in »Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?«	196
Tabela 4.15: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na profitabilnost«	199
Tabela 4.16: Hi kvadrat test spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na profitabilnost«	200
Tabela 4.17: Mere simetričnosti spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na profitabilnost«	200
Tabela 4.18: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost«	200
Tabela 4.19: Hi kvadrat test spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost«	201
Tabela 4.20: Mere simetričnosti spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost«	201

Tabela 4.21: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije«	201
Tabela 4.22: Hi kvadrat test spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije«.....	202
Tabela 4.23: Mere simetričnosti spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije«	202
Tabela 4.24: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov«	203
Tabela 4.25: Hi kvadrat test spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov«	203
Tabela 4.26: Mere simetričnosti spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov«	203
Tabela 4.27: Deskriptivna statistika spremenljivk o času, porabljenem za opravljanje kadrovske funkcije v organizacijah	209
Tabela 4.29: Povprečne vrednosti oblik človeškega kapitala	212
Tabela 4.30: Deskriptivna statistika spremenljivk, ki merijo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala.....	213
Tabela 4.32: Povprečne vrednosti pri trditvah o pomembnosti zagotavljanja kakovosti.....	215
Tabela 4.33: Deskriptivna statistika spremenljivk, ki merijo zavedanje pomembnosti zagotavljanja kakovosti v povezavi z upravljanjem zaposlenih.....	216
Tabela 5.34: Število enot v posameznih skupinah.....	221
Tabela 5.35: Centroidi skupin spremenljivk, ki merijo stopnjo uvedenosti sistemov menedžmenta človeškega kapitala v organizacijah.....	222
Tabela 5.36: Povprečne vrednosti enot v dveh skupinah organizacij	222
Tabela 5.37: Bivariatna korelacija med spremenljivko »Razvrstitev v dve skupini« in neodvisnimi spremenljivkami	223
Tabela 5.38: Statistika skupin in spremenljivke »Letna fluktuacija«	225
Tabela 5.39: T-test za primerjavo spremenljivke »Letna fluktuacija«	226
Tabela 5.40: Statistika skupin in spremenljivke »Povprečno število dni izobraževanja na leto na zaposlenega«.....	226
Tabela 5.41: T-test za primerjavo spremenljivke »Povprečno število dni izobraževanja na leto na zaposlenega«	227
Tabela 5.42: Statistika skupin in spremenljivki »Timsko delo« in »Projektno delo«	227
Tabela 5.43: T-test za primerjavo spremenljivk »Timsko delo« in »Projektno delo«	228
Tabela 5.44: Statistika skupin in spremenljivk sklopa 3.3.....	229
Tabela 5.45: T-test za primerjavo spremenljivk sklopa 3.3.....	230

Tabela 5.47: Kontingenčna tabela spremenljivk »Uspešnost glede na profitabilnost« in »Razvrstitev v dve skupini«	236
Tabela 5.48: Hi kvadrat test spremenljivk »Uspešnost glede na profitabilnost« in »Razvrstitev v dve skupini«	236
Tabela 5.49: Kontingenčna tabela spremenljivk »Uspešnost glede na čas od ideje do inovacije« in »Razvrstitev v dve skupini«	237
Tabela 5.50: Hi kvadrat test za spremenljivki »Uspešnost glede na čas od ideje do inovacije« in »Razvrstitev v dve skupini«	238
Tabela 5.51: Kontingenčna tabela spremenljivk »Uspešnost glede na kakovost kadrovskih procesov« in »Razvrstitev v dve skupini«	239
Tabela 5.52: Hi kvadrat test spremenljivk »Uspešnost glede na kakovost kadrovskih procesov« in »Razvrstitev v dve skupini«	240
Tabela 5.53: Kontingenčna tabela spremenljivk »Uspešnost glede na konkurenčnost« in »Razvrstitev v dve skupini«	241
Tabela 5.54: Hi kvadrat test spremenljivk »Uspešnost glede na konkurenčnost« in »Razvrstitev v dve skupini«	241
Tabela 5.55: Statistika skupin in spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni«	242
Tabela 5.56: T-test za primerjavo spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni«	242
Tabela 5.57: Kontingenčna tabela rekodirane spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni« in spremenljivke »Razvrstitev v dve skupini«	243
Tabela 5.58: Hi kvadrat test za rekodirano spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni« in spremenljivko »Razvrstitev v dve skupini«	244
Tabela 5.59: Mere simetričnosti za rekodirano spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni« in spremenljivko »Razvrstitev v dve skupini«	244

1 UVOD

1.1 Znanstveni prispevek magistrskega dela

Izvirni prispevek predlaganega magistrskega dela vidimo v analizi vpliva upravljanja s človeškimi viri na razvoj in obseg človeškega kapitala v slovenskih podjetjih. Ob tem želimo predvsem poudariti pomen kadrovske funkcije in izpostaviti njeno strateško vlogo, ki bi ji v družbi znanja morala pripadati.

Predviden prispevek k razvoju znanosti:

- prikazati načine in orodja, s katerimi lahko vodje in kadrovski strokovnjaki povečujejo obseg in kakovost človeškega kapitala;
- dokazati, da so dobro strokovno podprti kadrovski procesi pomemben sovzrok uspešnosti organizacij;
- predstaviti vodstvom podjetij pravi (strateški) pomen kakovostnih kadrovskih procesov in orodij, ki se za to uporabljajo.

V Sloveniji je malo podjetij, v katerih ima kadrovska funkcija zares strateško funkcijo primerljivo z vlogo kadrovske funkcije v multinacionalkah. Tako se žal od kadrovske dejavnosti še vedno pričakuje, da nam pove, koliko delavcev potrebujemo, ne pa, kakšne delavce bi potrebovali, da bi lahko uresničili strategijo podjetja (Žezlina 2006).

Tuji in domači strokovnjaki ugotavljajo, da je funkcija upravljanja s človeškimi viri v organizacijah vse prepogosto zgolj administrativna in nadzorna ter da kot taka ne zadošča več novim zahtevam spreminjajočega se konkurenčnega okolja. Podatki Delove ankete o aktivnosti kadrovskih strokovnjakov pri procesu kadrovanja v organizacijah iz leta 2004 kažejo, da slovenski kadrovski delavci porabijo 28,1 % svojega časa za vodenje kadrovske evidence, 14,7% za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, 13,3 % za izvajanje postopkov selekcije, razporeditev in odpuščanje, 11,2 % za vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne in stimulacijske politike, le 12,6 % za sodelovanje pri pripravi projektov razvoja kariere zaposlenih in programov izobraževanja, preostali čas pa namenijo poslovnemu sekretarstvu, administraciji, izvajanju nalog varstva pri delu in socialnim zadevam ter podobno. Rezultati kažejo na izjemno administrativno usmerjenost kadrovske funkcije (Miklavčič in Mihalič 2004, 11).

Kadrovsko dejavnost je treba osvoboditi ukvarjanja s tradicionalnimi nalogami povezanimi s kadri, kot so na primer usposabljanje, selekcija, disciplina, odpuščanje, ocenjevanje, plače in podobno. Kadrovska funkcija se mora osredotočiti na strateške aktivnosti, ki so povezane z "upravljanjem s človeškimi viri", kar bo pomembno prispevalo k organizacijskemu razvoju (Schuler in Jackson 2002).

1.2 Namen in cilji magistrskega dela

Glavni namen magistrskega dela je poglobiti teoretično znanje s področja upravljanja kadrovskih virov in preko tega spoznati načine, metode in tehnike za povečanje človeškega kapitala v organizacijah.

V empiričnem delu želimo raziskati, kako je področje kadrovskih virov razvito v slovenskih organizacijah ter kako v slovenskih organizacijah krepijo kakovost in obseg človeškega kapitala.

Cilji magistrskega dela, ki sledijo iz namena, so:

- preučiti stanje razvitosti upravljanja s človeškimi viri v slovenskih organizacijah;
- dokazati ključnost pomena oblikovanja kadrovske strategije in vzpostavitve strateške kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah;
- preučiti vrste in pogostosti uporabe orodij menedžmenta človeškega kapitala v slovenskih organizacijah;
- nakazati uporabo ustreznih kadrovskih pristopov za povečevanje človeškega kapitala in njegove kakovosti;
- predstaviti menedžmentu slovenskih organizacij pomen kakovostnega in strateškega izvajanja kadrovske funkcije, ki z uporabo sistemov menedžmentov človeškega kapitala krepi človeški kapital organizacije;
- predstaviti nabor standardov kakovosti upravljanja s človeškimi viri, ki bi jih bilo smiselno uporabljati pri zagotavljanju kakovosti izvajanja kadrovske funkcije;
- predstaviti konkretne dejavnosti sodobne kadrovske funkcije in podati priporočila slovenskim organizacijam na področju devolucije kadrovske funkcije;
- predstaviti pomen in način merjenja uspešnosti, učinkovitosti in vpliva HRM v organizaciji;
- poudariti pomen znanja, učenja ter izobraževanja zaposlenih v organizacijah;
- vzpodbuditi menedžment slovenskih organizacij, da namenijo večjo pozornost v vpeljevanje koncepta menedžmenta znanja.

1.3 Struktura magistrskega dela

1 UVOD (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

TEORETIČNI DEL NALOGE

2 KADROVSKI PROCESI (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

2.1 Opredelitev kadrovskih procesov (Klun Peternelj)

2.2 Standardi kakovosti upravljanja s človeškimi viri (Klun Peternelj)

2.3 Sistemi menedžmenta človeškega kapitala (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

2.4 Vloga znanja in izobraževanja zaposlenih v organizacijah(Šeškar Kastelic)

3 ČLOVEŠKI KAPITAL (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

3.1 Opredelitev intelektualnega kapitala (Klun Peternelj)

3.2 Opredelitev in pomen človeškega kapitala (Šeškar Kastelic)

3.3 Merila za ocenjevanje količine in kakovosti intelektualnega in človeškega kapitala (Šeškar Kastelic)

3.4 Kompetence – ključ do kakovosti človeškega kapitala (Klun Peternelj)

EMPIRIČNI DEL NALOGE

4 RAZISKOVALNI MODEL IN HIPOTEZE (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

5 PREVERJANJE HIPOTEZ (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

6 OMEJITVE RAZISKOVANJA (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

7 ZAKLJUČEK (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

8 LITERATURA (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

9 PRILOGE (Klun Peternelj, Šeškar Kastelic)

TEORETIČNI DEL NALOGE

2 KADROVSKI PROCESI

Za rast in uspeh v današnjem konkurenčnem okolju se mora vsaka organizacija spopasti s številnimi izzivi. Dve bistveni vrednoti, ki opisujeta položaj na trgu, sta njena vrednost in konkurenčnost. V tradicionalnem pojmovanju vrednosti in konkurenčnosti organizacije sta imeli pri tem glavno vlogo funkciji financ in računovodstva. Danes pa se v pojem vrednosti poleg dobička vse bolj vključujejo tudi rast in zadovoljstvo zaposlenih ter dodatne možnosti zaposlovanja. Tako je jasno, da je upravljanje kadrov tisto, ki dolgoročno vpliva na vrednotenje organizacije in omogoča njen obstoj na trgu (Noe in drugi 1994).

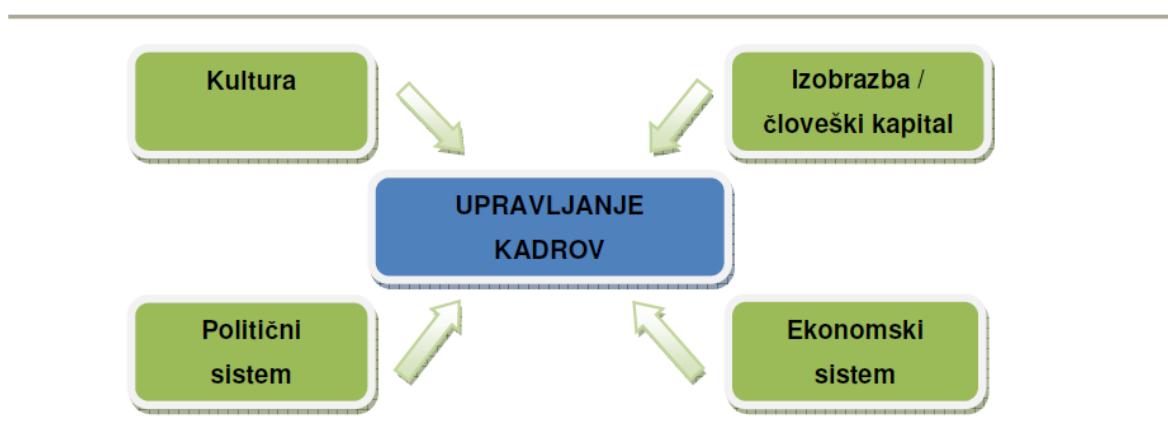
Pojem kadri se je v Sloveniji dodobra uveljavil in ga pogosto uporabljamo, ko govorimo o ljudeh, zaposlenih, delavcih v organizaciji. Možina (2002, 5) kadre opredeli kot vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev. Kadri so vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Da bi bilo njihovo sodelovanje v kateri koli obliki organiziranega dela čim uspešnejše, je treba izvajati različne dejavnosti, povezane s kadri. Označujemo jih kot kadrovsko funkcijo v organizaciji oziroma kadrovsko dejavnost na ravni družbe, ki vključuje tudi delovanje vseh institucij, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela, pravno zaščito in podobno (Svetlik in drugi 2009, 21).

Kadrovsko funkcijo v organizacijah torej izvajamo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli zastavljene poslovne cilje. Človeške zmožnosti lahko opredelimo kot znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo (Lipičnik 1998, 27). Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije sledimo dvema delnima ciljema: 1) pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti ter 2) doseči čim boljšo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu. Oba delna cilja vodita k doseganju skupnih ciljev podjetja ter prispevata k njegovi konkurenčnosti in uspešnosti (Svetlik in drugi 2009, 21).

Skozi zgodovino civilizacije so se v svetu izoblikovale zelo različne družbene strukture in organizacije, kar se izžareva tudi v različnih obravnavah kadrovske funkcije v podjetjih. V času globalizacije vse več podjetij vstopa na mednarodni trg, kjer jih razmere silijo v iskanje konkurenčnih prednosti na vseh področjih poslovanja, pri čemer je upravljanje

kadrov eden najbolj togih sistemov. Kadri oziroma zaposleni so namreč podoba države v ogledalu, kjer se družbene razlike najbolj izražajo. Raziskave v svetovnem gospodarstvu navajajo številne dejavnike, ki vplivajo na težave zaradi razlik v kadrovskih sistemih pri vstopu na mednarodni trg. Noe (Noe in drugi 1994, 84) navaja štiri bistvene elemente: kultura, izobrazba/človeški kapital, politični sistem in ekonomski sistem, kar prikazuje slika 2.1.

Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na razlike v upravljanju kadrov na mednarodnih trgih



Vir: Noe 1994, 85

2.1 Opredelitev kadrovskih procesov

V nadaljevanju poglavja bomo predstavili zgodovinski pregled razvoja kadrovske funkcije oziroma upravljanja s človeškimi viri ter značilnosti zadnjih faz njenega razvoja. Opisali bomo tradicionalno kadrovsko funkcijo ter se posebej posvetili predstavitvi koncepta upravljanja s človeškimi viri. Zanimalo nas bo, ali bi HRM glede na svoje elementelahko imel strateško vlogo v organizacijah.

Predstavili bomo nekaj teoretičnih modelov za merjenje uspešnosti oziroma vpliva kadrovske funkcije.

V zadnjem delu tega poglavja bomo predstavili konkretne dejavnosti sodobne kadrovske funkcije, razvoj kadrovske funkcije v Sloveniji ter izzive, ki jih trenutno stanje ponuja menedžerjem v organizacijah.

Poglavje bomo zaključili s predlogom kompetenčnega profila kadrovskega strokovnjaka za potrebe izvajanja stateškega HRM.

2.1.1 Razvoj kadrovske funkcije

Nekatera temeljna načela in prakse, ki jih danes povezujemo s kadrovsko funkcijo, bi lahko našli že v zgodnjih obdobjih razvoja človeštva, saj so že v plemenski skupnosti uporabljali različne oblike usposabljanja in mentorstva. Korenine kadrovske funkcije sežejo vse do pojava prvih oblik organiziranega dela, ki ga najdemo v antičnem obdobju, ko se pojavijo tudi prvi zapisi o »kadrovski politiki« minulih civilizacij. Tako lahko dobro tisočletje pred našim štetjem na Kitajskem najdemo zapise o testih za izbiro ustreznih delavcev, vajeništvo kot oblika usposabljanja pa je bilo zelo razširjeno v stari grški in babilonski civilizaciji (Svetlik in drugi 2009, 23).

Vendar zaradi stihijskega urejanja zaposlitvenih odnosov vse do 19. stoletja pravzaprav ne moremo govoriti o pravi kadrovski funkciji. Upravljanje s človeškimi viri je postalo aktualno, ko se je proizvodnja začela seliti iz majhnih družinskih podjetij in kmetij v velike tovarne. V začetnih fazah industrijskega razvoja je bilo v celoti prepuščeno linijskim vodjem, ki so se z ljudmi ukvarjali vzporedno z reševanjem tehničnih problemov (Svetlik 1996, 177).

V drugi polovici 19. stoletja so se v Angliji pojavili »uradniki za blaginjo«. Nekateri delodajalci so jih zaposlili iz usmiljenja do zaposlenih, ki so delali v mizernih delovnih in socialnih pogojih. Uvedli so zavarovanje za primer brezposelnosti ali bolezni svojih delavcev (Torrington in Hall v Svetlik 1996, 177). Poseben menedžment človeških virov se je v ZDA pojavil šele proti koncu 19. stoletja, ko so v nekaterih podjetjih zaposlili tako imenovane sekretarje za socialne zadeve oziroma sekretarje za blaginjo (Werther in Davis v Svetlik 1996, 177). Zaposlenim naj bi pomagali pri reševanju njihovih osebnih problemov, povezanih z izobraževanjem, stanovanjem, zdravjem in izboljšavami delovnih pogojev. Deklarativno so imeli vlogo reševanja problemov, ki jih je zaposlenim povzročala industrializacija. Dejansko pa je šlo za izboljšanje delovne zmožnosti zaposlenih in za nevtralizacijo naraščajoče moči sindikata (Svetlik 1996, 177).

Naslednjo razvojno stopnjo upravljanja s človeškimi viri je prinesel tako imenovani znanstveni menedžment F. Taylorja in H. Fayola (Taylor v Svetlik 1996, 177). Njun cilj je bil povečati učinkovitost proizvodnje z boljšo izrabo človeških virov. Poleg del, ki so jih opravljali sekretarji za socialne zadeve, so v podjetjih začeli pazljivo oblikovati delovna mesta, izbirati kandidate za zaposlitev in usposablјati zaposlene za opravljanje

specializiranih delovnih nalog. Ukvarjali so se tudi z novimi sistemi plač in uvedli procedure za pritožbe delavcev. Te aktivnosti so v podjetjih botrovale nastanku prvih personalnih oddelkov. Čeprav so bili brez večjega vpliva, so se do prve svetovne vojne personalni oddelki pojavili v večini velikih podjetij. V njih so proti koncu vojne začeli uporabljati teste za izbiro kandidatov za zaposlitev, kakršne ja za svoje potrebe razvila vojska (Svetlik 1996, 177).

Poseben vpliv na razvoj upravljanja s človeškimi viri sta imeli tudi obe svetovni vojni. V tem času je bilo namreč potrebno na hitro rekrutirati, usposablјati in uvajati v proizvodnjo veliko število novih delavcev, ki so bili potrebni za vzdrževanje vojne industrije (Drucker in Flippo v Svetlik 1996, 177).

Odločilen vpliv na razvoj upravljanja s človeškimi viri so imeli Hawthornski eksperimenti, ki jih je izvajal Elton Mayo (teorija medčloveških odnosov). Odkril je, da ima na produktivnost zaposlenih izreden vpliv upoštevanje raznovrstnih potreb zaposlenih oziroma upoštevanje zaposlenih kot osebnosti. S tem je dokazal nepopolnost prepričanj taylorizma, da stroje poganja elektrika, delavce pa denar. Upravljanje s človeškimi viri je začelo več pozornosti posvečati odnosom med vodji in podrejenimi ter med sodelavci (Svetlik 1996, 178). Dosežke tega časa izraža Birkbeckova filozofija, ki v veliki meri velja še danes:

- prilagoditi človeka delu z vodenjem, izbiro in usposabljanje;
- prilagoditi delo človeku z oblikovanjem metod dela, opreme, delovnih pogojev in nagrad (Torrington in Hall v Svetlik 1996, 178).

Velika ekonomska kriza v tridesetih letih 20. stoletja je zaostila socialne probleme do te mere, da je morala država poseči tudi v podjetja. Uzakonjeni sta bili pravici do denarnih nadomestil za brezposelne in do sindikalne organiziranosti, uzakonjene so bile minimalne plače, obveznosti delodajalcev za ureditev varnega delovnega okolja in druge socialne pravice. Opravila, ki so sledila iz omenjenega posega države, so bila dodeljena v upravljanje personalnim oddelkom. Za vzdrževanje odnosov s sindikati so nastali oddelki za industrijske odnose. Intervencija države se je nadaljevala tudi v šestdesetih in sedemdesetih letih, ko je bil sprejet zakon o enakih možnostih za vse, ne glede na spol, raso, religijo, narodnost in starost, ter zakoni, ki so urejali vprašanja varnosti, zdravja in upokojevanja (Werther in Davis v Svetlik 1996, 178). Za obdobje po drugi svetovni vojni je značilno razgibano proučevanje konceptov, ki so v ospredje postavljali vlogo človeškega

dejavnika v proizvodnji: razvije se koncept razvoja človeških virov nasploh, razpravljati se prične o vlaganju v izobraževanje oziroma v znanje posameznikov, še posebej razvejana smer preučevanja pa se usmeri v določanje vloge zaposlenih v organizacijah – pojavi se vprašanje participacije in samoupravljanja zaposlenih pri upravljanju organizacij (Svetlik 1996, 178).

Sedemdeseta leta označujejo velike spremembe v strukturi proizvodnje, ki vplivajo na vse večji pomen človeških virov. Rasmunsson navedene spremembe povzame v naslednjih dveh razvojnih trendih:

- od masovnih trgov in proizvodnje velikih serij k individualiziranim trgov in proizvodnji za konkretne naročnike, ki se sami vključujejo že v razvojno fazo proizvodnje;
- od statičnega in predvidljivega poslovnega okolja, ki je omogočalo planiranje proizvodnje in prodaje k burno se spreminjajočemu trgu, na katerem je pomembno predvsem hitro prilagajanje kupcem (Rasmunsson v Svetlik 1996, 179–180).

Te spremembe od organizacije terjajo opuščanje centraliziranih hierarhičnih oblik z visoko piramidalno strukturo in uvajanje vse večje decentralizacije, zniževanje organizacijskih piramid ter prehajanje na tako imenovane proste oblike, kot so projektne in mrežne organizacije. S tem se tudi vodenje v organizacijah spreminja od reaktivnega (ki temelji na dajanju ukazov in navodil) v smeri ciljnega vodenja, ki temelji na oblikovanju vizije in ciljev podjetja ter mobilizaciji zaposlenih z njihovo pomočjo, ter v smeri interaktivnega vodenja, pri katerem vodja postane inštruktor, ki se pri reševanju novih problemov in pri prevzemanju novih projektov uči skupaj s sodelavci (Rasmunsson v Svetlik 1996, 180).

Navedene spremembe terjajo zaposlovanje vse bolj usposobljenih delavcev, ki znajo poleg izvajanja navodil tudi sami misliti. Zato postajata vse bolj pomembna pridobivanje in izbira novih sodelavcev, še posebej pa upravljanje z njimi v organizacijah. Težišče upravljanja se premika od tako imenovanih trdih k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom in kariero in podobno (Svetlik 1996, 180).

Naslednja razvojna stopnja koncepta upravljanja s človeškimi viri je povezana s segmentacijo trga delovne sile. Podjetja ne jemljejo več trga delovne sile kot danega, ampak poskušajo nanj vplivati. Razdelijo ga v različne segmente. Ena izmed delitev

zaposlenih je delitev na primarni in sekundarni segment. Na primarnem segmentu so uvrščeni vodilni ljudje, strokovnjaki in tisti proizvodni delavci, ki imajo znanje in delovne sposobnosti, značilne samo za določeno podjetje in so jih v tem podjetju tudi pridobili. Ta segment so tako imenovani ključni delavci, ki predstavljajo razvojno in proizvodno jedro podjetja, ki največ prispeva k temu, da podjetje (p)ostaja konkurenčno. Pri tem uporabljajo podjetja inovativno strategijo upravljanja s človeškimi viri, kar torej na primarnem segmentu trga delovne sile v podjetjih vključuje pridobivanje najsposobnejših ljudi, investiranje v nadaljnji razvoj njihovih sposobnosti, spodbujanje ljudi h kreiranju in realizaciji inovacij, razvijanje spodbud in nagrad za to, da svoje sposobnosti čim bolj produktivno ter ustvarjalno uporabijo in podobno. Za te delavce še posebej velja, da jih ni mogoče zaposlovati po načelih prostega trga delovne sile in da v njihovem primeru denar ni več zadosten instrument upravljanja s človeškimi viri v podjetju. Za njih so pomembni avtonomija, identifikacija z delom, pogoji za uporabo in razvoj sposobnosti. Drug segment trga delovne sile je sekundarni segment. Le-ta je tem večji, čim manj zahtevna je tehnologija in čim manj usposobljene delavce podjetje potrebuje. Teh delavcev je vedno na voljo dovolj, hitro jih je mogoče dobiti in prav tako hitro usposobiti za delo. Zato podjetja vanje ne vlagajo veliko, jih posebej ne nagrajujejo, jim ne omogočajo napredovanja in jih ne ščitijo pred odpuščanjem. Kljub temu pa morajo podjetja, ki zaposlujejo veliko takih delavcev, z njimi računati kot s pomembnim proizvodnim dejavnikom. Neustrezni spori s to skupino delavcev lahko ohromijo proizvodnjo. Zato je zlasti pomembno skrbeti za dobre komunikacije med sindikati in vodstvom, za spoštovanje dogovorov, za hitro odpravljanje sporov, za primerne plače in ustrezne delovne pogoje. To so klasične naloge upravljanja s človeškimi viri v podjetju. Naraščanje negotovosti na blagovnih trgih, hitre tehnološke spremembe, ponavljajoče se gospodarske krize in slabljenje moči države blaginje ter sindikatov so v zadnjih letih botrovali naraščanju fleksibilnosti trga delovne sile. Navedene spremembe imajo za upravljanje s človeškimi viri vsaj dve pomembni posledici. Socialni funkciji, ki je bila v pretežni meri značilna za upravljanje s človeškimi viri v preteklosti, se eksplicitno pridruži tudi ekonomska. Socialna funkcija se kaže predvsem v preventivnem delovanju: poskrbeti mora za ustrezno stopnjo varnosti, dobrega počutja in delovnih pogojev zaposlenih, da ne bi bila ogrožena njihova proizvodna sposobnost. Ekonomska funkcija upravljanja s človeškimi viri pa je proaktivna: človeške vire v organizaciji obravnava kot glavni kapital podjetja, ki ga je mogoče povečevati in produktivno vključiti v proizvodnjo. Človeški viri niso zgolj strošek. Z uveljavitvijo ekonomske funkcije upravljanja s človeškimi viri se pozornost preusmeri od nižjih kvalifikacijskih ravni zaposlenih k višjim,

k razvoju in ohranitvi jedra elitnih delavcev, specialistov, celo menedžerjev samih. To pa ima za posledico nov korak v razvoju upravljanja s človeškimi viri. Če je bilo to upravljanje v začetku v rokah linijskih vodij in je pozneje prehajalo v njihove štabne službe (personalne oddelke in oddelke za industrijske odnose), sedaj zopet postaja vse bolj pomemben del nalog vodij na vseh ravneh organizacij. Uveljavi se razlikovanje med personalnim (kadrovskim) menedžmentom, ki je koncentriran v strokovnih službah, in menedžmentom človeških virov, ki je v rokah linijskih vodij (Svetlik 1996, 180–183).

V grobem lahko torej ločimo kadrovske funkcije na staro, oziroma klasično, ter novo, sodobno funkcijo, ki se vse bolj uveljavlja v zadnjih petindvajsetih letih.

»Namen klasične kadrovske funkcije je, da v podporo poslovanju zagotavlja določene storitve (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje ...), ki bodo pomagale pri zaposlovanju ljudi, ki jih organizacije potrebujejo. Nova funkcija v smislu ravnanja s kadrovskimi viri /.../ mora dejansko prinašati korist pri poslovnem odločanju in ne le zastopati svoje funkcije. Prispeva naj k dobičkonosnosti poslovanja ... Novi koncepti ravnanja s človeškimi viri izhajajo iz sodobnih pogledov na organizacijo kot odprt sistem, ki se okolju prilagaja, spreminja, zmanjšuje negotovosti v sistemu in s povratnimi dejavnostmi skrbi za svoj razvoj« (Možina 1998, 14).

Slika 2.2: Sumarna opredelitev razlike med HRM in kadrovskim menedžmentom

Kadrovski management (angl. Personnel Management)	Upravljanje s človeškimi viri (angl. Human Resource Management)
➤ operativna funkcija	❖ strateška funkcija z dolgoročno perspektivo
➤ reaktiven, prepušča se toku dogajanj	❖ planira in je proaktivno
➤ orientiran na blaginjo zaposlenih	❖ dodaja vrednost
➤ pobira »koščke«	❖ integrirano s poslovanjem organizacije
➤ kadrovske izvajalce so zgolj administratorji in uradniki	❖ menedžerji UČV so arhitekti

Vir: Torrington 1998, 25

V 80. letih se je (najprej v Združenih državah Amerike in z zamikom v Evropi) začel uveljavljati koncept »upravljanja s človeškimi viri« (v nadaljevanju HRM) kot nasprotje ali nadgradnja tedanje personalne oziroma kadrovske dejavnosti (Benčina – Crnič 2002, 61).

Torrington (1998, 25) je z analizo in primerjavo različnih avtorjev sumarno opredelil razlike med kadrovskim (personalnim) menedžmentom (angl. personnel management) in HRM, kar prikazuje slika 2.2.

V praksi se pod imenom HRM skriva marsikaj, pogosto gre za prepletanje obeh konceptov. Transformacija klasične kadrovske funkcije v moderno upravljanje s človeškimi viri v večini organizacij še poteka. V grobem lahko opredelimo naslednje spremembe:

- človeške vire vse bolj obravnavamo strateško, kadrovski menedžerji naj bi prenehali biti administratorji, izvrševalci in manj pomembni člani organizacije, postali naj bi strateški partner vrhnjemu menedžmentu;
- prenos odgovornosti za zaposlene poteka iz strokovnih služb na linijske vodje (Benčina – Crnič 2002, 65);
- povečuje se uporaba informacijske tehnologije (uporaba spletnega portala »e-HR«, do katerega imajo zaposleni dostop 24 ur na dan);
- vse več je prenosa na zunanje izvajalce (kadrovske funkcije po posameznih področjih ali v celoti) (Oraščanin – Kocić 2007, 5–6).

Torrington in Hall pravita, da je personalni menedžment usmerjen predvsem na zaposlene v organizaciji, na njihovo pridobivanje, usposabljanje in nagrajevanje. Zaposlenim razlaga, kaj vodje pričakujejo od njih, razlaga odločitve vodij, poskuša zadovoljevati potrebe zaposlenih, reševati njihove probleme ter modificirati odločitve vodij, če bi utegnile sprožiti nezaželene reakcije pri delavcih. Personalni menedžment je nekje vmes med zaposlenimi in menedžmentom podjetja in ima vlogo posredovanja med obema stranema (Torrington in Hall 1987).

Menedžment človeških virov (HRM) je po mnenju navedenih avtorjev usmerjen predvsem na potrebe splošnega menedžmenta in na njegove interese. Gre za pridobivanje in zaposlovanje menedžerjev, pa tudi za planiranje potreb po zaposlenih in njihovo kontrolo. Vse več nalog z zaposlenimi prevzemajo v svoje roke linijski vodje (Torrington in Hall 1987).

Čeprav se je kadrovska funkcija v posameznih državah razvijala z različno hitrostjo in intenzivnostjo, nam primer razvoja v Veliki Britaniji pokaže različne stopnje, ki bi jih z manjšimi časovnimi zamiki lahko zasledili v večini industrijskih držav. Kronološki razvoj kadrovske funkcije v Veliki Britaniji lahko razdelimo v naslednja obdobja:

- obdobje družbene blaginje (1915–1920), ko so začeli z delavskimi kuhinjami in so skušali zaposlenim omogočiti dostojno življenje;
- obdobje kadrovske administracije (angl. personnel administration) v 30. letih, ko so poleg družbene blaginje izvajali še postopke zaposlovanja, osnovnega usposabljanja in vzdrževanja evidenc;
- razvojno obdobje kadrovskega menedžmenta (angl. personnel management) v 40. in 50. letih, ko so se razvijale številne kadrovske dejavnosti in so pod to okrilje sodili tudi odnosi med sindikati in delodajalci;
- razvito obdobje kadrovskega menedžmenta v 60. in 70. letih, ko je bil poudarek na organizacijskem in menedžerskem razvoju ter na sistematičnemu usposabljanju in načrtovanju kadrov, tehnike pa so postajale strokovno vse bolj izpopolnjene;
- prva faza menedžmenta človeških virov (angl. human resource management) v 80. letih, ko je bil glavni poudarek na tem, kako HRM prispeva k uspešnosti podjetja in se je začel razvijati strateški HRM;
- druga faza menedžmenta človeških virov od 90. let dalje, ko se vse bolj uveljavljajo timsko delo, decentralizacija moči, neprestano učenje, celovito obvladovanje kakovosti, menedžment organizacijske kulture, spremljanje uspešnosti in povezovanje nagrad z uspešnostjo, razvoj menedžmenta in drugih dejavnosti, ki naj bi podpirale strategijo podjetja in prispevale k njegovi uspešnosti (Berridge, 1992).

2.1.2 Sodobne teorije menedžmenta človeških virov

Teoretska izhodišča menedžmenta človeških virov so raznolika in jih najdemo v različnih vedah. Prve pomembnejše vplive torej najdemo v znanstvenem menedžmentu in v teoriji medčloveških odnosov, pozneje pa tudi v vedenjskih teorijah. Sodobne vedenjske teorije dodajo še vidike učenja in sodelovanja ter opozarjajo na mehke dejavnike v menedžmentu (Svetlik in drugi 2009, 56).

Menedžment človeških virov nedvomno temelji na interdisciplinarnem pristopu, zato je z njegovim razvojem naraščala potreba po vključevanju različnih teoretskih podlag. Če sta

na začetku prevladovali predvsem psihologija in sociologija, so v zadnjih dveh desetletjih prejšnjega stoletja postale pomembne tudi organizacijske, menedžerske in ekonomske teorije. Kot je povzel Pfeffer (1997) v svoji knjigi o novih smereh organizacijske teorije, so smiselni interdisciplinarni vidiki preučevanja naslednji:

- učinek organizacije kot socialnega sistema na vedenje in stališča posameznikov;
- učinek posameznikovih značilnosti in dejanj na organizacijo;
- uspešnost in preživetje organizacij;
- medsebojni vpliv dejavnikov okolja, kot so razpoložljivi viri, delitev dela, kulturno in politično okolje, ter
- konceptualna in metodološka dovršenost pri raziskovanju navedenih vidikov.

Gre torej za celovito obravnavanje organizacij z različnih vidikov, smisel preučevanja pa je predvsem v iskanju vzvodov uspešnosti (Svetlik in drugi 2009, 43–44).

V svojem raziskovalnem delu »V iskanju odličnosti« (angl. In search of excellence) sta avtorja Peters in Waterman (1982) izpostavila predvsem mehke dejavnike uspeha, posebej še vrednote, organizacijsko kulturo, ustvarjalnost in odnose znotraj organizacije. Podobne poudarke mehkih dejavnikov konkurenčnosti lahko najdemo v delih Kanterjeve (1983), ki poudarja pomen inovativnosti, opolnomočenja in kulture pri uvajanju sprememb. Drucker (1988) na primer trdi, da bodo organizacije prihodnosti vse bolj podobne simfoničnim orkestrom in zdravniškim timom, kjer vsak ve, kaj mora delati (pozna cilje) in nosi polno odgovornost za svoje delo, ki naj ga dobro opravlja. Sodobni modeli konkurenčnosti so tako poudarili pomen ljudi kot ključnega izvora obstojnih konkurenčnih prednosti (Barney v Svetlik in drugi 2009, 44), še izraziteje pa sta pomembno vlogo dobila znanje in kasneje socialni kapital (Svetlik in drugi 2009, 44).

Tudi novi organizacijski modeli poudarjajo večjo vlogo posameznikov; ta se izraža v nehierarhičnih, vodoravnih in mrežnih organizacijah (Daft v Svetlik in drugi 2009, 44). Zaradi velikosti sprememb, s katerimi se soočajo sodobne organizacije, je začel pridobivati velik pomen koncept organizacijske sposobnosti prilagajanja (Beer v Svetlik in drugi 2009, 44). Organizacije naj bi vzdrževale »organizacijsko kondicijo«, ki jim omogoča prilagajanje, temelji pa na nenehnem učenju, ki ga podpirajo sistemi vodenja odnosov in dela z ljudmi. Pomen organizacijskega učenja sta poudarjala Senge (1990) in Argyris (1993). Učeča organizacija razvija učeče zmožnosti, ki se razlikujejo od tradicionalnih (Senge v Svetlik in drugi 2009, 44–45):

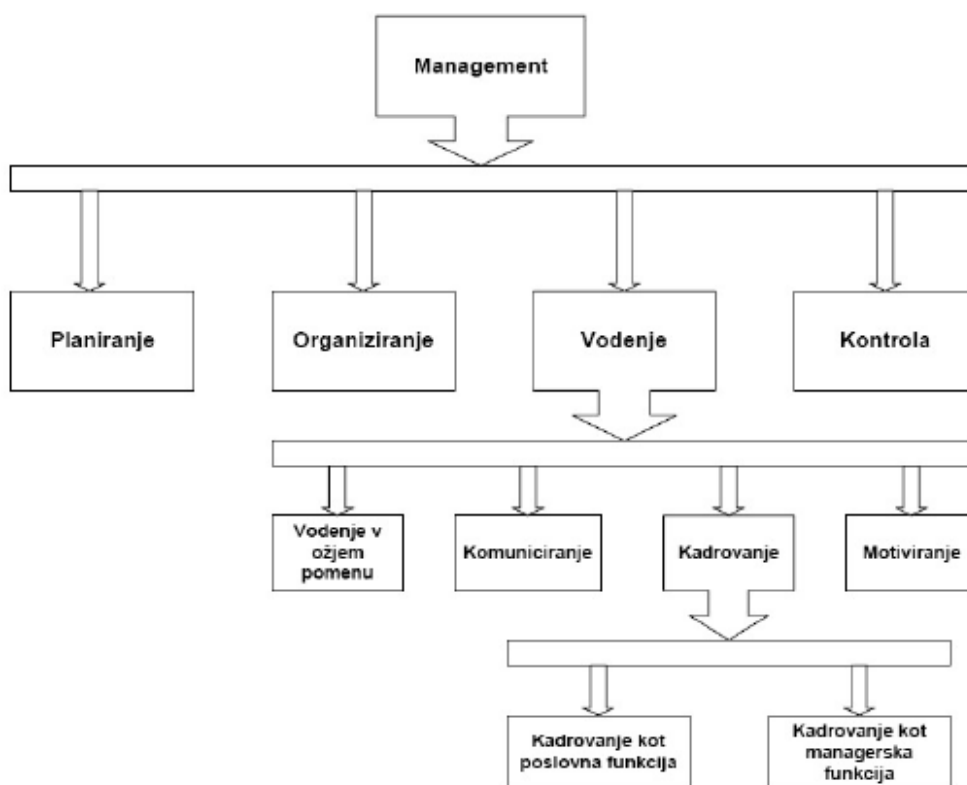
- sposobnost ljudi, da imajo »občutek« za pomen (angl. sense of purpose) in da gradijo skupne vizije;
- sposobnost ljudi, da vidijo velike vzorce in medsebojno povezanost (sistemska razmišljanje);
- sposobnost reflektiranja, tako da se vse bolj zavedajo lastnih predpostavk.

Z vidika menedžmenta človeških virov so torej prispevki sodobne organizacijske teorije pomembni, saj dajejo novo težo celovitemu obravnavanju menedžmenta človeških virov kot strateško pomembne funkcije vsake organizacije.

2.1.3 HRM kot del funkcije vodenja

Funkcije v podjetju ločimo na poslovne in organizacijske (imenovane tudi funkcije menedžmenta). V poslovanju podjetje ustvarja proizvode in storitve, torej uporabno vrednost, kar je skupen rezultat poslovnih funkcij. Organizacijske funkcije ne ustvarjajo

Slika 2.3: Kadrovanje kot dela menedžmeta



Vir: Lasten vir

produktov in storitev neposredno, temveč z vzpostavljanjem in vzdrževanjem ustreznih razmerij med člani združbe. Tako se zagotavlja, da poslovanje poteka racionalno in da bo cilj poslovanja dosežen na najbolj smotrni način (Rozman 1998, 7).

Če upoštevamo razdelitev funkcij menedžmenta na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo (Rozman 1993, 73), potem vodenje v širšem pomenu vsebuje vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Rozman 1993, 196). Kadrovanje pa razdelimo na kadrovanje kot poslovno funkcijo in na kadrovanje kot menedžersko funkcijo. Področje kadrovanja kot del menedžmenta (po Rozmanu je to tudi organizacijska funkcija) obsega pridobivanje ustreznih strokovnjakov in menedžerjev, izbiro med kandidati, izobraževanje in usposabljanje strokovnjakov ter vodstvenih delavcev, planiranje kariere in nasledstev ter ocenjevanje uspešnosti zaposlenih (Rozman 1993, 198).

Kadrovska funkcija je edina med funkcijami podjetja, ki se pojavlja kot poslovna in kot organizacijska (poslovodna ali menedžerska). Lahko rečemo, da je ena najpomembnejših funkcij celotne dejavnosti podjetja. Takoj, ko se opredeli cilje organizacije, je nujno raziskati, kateri viri bodo za doseg ciljev potrebni. Med njimi je zagotovo ključnega pomena delovna sila, ki jo predstavljajo kadri. Na sliki 2.3 je prikazan položaj kadrovske funkcije kot del organizacijske (poslovodne ali menedžerske) funkcije.

V izvajanje nalog so vključeni različni nosilci, ki jih organizacijsko ne moremo povezati v eno funkcijsko enoto (na primer kadrovske službe). Poleg kadrovskih strokovnjakov morajo številne naloge izvajati tudi menedžerji na različnih ravneh (na primer spremljanje delovne uspešnosti, komuniciranje), drugi zaposleni (na primer mentorji ali drugi sodelavci lahko usposabljaajo) in sami delavci (na primer sodelujejo pri načrtovanju svojega razvoja). Zaradi vse bolj uveljavljenega projektnega načina dela lahko tako menedžerji kot tudi ostali zaposleni sodelujejo pri pripravi strokovnih kadrovskih metod (na primer sistemov plač in nagrajevanja, razvoja kadrov). Ne nazadnje se v izvajanje nalog vključujejo tudi sindikati in zunanje institucije (Svetlik in drugi 2009, 22).

Zaradi omenjenih značilnosti kadrovske funkcije ne moremo obravnavati zgolj kot ene izmed poslovnih funkcij podjetja. Poslovna funkcija je namreč »sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu«

(Lipičnik 1996, 26). Pri kadrovske funkciji zaradi njenih razsežnosti ne moremo govoriti o delnem poslovnem procesu, razen v primeru, ko govorimo le o nalogah, ki jih izvajajo v okviru posebnih organizacijskih enot (kadrovskih služb). Vendar bi v tem primeru lahko govorili le o kadrovske funkciji v ožjem smislu. Kot takšno bi jo lahko šteli med podporne (infrastrukturne) poslovne funkcije podjetja, katerih namen je zagotavljati pogoje za delovanje poslovnega procesa (Ivanko 1992, 56).

Skladno z razvojem kadrovske funkcije jo je danes bolj smiselno obravnavati v širšem smislu, saj je neločljivo povezana s funkcijo menedžmenta. Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje so ključne menedžerske naloge, neločljivo povezane s kadrovske funkcijo. Zato je kadrovska funkcija v skladu z Lipovčevo (1987, 274) razmejitvijo v bistvu organizacijska in ne poslovna funkcija. Razlikovanje je še posebej pomembno zaradi uveljavljanja sodobnega menedžmenta in s tem tudi vloge menedžerjev pri zagotavljanju, da so človeške zmožnosti uporabljene v čim večji meri (Rozman 1998, 8). V nasprotnem primeru je pozornost usmerjena le na delo kadrovskih služb, kar v veliki meri ovira razvoj kadrovske funkcije in uveljavljanje menedžmenta človeških virov kot način njenega izvajanja (Svetlik in drugi 2009, 22–23).

Na začetku novega tisočletja so uspešne organizacije v Veliki Britaniji in Evropi HRM v vedno večji meri pripojile k osnovnim poslovnim funkcijam, ki upravljajo ostale njihove aktivnosti. V teh organizacijah je direktor HRM-ja član ožjega kolegija direktorjev oziroma uprave, HRM pa je v centru poslovnega odločanja. Glavni direktor v teh organizacijah močno sodeluje s HR direktorjem pri sprejemu vseh bistvenih odločitev, preden so sprejete in ne šele po njihovem sprejemu oziroma v fazi, ko gredo stvari narobe. To je bistvo strateškega upravljanja človeških virov (Cheatle 2001, 2).

Obstajajo pa organizacije, ki nimajo resursov, kulture ali tipa posla, ki bi omogočale HRM-ju tako pomembno strateško vlogo. V primeru organizacij, ki zaposlujejo mnogo delavcev ali ki imajo zelo homogeno naravo poslovnih sredstev, je mnogo bolj potrebna bolj urejevalna kadrovska funkcija, ki je jedro operativnega upravljanja človeških virov. V takih organizacijah HRM ni vključen v strategijo ali politiko, temveč je bolj usmerjen v zagotavljanje organizacijskega kadra ter ustrezno funkcioniranje kadra. Taka kadrovska funkcija je bila značilna za proizvodne industrije v zadnjem četrtnetju 20. stoletja. Danes prevladuje v storitvenem sektorju, predvsem tam, kjer posebne in specialne veščine niso

potrebne. Tovrstno kadrovsko funkcijo najdemo tudi v delih prodajnega sektorja in v tradicionalnih področjih javnega sektorja, kot so lokalne skupnosti, zdravstvene ter osrednje vladne organizacije (Cheatle 2001, 3).

2.1.4 Strateška vloga HRM

Poiščimo še razloge, zakaj bi bilo, oziroma je vredno HRM uvrstiti med strateške partnerje organizacije: ljudje oziroma človeški viri so ključni izvor konkurenčnosti sodobne organizacije (Wright in drugi 1994, 303 – 310):

- ljudje dodajajo vrednost, kar dokazujeta tako teorija človeškega kapitala kot tudi izračuni finančne vrednosti, ki jo zaposleni prispevajo k podjetju;
- ljudje z največjimi zmožnostmi so redki. Znanje in zmožnosti namreč niso enakomerno porazdeljeni, kar pomeni, da je ljudi z največjimi zmožnostmi malo, zato morajo podjetja na trgu tekmovati, da jih privabijo k sebi;
- posnemanje je zapleteno, ker je težko ugotoviti, kaj je dejanski izvor konkurenčnosti. Organizacija in ljudje imajo svojo zgodovino, kulturo in medsebojno izoblikovane odnose. Prav tako je zelo zabrisana vzročna povezanost in težko natančno ugotovimo, kaj je privedlo do povečanja uspešnosti. Zato se lahko zgodi, da posnemanje določene metode ali načina dela v drugem okolju obrodi povsem drugačne sadove;
- mobilnost je omejena, ker so z njo povezani transakcijski stroški (na primer stroški uvajanja in usposabljanja delavcev);
- pomembna je nezamenljivost, saj zastaranje ni možno, ljudje se vedno znova učijo, lahko opravljajo različna opravila (prenosljivost znanj). Delno lahko ljudi sicer zamenja tehnologija, a le kratkoročno, kajti tehnologijo je razmeroma lahko posnemati.

Glede ljudi kot izvora konkurenčnosti je pomembna še ena značilnost. Ljudje so človeški kapital, ki ima potencial, da ustvarja ekonomsko rento (profit nad normalno ravniyo v nekem daljšem časovnem obdobju), vendar pa ima podjetje nad njimi zgolj omejeno kontrolo (Amit in Schoemaker v Svetlik in drugi 2009, 52). Coff (1997) opozarja na nevarnost, da lahko zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, v vsakem trenutku odidejo. S seboj pa ne odnesejo le znanja, temveč tudi informacije, včasih tudi posel oziroma poslovne partnerje. Zato je zelo pomembno, da so podjetja sposobna zadržati najboljše ljudi. V današnjem času za to ne zadoščajo več le sestavine klasičnega instrumentalnega odnosa, temveč je treba ljudem ponuditi ustrezen razlog, da

si želijo ostati v podjetju (Handy 1997, 157–160) ter je treba z njimi ravnati na pošten način (Chan Kim in Mauborgne 1997). Pomembno je, da ljudje v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje ter uveljaviti svoje interese. Zato je nujno potrebno, da HRM iz administrativne funkcije preraste v strateškega partnerja vodstva.

Temeljna ideja strateškega HRM je, da bi bolj prispeval k povečanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja, če bo usklajen s poslovno strategijo. Pri tem je največkrat citirana opredelitev Wrighta in McMahana (1992, 289), po kateri gre pri strateškem HRM za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti HRM, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje. Idealiziran model strateškega HRM bi tako vseboval štiri stopnje (Mabey in Salaman 1995, 49):

- oblikovanje poslovne strategije,
- opredelitev ključnih vedenj, ki so potrebna za izvajanje strategije,
- oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov oziroma aktivnosti HRM, ki bodo spodbujale potrebno vedenje, in
- spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov HRM.

Strateško planiranje je proces določanja ciljev in strategij za njihovo doseganje (Hussey 1996, 17). Ob koncu osemdesetih let se je pokazala potreba po oblikovanju celovitejših kadrovskih strategij (ne zgolj plan kadrov), s katerimi bi vse kadrovske aktivnosti uskladili s poslovno strategijo. Tyson (1995) je najbolj nazorno prikazal proces strateškega planiranja in oblikovanja kadrovske strategije. Po njegovem mnenju je kadrovska strategija strategija drugega reda, ki sledi strategiji prvega reda, pri kateri sta pomembni vprašanji poslanstva in vizije, ki postaneta vodilo vseh drugih dejavnosti. Čeprav so kadrovski vidiki lahko pomembni pri oblikovanju menedžerskega razmišljanja, se bodo odprta vprašanja pri oblikovanju strategij prvega reda nanašala predvsem na trge, proizvode in storitve, konkurenco, stroške in operativne načine izvajanja. Druga raven planiranja je namenjena oblikovanju konkretnih planov in politik. Tu sta pri HRM poudarjena planiranje scenarijev in predvidevanje zahtev za ključne skupine zaposlenih. Rezultat tovrstnega planiranja so različni programi in politike. V nekem smislu so to proizvodi HRM. Tretja raven planiranja je kratkoročno, operativno planiranje, ki je usmerjeno tudi v določanje potrebnih sredstev (proračuna).

Tyson (1995, 88–110) pa ne namenja pozornosti samo odvisnosti kadrovske strategije od poslovne strategije, temveč omenja tudi obratno povezavo, to je vpliv HRM na oblikovanje

Slika 2.4: Proces planiranja in kadrovska strategija kot strategija drugega reda

Strateška raven	Strategije prvega reda	Strategije drugega reda	Operativna raven
Namen kadrovskih aktivnosti	Preučevanje usmeritev	Predvidevanje zahtev glede HRM, načrtovanje scenarijev	Določanje programov za naslednje leto
Namen	Strinjanje glede ciljev	Metoda za doseganje cilje	Kontrola/presojanje programov
Rezultat	Poslanstvo in vizija	Načrt sprememb, kadrovske politike in programi	Podrobni načrt kadrovskih programov, proračun
Vključenost	Vrhnji menedžment (oddelek za planiranje in po potrebi ostali funkcijski oddelki)	Kadrovski menedžerji, divizijski menedžerji	Kadrovski menedžerji, kadrovski strokovnjaki, menedžerji organizacijskih enot

Vir: Tyson (1995, 84)

poslovne strategije (glej sliko 2.4). Povezavo vidi predvsem v menedžerski filozofiji in politiki, ki se nanaša na HRM in s tem zoži izbiro možnih poslovnih strategij. Menedžerji namreč pri oblikovanju poslovne strategije upoštevajo le tiste alternative, ki so usklajene z njihovo filozofijo in politiko.

Slika 2.5: Povezava med strateškim planiranjem in kadrovsko strategijo



Vir: Lengnick-Hall in Lengnick-Hall (1990, 100)

Lengnick-Hallova in Lengnick-Hall (1990) sta opisala vse štiri možne načine povezave med strateškim planiranjem in HRM (glej sliko 2.5): od vzporednega načina, pri katerem vsaka dejavnost nastaja samostojno in zase, do integriranega načina, pri katerem gre za interaktivno oblikovanje obeh strategij. V svojih priporočilih sta tako šla še korak dlje od Tysonove dvosmerne povezave.

Avtorja kot argument navajata dejstvo, da so človeški viri s svojimi zmožnostmi pomemben strateški dejavnik. Zato moramo ob sprejemanju strateških odločitev upoštevati tudi obseg in kakovost človeških zmožnosti, ki vplivajo na »pripravljenost« podjetja za izvajanje določene strategije. Oblikovanje poslovne strategije skladno z razpoložljivimi človeškimi zmožnostmi je tem bolj smiselno takrat, ko so pomembnejše pri ustvarjanju dodane vrednosti. To seveda ne pomeni, da so edini ali najpomembnejši dejavnik, po katerem se mora podjetje ravnati. Vsekakor je po njunem mnenju primerna integralna povezanost obeh strategij. V tem primeru jih oblikujemo interaktivno: poslovno strategijo ob upoštevanju obsega človeških virov in človeških zmožnosti, kadrovska strategija pa vsebuje elemente v podporo izvajanju poslovne strategije.

Strateški menedžment poleg strateškega planiranja vključuje še izvajanje strategij, zato ob analitičnih dejavnikih poudarja tudi vedenjske (Hussey 1996, 17). Takšno razmišljanje je skladno tudi z Mintzbergovim, ki pravi, da imajo strategije smisel šele takrat, kadar za njimi stojijo ljudje, ki so jih pripravljeni izvajati (Mintzberg 1994, 108). Večina avtorjev razume proces strateškega menedžmenta kot proces uresničevanja strategije, pri čemer je najpomembnejša naloga menedžmenta usklajevanje človeških virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju. Strateški menedžment človeških virov je torej načrt kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije. Pri tem organizacija išče optimalne kombinacije med organizacijskim poslanstvom, cilji ter zunanjimi priložnostmi in nevarnostmi. Po tem, ko je strategija izbrana, se organizacija posveča notranjemu strukturiranju, ugotavljanju, ali ima na razpolago dovolj ustreznih virov, uporabi virov, zgraditvi ustreznega sistema nagrajevanja, ki spodbuja zaposlene k učinkovitemu uresničevanju ciljev. Izvajanje strategije je tesno povezano z ustaljenimi načini menedžmenta človeških virov (Svetlik in drugi 2009, 118).

Izvajanje strategij je morda še zahtevnejši in pomembnejši korak od njihovega oblikovanja. Še tako dobro oblikovana strategija je namreč brez vsake vrednosti, če je podjetje ne more

prenesti v prakso. Pri izvajanju poslovne strategije je ključna prav vloga ljudi, saj mora biti njihovo vedenje usmerjeno v doseganje poslovnih ciljev na različnih ravneh in to na način, ki ga opredeljuje poslovna strategija (Grundy 1997, 508). V najširšem smislu je torej vloga HRM pri izvajanju poslovne strategije v zagotavljanju ustreznega vedenja zaposlenih, za kar potrebujemo ustrezne zmožnosti in spodbude. Torej so pri strateškem menedžmentu ključne naslednje aktivnosti HRM:

- pridobivanje, uporaba in ohranjanje potrebnih zmožnosti ter izločanje nepotrebnih in
- usklajevanje, nadziranje in spremljanje vedenja zaposlenih (Svetlik in drugi 2009, 118).

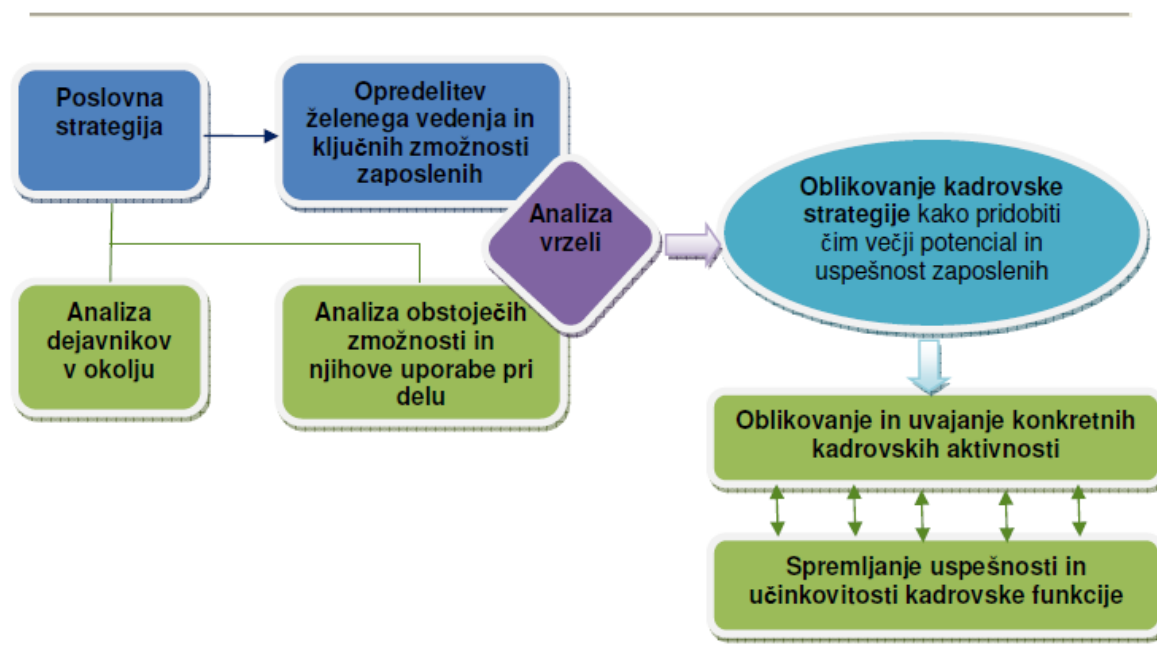
Rezultat strateškega HRM je kadrovska strategija, s katero opredelimo cilje, ki jih želimo doseči na kadrovskem področju, ter poti, kako bomo te cilje dosegli. Morda ni vedno pomembno, da kadrovske strategije zapišemo. Mnoga podjetja si namreč kadrovske cilje in poti do njih sicer zamislijo, a jih nimajo formalno zapisanih. Uspešna kadrovska strategija (napisana ali nenapisana) mora odgovoriti na vprašanja, kaj s kadrovskega vidika potrebujemo za uresničevanje poslovne strategije in kako bomo to, kar potrebujemo, tudi pridobili, razvili in ohranili v podjetju (Svetlik in drugi 2009, 120).

2.1.4.1 Proces oblikovanja kadrovske strategije

Oblikovanje kadrovske strategije je ustvarjalni proces, v katerem postavimo kadrovske cilje za neko daljše časovno obdobje (od tri do pet let) ter opišemo kadrovske aktivnosti, s katerimi bomo te cilje uresničevali. Podobno kot velja za vse cilje, je tudi pri teh pomembno, da so merljivi, saj le tako lahko spremljamo njihovo uspešnost, to je, v kolikšni meri smo cilje dosegli (Svetlik in drugi 2009, 120).

Celovit proces oblikovanja kadrovske strategije je prikazan na sliki 2.6. Najprej moramo opredeliti izhodišča, s pomočjo katerih bomo identificirali želeno vedenje in ključne sposobnosti zaposlenih. Prvi pomemben sklop, ki ga moramo dobro poznati, so torej poslovna izhodišča (vizija in poslanstvo organizacije, cilji, kultura v organizaciji in njene vrednote, strategija s poslovnimi izzivi in podobno). Drugi sklop se nanaša na analizo obstoječih zmožnosti in njihove uporabe pri delu (tudi vedenje zaposlenih), kar ponavadi preučujemo s kadrovske analizo in z analizo dejavnikov v okolju. Primerjava ugotovitev obeh sklopov nam pokaže vrzel med dejanskim (obstoječim) in želenim oziroma potrebnim, ko imamo v mislih človeške vire in njihovo vlogo pri zagotavljanju uspešnosti ter konkurenčnosti podjetja.

Slika 2.6: Proces oblikovanja kadrovske strategije



Vir: Svetlik in drugi (2009, 121)

Na podlagi analize vrzeli lahko opredelimo konkretne kadrovske cilje, da se bo vrzel zmanjšala. Postavimo lahko cilje, kot so število in vrsta novih zaposlitev ali pa presežnih delavcev, ciljna izobrazbena raven, ciljno število ur usposabljanja, prioriteta področja in ciljni delež zaposlenih, ki so vključeni v izobraževanje in usposabljanje, ciljni delež gibljivega dela plače, ciljna fluktuacija, absentizem, ciljna raven zadovoljstva zaposlenih in drugo.

Naslednji korak je oblikovanje in uvajanje konkretnih kadrovskih aktivnosti, ki so potrebne za to, da cilje dosežemo. Nenazadnje moramo spremljati tudi uspešnost in učinkovitost kadrovske funkcije (Svetlik in drugi 2009, 120–121). Več o merjenju uspešnosti in učinkovitosti kadrovske funkcije v naslednjem poglavju.

Naj na tem mestu poudarimo še:

- za oblikovanje kadrovske strategije se v organizaciji pogosto povabi zunanje svetovalce, ki poleg znanja prinesejo še svež in neobremenjen pogled na obstoječe stanje v organizaciji;
- njihovo delo je na začetku povezano predvsem z oblikovanjem strokovnih metod in podlag za pripravo ustreznih analiz;

- sledi vodenje raznih delavnic z različnimi skupinami zaposlenih, ki so pomembne ne le z vidika njihovega vložka v ustvarjalnem procesu, temveč tudi pozneje pri njenem izvajanju v praksi;
- vrhnji menedžment mora podati svoj pogled in usmeritve, podobno tudi menedžerji na drugih ravneh, ki so najbolj odgovorni za izvajanje kadrovskega aktivnosti, ter tudi ključni in obetavni kadri, katerim so aktivnosti v prvi vrsti namenjene. Posebna skupina so lahko tudi predstavniki delavcev;
- te delavnice so namenjene predvsem postavljanju poslovnih izhodišč za oblikovanje strategije ter za komentiranje rezultatov analiz, ki jih je smiselno preučiti z različnih zornih kotov. Rezultat delavnic mora identificirati vrzel med dejanskimi in želenimi možnostmi oziroma vedenji zaposlenih;
- naslednji korak je oblikovanje kadrovske strategije s konkretnimi cilji in aktivnostmi, kar pripravi posebna skupina, ki svoj izdelek ponudi v presojo odločevalcem;
- ob koncu priprave kadrovske strategije je zelo pomembno, da so kadrovske aktivnosti medsebojno usklajene pri njihovem sinergičnem vplivu na želeno vedenje zaposlenih in na razvoj njihovih zmožnosti (Svetlik in drugi 2009, 122).

2.1.5 Merjenje uspešnosti, učinkovitosti in vpliva HRM v organizaciji

Organizacije se pri naporih za doseganje konkurenčnosti srečujejo s svojevrstnim paradoksom. Na eni strani jih konkurenčni boj sili v stalno zniževanje stroškov, po drugi strani pa lahko na ustrezne človeške zmožnosti (znanje in motivacijo) računajo le ob precejšnjih vlaganjih v spletu aktivnosti HRM. Zaradi večkrat poudarjene vloge, ki jo imajo pri zagotavljanju konkurenčnosti sodobnih organizacij prav človeški viri, vlaganje vanje načeloma vse bolj obravnavamo kot investicije in ne zgolj kot strošek. Seveda v obeh primerih, naj govorimo o stroških ali o investicijah, potrebujemo ustrezne metode za presojanje, kako učinkovito smo sredstva uporabili. Zato v podjetjih v ospredje vse bolj stopa potreba po spremljanju in merjenju uspešnosti in učinkovitosti HRM, ki je zadnji korak v strateškem HRM, saj na podlagi informacij o uspešnosti in učinkovitosti lahko primerno ukrepamo in uvedemo izboljšave v procesu strateškega HRM in v kadrovskega aktivnostih (Svetlik in drugi 2009, 133).

Na začetku prejšnjega poglavja smo predstavili štiristopenjski, idealiziran model strateškega HRM, ki ga predlagata Mabey in Salaman. Preučevanje povezav med HRM in

uspešnostjo organizacij je v okviru tega modela posebej poudarilo navpično in vodoravno strateško ujemanje. Pri navpičnem ujemanju gre za usklajenost kadrovske strategije, kot so ključne zmožnosti podjetja, temeljne vrednote in najpomembnejši poslovni izzivi. Navpično ujemanje lahko dosežemo predvsem z dobro vpetostjo HRM v strateško planiranje. Pri vodoravnem ujemanju gre za medsebojno povezanost in usklajenost vseh kadrovskih aktivnosti tako, da se medsebojno podpirajo in ne izničujejo učinkov. Če je na primer v organizaciji ključna inovativnost, moramo pri zaposlovanju kot pomembno merilo izbire vključiti ustvarjalnost in prodornost pri uveljavljanju idej, moramo usposabljanje ne le o inovativnosti, temveč morajo biti sami načini usposabljanja inovativni, inovativnost moramo ustrezno nadgraditi in podobno (Svetlik in drugi 2009, 107).

Mabey in Salaman (1995, 442) navpičnemu in vodoravnemu ujemanju dodajata še dva vidika usklajenosti: usklajenost med posameznikom in organizacijo, predvsem usklajenost njihovih vrednot in ciljev ter povezanost različnih oddelkov, dejavnosti in skupin znotraj organizacije v enovite sisteme.

Pomen integracije za uspešnost in učinkovitost HRM poudarjata tudi Guest in Peccei (1994, 220–223), ki dodajata še funkcijsko integracijo (vključenost kadrovskih specialistov v proces oblikovanja poslovne strategije) in procesno integracijo (učinkovitost kadrovskih aktivnosti ob sočasnem zagotavljanju kakovosti).

Prav strateški vidik je glavna značilnost HRM, po kateri se loči od klasičnih modelov kadrovske funkcije. Ko govorimo o strateškem vidiku HRM, nas najbolj zanima, kako HRM prispeva k uspešnosti organizacije (Svetlik in drugi, 2009, 101).

V postopkih merjenja uspešnosti in učinkovitosti HRM uporabljamo razna merila, s katerimi lahko določimo vrednost ter uspešnost kadrovskih strategij in kadrovske funkcije. Najpogosteje uporabljena merila so na primer stroški na novo zaposlenega, stroški zamenjave zaposlenega, stopnja fluktuacije in absentizma, stroški izobraževanja, merjenje človeškega kapitala s splošnimi kazalniki za njegovo merjenje, stroški dela na zaposlenega, stopnja produktivnosti na zaposlenega, sprememba storilnosti, zadovoljstva zaposlenih in podobno (Society for Human Resource Management).

Že v šestdesetih letih se je v ZDA začelo razvijati področje računovodstva človeških virov (angl. human resource accounting), na katerem so znane računovodske koncepte prenašali na področje HRM. V naslednjih letih so skušali z raziskavami dokazati primernost modelov merjenja stroškov in vrednosti HRM, hkrati pa so tudi pospešeno razvijali orodja in pripomočke za uporabo teh modelov v praksi. Konec sedemdesetih let je zanimanje za računovodstvo človeških virov zelo upadlo. V osemdesetih letih je prišlo do ponovnega razmaha, saj je računalniška tehnologija omogočala »uporabniku bolj prijazne« metode. Temeljno izhodišče računovodstva človeških virov je, da so vlaganja v ljudi investicije in ne stroški, kar je enako filozofiji japonskih podjetij, ki so prav v tem obdobju dosegla največje uspehe. Gre za merjenje stroškov HRM aktivnosti in stroškov dela ter določanje vrednosti človeških virov, na primer: stroški zamenjave, sedanja vrednost bodočih donosov, prispevek k ustvarjanju dobička (Svetlik in drugi 2009, 174).

Druga skupina metod preučuje stroške vedenja zaposlenih. Najbolj tipični so izračuni stroškov fluktuacije, absentizma in posebej boleznin, programov pomoči zaposlenim in podobno. Precej se je uveljavila tudi analiza koristi (angl. utility analysis), ki hkrati primerja nastale stroške z ustvarjenimi učinki (na primer s spremembo storilnosti, zadovoljstva zaposlenih). Namen te analize je pokazati, kakšna je dodana vrednost HRM k poslovnemu uspehu. V zadnjem času je vse popularnejše primerjalno zgledovanje (angl. benchmarking), s kateri lahko svoje prakse HRM in dosežene rezultate primerjamo z ostalimi podjetji (Svetlik in drugi 2009, 174–175).

Bolj ali manj stalno pa je odprto vprašanje, kolikšen je prispevek HRM k poslovni uspešnosti organizacije. Razrešiti ga je mogoče predvsem tako, da se določeni kazalci oziroma merila HRM vključijo med merila poslovne uspešnosti. To so poskušali z razvojem uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti (Svetlik in drugi 2009, 178).

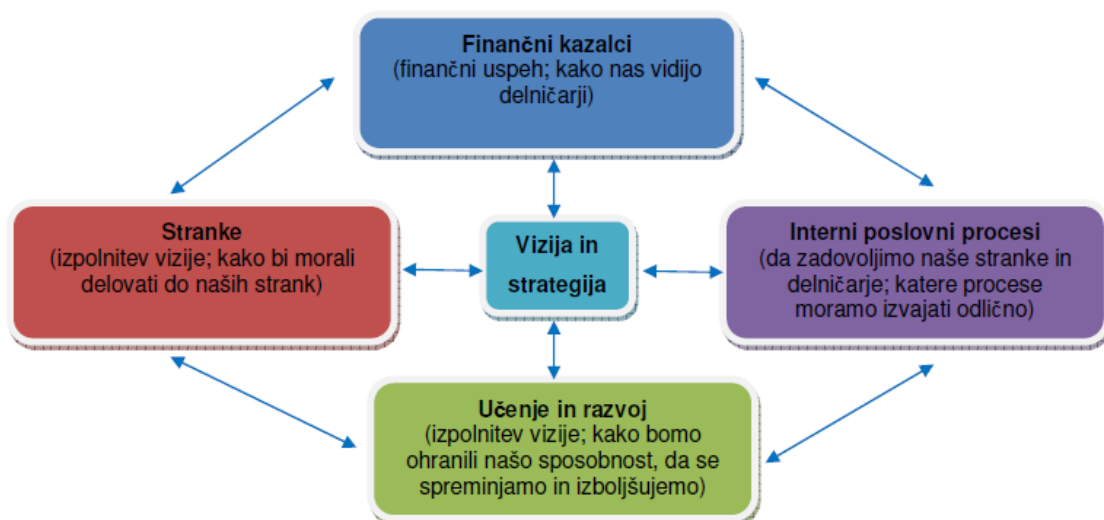
Sodobne mere ugotavljanja uspešnosti organizacij vključujejo tudi vidike rasti in razvoja ter ne le tradicionalne finančne mere, ki vodijo k napačnim odločitvam. Precej se je uveljavil uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti, ki merijo uspešnost s treh dodatnih vidikov: strank (zadovoljstvo strank), internih poslovnih procesov (popravljanje napak) ter učenja in rasti (morala zaposlenih, predlogi) (Svetlik in drugi 2009, 50). Podrobnejša predstavitev modela uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti sledi v nadaljevanju.

2.1.5.1 Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti (USK)

Uravnoteženi sistem kazalnikov sta razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton v začetku devetdesetih let pod okriljem Harwardske poslovne šole in v sodelovanju z dvanajstimi ameriškimi podjetji, ki so sprejela izziv spremembe svojih menedžerskih sistemov. Ta metoda sodobnega menedžmenta predstavlja način za udejanjanje vizije, posredovanje in povezovanje, poslovno načrtovanje in učenje organizacije v vseh dejavnostih ter na vseh ravneh. Kazalniki sistema tvorijo orodje menedžerjev za komuniciranje rezultatov in gibal prihodnje uspešnosti zaposlenim in drugim deležnikom podjetja. Sistem prikazuje vidike preteklega, sedanjega in prihodnjega stanja, postavlja ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji ter opozarja na potrebne ukrepe za doseganje želenih rezultatov. Niven (2002, 12) pripisuje USK široko uporabnost: kot sistem za spremljanje uspešnosti, strateški menedžerski sistem in komunikacijsko orodje.

Uravnoteženi sistem kazalnikov opisuje strategijo podjetja. Ohranja tradicionalne finančne kazalnike merjenja uspešnosti ter jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Poslanstvo in strategijo pretvarja v merljive cilje in iz njih izpeljane kazalnike, ki so razvrščeni v štiri vidike, skupaj pa tvorijo strateški okvir oz. sistem za razčlenjevanje strateških ciljev (glej sliko 2.7):

Slika 2.7: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti



Vir: Kaplan in Norton (2000, 76)

- finančni vidik: združuje končne cilje podjetja. Končni cilj vsakega profitnega podjetja je maksimizacija vrednosti za lastnike. Finančni vidik zato s finančnimi kazalniki, kot so ekonomska dodana vrednost, donosnost sredstev, investicij ali lastniškega kapitala, denarni tok ipd., prikazuje ali vodi izvajanje strategije do izboljšanja finančnih rezultatov organizacije. Weber in Männel (2000, 8) trdita, da finančni kazalniki tukaj igrajo dvojno vlogo: na eni strani definirajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, na drugi strani pa nastopajo v vlogi končnih ciljev kazalnikov iz ostalih vidikov. V USK morajo biti uvrščeni le tisti kazalniki, ki so neposredno ali posredno povezani s finančnimi cilji (Horváth 2000, 236);
- vidik poslovanja s strankami: se odziva na strateške cilje podjetja v povezavi z odjemalci in trgi, na katerih želi podjetje konkurirati. Za te ciljne segmente je potrebno določiti ciljne vrednosti, pobude za njihovo uresničenje in kazalnike za njihovo spremljanje. Danes so podjetja usmerjena k odjemalcem in si prizadevajo zadovoljevati njihove potrebe in ustvarjati dolgoročne odnose, ki jih želijo tudi ustrezno poslovoditi. USK mora na tem mestu zagotoviti kazalnike rezultatov, ki merijo uspešnost preteklih trženjskih pobud in vnaprejšnje kazalnike, s katerimi bodo presojali prihodnjo uspešnost. To bodo podjetju prinašali le zadovoljni odjemalci. Podjetje danes ne bo več uspelo ustvarjati dodane vrednosti brez zadovoljnih in zvestih odjemalcev, zato mora ponujati inovativne in stroškovno učinkovite proizvode ter rešitve, skrbeti za redne povratne informacije ter odlično izpolnjevati njihova pričakovanja oz. jih celo presenečati. V vidiku poslovanja s strankami se prepletajo splošni kazalniki z zamikom, kot npr. zadovoljstvo, pridobivanje, ohranjanje in zvestoba odjemalcev, tržni delež ter dobičkonosnost. Ti se morajo dopolnjevati z gibalni uspešnosti, kot so kakovost izdelkov, dobavni rok, cene, celovitost ponudbe, kakovost in trajanje odnosov z odjemalci, ugled blagovnih znamk ipd. (Friedag in Schmidt 1999, 113);
- vidik notranjih poslovnih procesov: naloga tega vidika je zagotavljanje takšnih procesov in postopkov, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev v prejšnjih dveh vidikih. Takšni procesi bodo podjetjem zagotavljali ponudbe, s katerimi bodo pritegnili nove in obdržali stare odjemalce na ciljnih tržnih segmentih in izpolnili »finančna« pričakovanja lastnikov. Pri tem pa ne gre zgolj za izboljševanje učinkovitosti obstoječih procesov, temveč tudi za inovativno odkrivanje novih procesov, s katerimi bo podjetje lahko tekmovalo v prihodnosti. Kazalniki, ki se vključujejo v ta vidik, se vežejo na celotno verigo ustvarjanja vrednosti podjetja, ki jo Kaplan in Norton (2000, 105) v ta namen

delita na procese inovacij, operativne procese in procese poprodajnih storitev. S tem se »pokrijejo« cilji inovacijskega in operativnega okolja;

- vidik učenja in rasti: prikazuje, v kolikšni meri se uresničujejo zahteve za prihodnjo uspešnost organizacije. Kaplan in Norton (2000, 138) te zahteve označita kot infrastrukturo, ki je potrebna za doseganje vseh organizacijskih ciljev. To infrastrukturo sestavljajo: sposobnosti zaposlenih, informacijski sistemi in organizacijski postopki. Vidiku učenja in rasti avtorja pripisujeta najpomembnejšo vlogo v sistemu. Pomemben je zaradi svojega dolgoročnega delovanja. Tukaj se oblikujejo potenciali, ki omogočajo podjetju rast in razvoj. Izzivi dinamičnega okolja zahtevajo, da podjetja usmerijo svojo pozornost v ustvarjanje in vzdrževanje te infrastrukture, ki postaja glavna konkurenčna prednost v dobi znanja. Zato morajo kontinuirano vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih, izboljševanje informacijske tehnologije, ustvarjanje odprtega vzdušja ter usklajevanje dela in postopkov v organizaciji. Vidik učenja in rasti vsebuje, podobno kot vidik odjemalcev, kazalnike rezultatov, kot so: zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih, ohranjanje zaposlenih ter njihova produktivnost. Dopolnjujejo se z gibalni uspešnosti, kot npr. motivacija zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje ter tehnološka opremljenost. Ta vidik je odprt tudi za kazalnike znanja in intelektualnega kapitala. Poleg kazalnikov sistem omogoča vključitev novih vidikov, če obstaja, glede na specifičnost poslovanja, v konkretnem podjetju za to potreba.

Vse štiri skupine kazalnikov morajo biti med seboj povezane v verigo vzročno posledičnih povezav. Veriga ima lahko naslednjo zaporednost: če zaposlene dodatno izobražujemo za pridobitev ciljnih znanj, se bo povečala kakovost procesov in učinkovitost izvajanja nalog. Bolj kakovostni izdelki bodo povečali zadovoljstvo in zvestobo odjemalcev, kar se bo posledično odražalo v izboljšanju finančnih rezultatov.

Vsak, v uravnoteženi sistem izbran kazalnik, mora biti del te verige, ki povezuje cilje in kazalnike ter se začne v vidiku učenja in rasti ter končuje v finančnih ciljih. Nastale verige tvorijo strateško drevo organizacije. Te strateške povezave združujejo prizadevanja podjetja na različnih področjih v enotni sistem, ki vodi podjetje k doseganju ambicioznih ciljev. Olve in drugi (1999, 17) trdijo, da mora biti »strateška mreža« organizacije dodelana do takšne mere, da se lahko na njeni podlagi opiše strategija organizacije.

2.1.5.2 HR Scorecard – uravnoteženi sistem kazalnikov za področje HR

HR Scorecard je strateški HR merski sistem, ki pomaga meriti, upravljati in izboljšati strateško vlogo kadrovskega oddelka v organizaciji. Sestavljajo jo meritve naslednjih sestavnih delov:

- HR rezultatov,
- HR politik, procesov in prakse,
- HR sistema za uravnavo in
- HR učinkovitosti.

Zaradi lažjega razumevanja so v nadaljevanju predstavljene štiri dimenzije HR Scorecard-a na konkretnem primeru organizacije XY:

- HR rezultati: organizacija XY se želi osredotočiti na svoj razvojni oddelek in raziskati potencialno HR vlogo v strateškem planu organizacije. Oddelek raziskav in razvoja si je zadal dva cilja: *povečati rast prihodkov* in *izboljšati svojo produktivnost*. To sta dve pomembni vodili njihove strategije.

Cilj »*rast prihodkov*« izvira iz povečanega zadovoljstva njihovih strank, kar je moč doseči z inovacijami, novimi izdelki in pravočasno dobavo. Inovacije in inovativni produkti so odvisni od izkušenega in talentiranega osebja v oddelku raziskav in razvoja, medtem ko je pravočasna dobava teh izdelkov odvisna od optimalnega števila zaposlenih v oddelku proizvodnje. Prav tako je tudi drugi cilj organizacije XY »*zboljšati produktivnost*« odvisen od optimalnega števila zaposlenih v oddelku proizvodnje. Sklenemo lahko, da sta dva HR rezultata v primeru organizacije XY torej: izkušeni in kompetentni zaposleni v oddelku raziskav in razvoja ter ustrezno število zaposlenih v oddelku proizvodnje.

- HR politike, procesi in prakse: naslednje vprašanje v postopku izdelave HR Scorecard-a v organizaciji, ki si ga zastavimo je: katere so učinkovite politike, procesi in prakse, s katerimi bomo poskusili doseči zastavljene HR rezultate, ki so potrebni za realizacijo strategije organizacije? Avtorji imenujejo sklop politik, procesov in praks, ki pomagajo ustvariti strateške HR rezultate, visoko učinkoviti delovni sistem (angl. high-performance work system – HPWS). Za razvoj in obdržanje izkušenih in kompetentnih zaposlenih v oddelku za raziskave in razvoj organizacije XY, mora kadrovska služba pripraviti *na kompetencah temelječe selekcijske metode* in *programe za obdržanje* tako obstoječih kot tudi bodočih zaposlenih. To bi omogočalo, da bo organizacija zaposlovala samo kompetentne zaposlene. Pomembna HR politika in praksa je tudi

redno ocenjevanje delovne uspešnosti, s katerim se zagotavlja, da zaposleni vzdržujejo zahtevano stopnjo kompetentnosti in izkušenosti. *Kratek zaposlitveni cikel* (to je čas, ki ga kadrovski oddelek potrebuje za zapolnitev prostega delovnega mesta) bo zagotovil izpolnitev drugega zastavljenega HR rezultata – to je ustreznega števila zaposlenih v organizaciji XY.

- HR sistem za uravnavo – kadrovski sistem za uravnavo (angl. HR system alignment): v tem sestavnem delu mora biti zagotovljeno, da posamezni elementi sistema delujejo tako, da se proizvajajo HR rezultati. Na primer: *na kompetencah temelječe zaposlovanje* je bistveno za strateške prioritete organizacije XY. Organizacija XY lahko izmeri, kako dobro je HR sistem usklajen s svojimi strateškimi cilji: in sicer s spremljanjem podatkov, koliko zaposlenih je bilo izbranih s pomočjo kompetenčnega modela – in koliko od teh zaposlenih je doseglo najvišjo stopnjo kakovosti. Kadrovski oddelek mora priskrbeti tudi *vrsto drugih ugodnosti*, ki bodo ohranjala učinkovite zaposlene v oddelku raziskav in razvoja. Prav tako mora kadrovski oddelek skrbeti za *ohranjanje optimalnega števila zaposlenih* v proizvodnem oddelku (na primer s čim krajšim zaposlitvenim krogom).
- Merila HR učinkovitosti (angl. HR efficiency measures): zadnji korak v razvoju meril za HR Scorecard je identifikacija točnih nalog, v izvajanju katerih mora biti kadrovski oddelek učinkovit za to, da lahko podpira strateške cilje organizacije. Organizacija XY bi na primer lahko za tovrstno strateško merilo določila »*ceno na zaposlitev*«. Strošek za najem bi sicer lahko bil višji od povprečja, vendar pa bi predstavljal strateško naložbo v organizaciji – saj bi bile koristi zaposlitvenega procesa večje od povprečja, če bi bili v organizaciji zaposleni ustrezno kompetentni delavci.

V nadaljevanju kreiranja HR Scorecard-a moramo določiti prava merila za vsak posamezni element izmed štirih, zgoraj naštetih. Visoko učinkovit delovni sistem, ki je ključ do maksimiziranja učinkovitosti delavcev, je temelj za to, da postane kadrovska funkcija strateška prednost. Vprašanja, ki nam pomagajo oblikovati merila visoko učinkovitega delovnega sistema, in ki naj bi bila uporabljena v HR Scorecard-u, so:

- koliko izjemnih kandidatov smo zaposlili na strateško delovno mesto;
- do katere mere je organizacija razvila modele za zaposlovanje, razvoj, upravljanje in nagrajevanje zaposlenih;
- koliko novih zaposlitev je bilo izvedenih na osnovi teh modelov;
- koliko ur usposabljanja in uvajanja je namenjenih novo zaposlenim v organizaciji;

- koliko zaposlenih prejme povratno informacijo o svoji učinkovitosti iz različnih virov;
- kolikšen je odstotek zaposlenih, ki so primerni za izplačilo stimulacije in delitev dobička.

Merila, ki uravnavajo kadrovske sistem, morajo biti neposredno povezana s pričakovanimi kadrovskimi rezultati, ki so del organizacijske strategije in nanjo tudi vplivajo.

Postopek začnemo z določanjem strateških kadrovskih rezultatov. Sledita določanje in merjenje sistemskih elementov, ki najpomembneje prispevata k realizaciji določenih kadrovskih rezultatov. Pri določanju meril kadrovske učinkovitosti moramo razlikovati med merili, ki vplivajo na organizacijsko strategijo, in merili, ki nanjo ne vplivajo. Osnovna merila učinkovitosti (angl. core efficiency measures) so tisti izdatki za kadrovske dejavnosti, ki nimajo neposrednega vpliva na izvajanje organizacijske strategije, vendar morajo obstajati, kot so na primer: stroški nadomestil na delavca, število pravih vnosov v kadrovske sistem in podobno. Ti podatki so sicer pomembni, vendar pa ne dajejo nobene dodane vrednosti kadrovske funkcije k delovanju organizacije. Druga skupina meril so strateška merila učinkovitosti (angl. strategic efficiency measures), ki merijo učinkovitost kadrovskih aktivnosti in ustvarjajo kadrovske rezultate. Primer teh meril so stroški zaposlitve, stroški izobraževanja in izobraževalne ure, strošek kadrovskega oddelka na zaposlenega. To so merila, ki lahko doprinesejo veliko k strateški pomembnosti kadrovskega oddelka in organizacijski strategiji (Soundview Executive Book Summaries 2001, 4–6).

Po določitvi ustreznih meril oziroma razvoju HR Scorecard-a, sledi njegova implementacija. Prvi pogoj za njegovo uvedbo je odobravanje oziroma sprejetje novega sistema znotraj same organizacije. Največji problem ne predstavlja nerazumevanje sistema, temveč pomanjkanje discipline za to, kar je potrebno narediti. V nadaljevanju je predstavljenih sedem korakov za uspešno implementacijo HR Scorecard-a:

- sprememba vodenja: za implementacijo sistema se nujno potrebuje podpora linijskih vodij in vodje kadrovskega oddelka. Prav tako je priporočljivo pri uvajanju imeti ob sebi pomoč strokovnjaka, specializiranega za izdelavo kadrovskih meril učinkovitosti, ter svetovalni tim, ki nadzira uvajanje sistema v organizacijo;
- ustvarjanje skupnih potreb: potrebno je ustvariti konkretni poslovni primer za uporabo Scorecard-a. Za izvajanje posameznih meritev je potrebno nameniti 3 do 5 % kadrovskega proračuna;

- oblikovanje vizije: jasno je potrebno definirati želene rezultate uporabe Scorecard-a, pripraviti jasna merila, ki jim je potrebno slediti ter določiti odločitve, ki bodo sprejete na osnovi določenih meril. Določiti je potrebno tudi načine, kako se bodo posamezni podatki za merjenje zbirali;
- izbira zaveznikov: določiti je potrebno glavne igralce, ki bodo pri uvajanju sistema sodelovali in uvedbo podpirali;
- izgradnja podpornih sistemov: pomeni, da je potrebno izbirati prave ljudi za izvedbo projekta, lansirati ustrezne pobude ter investirati finančna sredstva v potrebno tehnologijo;
- spremljanje in prikazovanje napredka: priporočljivo je razviti projektni plan, v sklopu katerega je moč prikazati, kako projekt poteka ter kaj predstavlja njegov napredek;
- zagotovitev trajnosti uvedbe sistema: začeti je potrebno s preprostimi merili, ki naj bodo vidna. Prav tako se priporoča objava rezultatov in spreminjanje meril ob morebitnih spremembah pogojev uvajanja sistema (Soundview Executive Book Summaries 2001, 8).

2.1.6 Opredelitev dejavnosti kadrovske funkcije

Kadrovska dejavnost je po vsebini in značaju zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih nalog – te se nanašajo na kadre, ki postajajo vedno bolj pomemben dejavnik vsakega podjetja (Florjančič 2004, 369). Kadrovska funkcija v podjetjih in organizacijah pridobiva osrednjo vlogo. Podjetja se zavedajo, da so ključ do uspeha v konkurenčnem boju ravno najsposobnejši ljudje, podjetja zato iščejo najboljše kadre, s katerimi bi lahko uresničevali svoje poslovne cilje.

Temeljne naloge kadrovske funkcije avtorji opredeljujejo na različne načine, vendar v resnici opisujejo enake ali podobne aktivnosti, povezane z zaposlovanjem, usposabljanjem in razvojem, motiviranjem in nagrajevanjem ter odnosi z zaposlenimi. Spisek nalog kadrovske funkcije v konkretnem podjetju se lahko od zgoraj napisanega seveda razlikuje. Težko si sicer predstavljamo doseganje učinkovitosti in uspešnosti, če določenih izmed opisanih nalog v podjetju ne bi opravljali. Lahko se skladno z današnjimi poslovnimi zahtevami dodamo še druge naloge, kot so na primer: oblikovanje in izvajanje strategij, ustvarjanje pogojev za izvajanje sprememb in oblikovanje organizacijske kulture (Svetlik in drugi 2009, 21–22).

Noe (1994, 32) navaja pet dimenzij, ki definirajo kadrovsko funkcijo kot aktivnost, ki podjetje usmerja k doseganju konkurenčnosti:

- upravljanje dejavnikov notranjega in zunanjega okolja podjetja,
- ocenjevanje zaposlenih in rezultatov dela,
- pridobivanje zaposlenih,
- razvoj zaposlenih,
- nagrajevanje in motiviranje zaposlenih.

Dejavniki notranjega in zunanjega okolja podjetja so strateški cilji podjetja, etična načela in vzdušje znotraj podjetja, pojem kadrovanja na svetovni ravni ter zakoni in predpisi državnih in drugih zunanjih ustanov, med njimi tudi sindikalnih organizacij.

Namen ocenjevanja zaposlenih je s čim bolj kvalitetnim in kvantitetnim delovanjem zaposlenih doseči maksimalno produktivnost storitev. V sklopu te dimenzije se zaposlene usmerja k večji inovativnosti, ustvarjalnosti, kakovostnemu ustvarjanju proizvodov in delu s strankami. Na podlagi definiranih kriterijev za kakovostno delo se meri in ocenjuje delo zaposlenih ter njihov odnos do dela in delovnega okolja.

Naloga vodstva podjetja je predvideti, koliko in kakšen profil zaposlenih podjetje potrebuje za zadovoljitev povpraševanja na trgu po proizvodih in storitvah podjetja. Pri tem je treba upoštevati tudi odhajanje zaposlenih zaradi upokojitve, premestitev in odpovedi. Funkcije, ki izvršujejo omenjene naloge, so načrtovanje, iskanje in izbira kadrov.

Funkcija razvoja kadrov skrbi za ustreznost sposobnosti in znanj obstoječih zaposlenih glede na zahteve njihovih delovnih mest. Zaradi nove tehnologije in trendov v načinu poslovanja se vse več podjetij odloča za preoblikovanje organizacije v timsko delo. Posledično se morajo tako vodstvo kot zaposleni usposobiti za uspešno delovanje v novem načinu dela. Vodstvo mora poleg tega poskrbeti, da zaposleni enakovredno sprejemajo sodelavce z drugačnimi rasnimi, kulturnimi in etičnimi vrednotami, jim pomagati, da znajo prepoznati svoje interese in cilje pri delu, ter jih v pravi meri ločiti od zasebnega življenja. Za izpolnjevanje navedenih nalog mora kadrovska služba skrbeti za ustrezno izpopolnjevanje in izobraževanje delavcev.

Nagrajevanje zaposlenih poleg izoblikovanja sistema obračuna in izplačevanja plač vključuje tudi spodbujanje zaposlenih z dodatnim nagrajevanjem za produktivnost, inovativnost in kakovostno delo s strankami. Poleg denarnega nagrajevanja je zelo pomembno tudi ustvarjanje pozitivnega vzdušja v podjetju, skrb za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, ponujanje dodatnih ugodnosti v obliki daril, popustov, športnih in kulturnih aktivnosti ter organiziranje družabnih dogodkov za zaposlene.

Armstrong naloge kadrovske funkcije obravnava celovito in jih povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti,
- načrtovanje, privabljanje in izbor zaposlenih,
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj menedžerjev, menedžment karier,
- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade,
- sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi,
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varnosti in zdravja pri delu, ter družbenega standarda,
- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovski informacijski sistem, formaliziranje politik in programov (Armstrong 1994, 72–75).

2.1.7 Izziv za slovenski menedžment

V nadaljevanju bomo predstavili potek razvoja kadrovske funkcije v Sloveniji, kako je po teoretični plati kadrovska funkcija v Sloveniji strateške narave in kako bi lahko strateška postala. Povzeli bomo tudi bistvene kompetence, ki naj bi jih kadrovski strokovnjaki imeli.

2.1.7.1 Razvoj kadrovske funkcije v Sloveniji

Razvoj kadrovske funkcije v Sloveniji je bil do druge svetovne vojne podoben razvoju v drugih kapitalističnih državah. Glede na dokaj nerazvito gospodarstvo kadrovskemu področju ni bilo namenjene posebne pozornosti. Z uvedbo socialističnega družbenega reda po drugi svetovni vojni je bil ta razvoj prekinjen. Pod močnim vplivom komunistične

partije je potekal podobno kot v drugih vzhodnoevropskih državah (Svetlik in drugi 2009, 153).

Upravljanje s človeškimi viri je imelo pri nas, podobno kot v drugih socialističnih državah, nekaj pomembnih posebnosti, ki so se torej pokazale po spremembi političnega sistema po drugi svetovni vojni. Glavna posebnost je bila, da je partija obvladovala ključna mesta tudi v gospodarskem sistemu s tem, da je na vodilna mesta postavljala svoje ljudi in da so za zasedanje pomembnejših mest v podjetjih skrbele partijske celice. Direktorji so bili postavljeni v vlogo političnih funkcionarjev (Svetlik 1996, 188).

Vendar pa je postopno tudi v Sloveniji prišlo do osamosvajanja kadrovskih služb, kar je predstavljeno v nadaljevanju.

Pred 2. svetovno vojno je bila Slovenija del Kraljevine Jugoslavije, ki je bila ekonomsko slabo razvita. Prevladoval je kmetijski sektor, v katerem je delovalo dve tretjine delovne sile. V industriji so prevladovalе manjše organizacije s slabo razvitimi notranjimi funkcijskimi področji. Personalne zadeve so bile v rokah linijskih vodij, odločitve glede zaposlovanje in nagrajevanja pa je sprejemal izključno menedžment teh organizacij. V redkih organizacijah so bili zaposleni personalni uradniki, ki so opravljali predvsem administrativne naloge, kar pa ni bila le jugoslovanska posebnost, temveč značilnost tedanjih evropskih držav (Svetlik in drugi 2009, 153).

Za obdobje od leta 1946 do leta 1960 pravimo, da gre za administrativno ideološko obdobje. V prvih letih povojnega socializma je imela personalna (kadrovska) služba zelo specifično vlogo. Personalna politika se je oblikovala na nivoju države in je bila utemeljena z zakonodajo, njena naloga pa je bila zagotavljanje zaposlovanja in družbenega standarda delavcev, oblikovanje in shranjevanje personalnih podatkov in map ter obračun plač. Personalne (kadrovske) službe so v tem času za ključna mesta kadrovalе sodelavce, ki so bili predvsem politično primerni. Ključno je bilo, da je direktor personalne službe politično zanesljiv, četudi ni imel nobene izobrazbe ali izkušenj na personalnem področju. Naslednja značilnost tega obdobja je bila hitra industrializacija Slovenije, kar je vodilo v ustanavljanje številnih novih delovnih organizacij, povečevanje pritoka delovne sile s podeželja in oblikovanje javnih služb na področju izobraževanja, zdravstva, otroškega varstva in drugod. Zato je bila ključna naloga kadrovskih služb pripeljati v nova industrijska

središča dovolj delovne sile iz podeželja. Na razvoj kadrovske funkcije je vplivalo tudi oblikovanje samoupravnega sistema, ki je bil vpeljan v 50. letih prejšnjega stoletja. Z vpeljavo samoupravljanja in družbene lastnine je bilo upravljanje organizacij razdeljeno med državo in predstavnike menedžmenta in delovnih kolektivov, ki so jih zastopali zbori delavcev in delavski sveti, slednji so tudi sprejemali vse najpomembnejše kadrovske odločitve. Postopno so v kadrovskih službah začeli uporabljati različne metode na področju oblikovanja dela, ocenjevanja delovnih obremenitev, planiranja in pridobivanja kadrov, organizacije in načrtovanja usposabljanja, skrbi za zdravje in varnost pri delu ter organizacije pomoči za delavce. Kljub temu je kadrovska služba ostala nerazvita in podrejena komunistični partiji in ostalim funkcijam v organizaciji, zaposleni v kadrovskih službah pa niso imeli ustrezne izobrazbe (Svetlik in drugi 2009, 153–154).

Iniciacija (1960–1970). V 60. letih se je nadaljevala hitra industrializacija Slovenije. Gospodarstvo se je soočilo s prvo krizo, ki ji je sledila prva gospodarska reforma v drugi polovici 60. let, katere namen je bil vpeljava tržnih principov in povečanje avtonomije direktorjev – gre za obdobje tako imenovanega tržnega socializma. Planiranje kadrov v organizacijah je bilo redko, kar se je kazalo v velikih razkorakih med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami zaposlenih. Zaposleni na kadrovskem področju so imeli v glavnem ekonomsko, pravno in psihološko izobrazbo. V 50. letih so bila oblikovana prva specialistična usposabljanja, ki jim je v 60. letih sledila vpeljava prvih dodiplomskih programov za kadrovske področje. Kljub temu je bil interes zaposlenih za reševanje kadrovskih problemov majhen, obenem pa je v organizacijah primanjkovalo strokovnjakov za to področje. Zato se je pojavila potreba po centralizaciji kadrovskih nalog v posebnem oddelku znotraj organizacije. Kljub nastanku kadrovskih oddelkov je kadrovska služba ostala v večini administrativna, kadrovske politike organizacije pa so še naprej oblikovali predvsem predstavniki partije, politično primerni direktorji in samoupravni organi. Vendar pa je v tem obdobju kadrovska funkcija postala bolj vidna, čeprav še ni bila profesionalizirana (Svetlik in drugi 2009, 154).

Pionirstvo (1970–1980). Zaradi neuspešne gospodarske reforme in politične nestabilnosti v začetku 70. let je bila sprejeta nova ustava, ki je uzakonila samoupravni sistem in zagotovila pravico do zaposlitve. Zato je bila polna zaposlenost ena ključnih značilnosti tega obdobja, ki sta jo spremljali načelo enakosti in solidarnosti. Posledično je bila učinkovitost organizacije nizka, stroški dela in produktivnost delavcev so bili zanemarljivi,

zmanjševanje števila zaposlenih pa ni bilo mogoče, četudi so to zahtevali ekonomski razlogi ali spremembe tehnologija. Gospodarstvo je bilo regulirano bolj po socialnih kot ekonomskih načelih. Ob nizki stopnji brezposelnosti so potrebe po novih delavcih v Sloveniji zadovoljevali s priseljevanjem drugih delavcev iz drugih delov Jugoslavije. V tem obdobju so se z vprašanji plač, družbenega standarda in pravic delavcev ukvarjali sveti delavcev, obenem pa so se o kadrovskih zadevah dogovarjali na makro ravni v tako imenovanih družbenih dogovorih, ki so jih oblikovale »samoupravne interesne skupnosti«. Družbeni dogovori so se nanašali na področja zaposlovanja, plač, štipendij in izobraževanja, njihov namen pa je bilo oblikovanje skupnih usmeritev kadrovske politike in politike zaposlovanja. V tem obdobju so bile opravljene tudi prve analize kadrovske funkcije (Svetlik in drugi 2009, 154–155).

Kavran in Brekić (1983) sta ugotovila, da je bila kadrovska funkcija v tem obdobju še vedno administrativna, izobrazba in strokovnost kadrovskih delavcev sta bili relativno nizki, kadrovska funkcija je bila v organizaciji uvrščena ob pravno področje in ker so bile kadrovske zadeve regulirane s številnimi pravnimi predpisi, je službo vodil pravnik.

V tem obdobju se je vedno bolj uveljavljalo prepričanje, da je kadrovska funkcija ena od ključnih funkcij v organizaciji, ki lahko pomembno vpliva na uspešnost organizacij. Nastajalo je tudi vse več monografij in strokovnih člankov, ki so obravnavali razna kadrovska vprašanja in teme, kot so kadrovska funkcija in njene vloge v organizaciji, razvoj kadrov, kadrovska politika, položaj posameznikov v različnih vrstah organizacij, spremembe v organizacijah, sistemizacija dela, delovni cilji in ocenjevanje delovne uspešnosti, zadovoljstvo pri delu in motivacija, planiranje kadrov. Obenem je raslo število profesionalcev na kadrovskem področju. Tako je profesionalizacija prispevala k večji moči kadrovikov v organizaciji in manjšemu vplivu samoupravnih organov in politike na kadrovskem področju (Svetlik in drugi 2009, 155–156).

Obdobju pionirstva sledi obdobje razvoja personalnega (kadrovskega) menedžmenta (1980–2000). V 80. letih so se poglobljale ekonomske težave in politični konflikti, saj je bil samoupravni sistem neučinkovit, hkrati pa ni bilo ustreznih gospodarskih reform. V organizacijah so zmanjševali stroške, zato so bile ukinjene ali zmanjšanje številne aktivnosti, predvsem usposabljanje na delu, študij ob delu in raziskave, ki so obravnavale to področje. Kadrovsko področje je bilo visoko pravno regulirano, obenem pa kadroviki

niso bili pripravljeni na masovna odpuščanja in številne stečaje organizacij, ki so sledili osamosvojitvi Slovenije, saj je ta izgubila trge nekdanje Jugoslavije in nekdanjih vzhodnih držav. Organizacije so morale poiskati nove trge, ki pa so bili zahtevnejši. Temu so se organizacije lahko prilagodile le s hitro in temeljito reorganizacijo, utemeljeno predvsem na načelih stroškovne učinkovitosti, kvaliteti izdelkov, vpeljevanju nove tehnologije, zmanjševanju števila brezposelnih in prenašanju aktivnosti na zunanje izvajalce. Kadrovske službe so imele v tem obdobju zelo zahtevno vlogo. Ukvarjale so se z odpuščanjem delavcev, večjo pozornost so morale nameniti potrebnim sposobnostim in kompetencam zaposlenih, zato so se okrepile aktivnosti na področju usposabljanja in izobraževanja s poudarkom na usposabljanju menedžerjev. Prilagoditi so se morale novi zakonodaji in spremenjenim razmeram na trgu delovne sile. Omenjene spremembe so se kazale tudi v številnih monografijah in prispevkih, ki so obravnavali različne vidike kadrovskega menedžmenta: kadrovske politike, tokove in planiranje kadrov, učenje in zaposlovanje, razvoj kadrov, motivacijo, alternativne oblike dela, krizo zaposlovanja, brezposelnost, trg delovne sile, produktivnost in učinkovitost, kadrovski informacijski sistem, harmonizacijo dela, vodenje, upravljanje konfliktov, izbiranje kadrov, upravljanje kariere, nagrajevanje, analizo kadrovske dejavnosti, organizacijsko kulturo, skupinsko in timsko delo, človeške vire kot temelj konkurenčne prednosti, poslovno odličnost in podobno (Svetlik in drugi 2009, 156).

Devolucija (od leta 2000 naprej). Od leta 1993 je Slovenija beležila stalno gospodarsko rast. Še vedno se je izvajalo prestrukturiranje, omejevanje stroškov dela, zviševanje produktivnosti, vpeljevanje novih tehnologij in prodaja izdelkov na tuje trge. V organizacije so vstopali tuji investitorji. Kadrovske službe so sledile tem spremembam in sodelovale pri njihovem uvajanju. Vpeljane so bile številne nove metode, vodje kadrovskih služb so vse bolj prisotni v upravah organizacij. Vedno več se govori in piše o naslednjih temah: opredelitev HRM, motivacija, učeča se organizacija, razvoj in upravljanje kompetenc, upravljanje znanja, nagrajevanje devolucija, politika zaposlovanja, kulturna raznolikost, ugotavljanje učinkov HRM. Uveljavlja se proces devolucije in prehod od kadrovskega menedžmenta k HRM.

Kadrovska funkcija se je v zadnjih nekaj desetletjih po pomembnosti iz obrobja poslovnega sistema pomaknila v središče organizacije. Mnoge organizacije so namreč spoznale, da

lahko enakovredno tekmujejo le, če nenehno skrbijo za svoje človeške vire. Še posebej se morajo z njimi ukvarjati vodje in to na vseh ravneh (Svetlik in drugi 2009, 156–157).

Devolucijo kadrovske dejavnosti lahko opredelimo kot prenos nalog ali aktivnosti kadrovskih strokovnjakov oziroma strokovnih služb na linijske vodje (Cascon – Pereira in drugi 2006, 130).

Devolucija kadrovske dejavnosti se kaže v:

- bolj strateški vlogi HRM, kar pomeni, da je vodja kadrovskega oddelka pogosto tudi član uprave ali ožjega vodstva podjetja in hkrati sodeluje pri snovanju strategije organizacije;
- naloge HRM se iz strokovnih služb na določenih področjih (plače in ugodnosti, pridobivanje in selekcija kadrov, usposabljanje in razvoj, zmanjševanje oziroma povečanje števila sodelavcev) prenašajo na linijske vodje;
- število strokovnjakov v kadrovskih oddelkih se zmanjšuje;
- organizacije uporabljajo več zunanjih storitev, ki so dostopne na trgu (Svetlik in drugi 2009, 157).

2.1.7.2 Razvitost strateškega HRM v Sloveniji

Poslovno okolje postaja čedalje zahtevnejše in od organizacij terja nenehno iskanje novih virov konkurenčnosti in uspešnosti. Čeprav se ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost pogosto izpostavljajo kot ključen izvor konkurenčnosti, spremljajoče razprave kažejo na to, da načini izvajanja kadrovske funkcije v praksi novim zahtevam ne sledijo dovolj. Tudi raziskave v slovenskem okolju (Svetlik in Ilič 2004; Zupan 2000) potrjujejo, da je preoblikovanje kadrovske funkcije iz administrativne oziroma strokovne v bolj strateško počasno, zato bi bilo potrebno na tem področju še veliko storiti (Svetlik in drugi 2009, 101).

Po podatkih mednarodne primerjalne študije »Upravljanje človeških virov 2004« je:

- opaziti rahlo povečanje odstotka organizacij, kjer je vodja oddelka za kadre/človeške vire član ožjega kolegija direktorjev/uprave, glede na leto 2001, in sicer iz 56,2 % na 66,9 %;
- 62,7 % organizacij ima napisano strategijo za kadre/človeške vire. V primerjavi z letom 2001, ko je bilo takih organizacij 53,8 %, se je delež povečal. Predvsem so to organizacije, ki delujejo v kmetijskem in industrijskem sektorju, so večje in usmerjene v

svetovni trg. Nenapisanih strategij za kadre/človeške vire je več v organizacijah javnih storitev, tistih, ki so manjše in so usmerjene na lokalni trg;

- v dobri polovici organizacij, ki so sodelovale v raziskavi, je oseba, odgovorna za kadre/človeške vire, od začetka vključena v oblikovanje poslovne strategije. Večkrat se to zgodi v večjih, na svetovni trg usmerjenih organizacijah in v organizacijah, ki delujejo v sektorju kmetijstva in industrije. V 26,6 % organizacij oseba, odgovorna za kadre/človeške vire, sodeluje pri izvajanju poslovne strategije, pogosteje v organizacijah sektorja javnih storitev in tistih, ki so usmerjene na svetovni trg. V 6,5 % organizacij, oseba, odgovorna za kadre/človeške vire ni vključena v razvoj poslovne strategije;
- glavne odločitve glede politike pridobivanja in izbire kadrov v 45 % sprejema oddelek za človeške vire po posvetovanju z linijskimi vodji. Pogosteje v velikih organizacijah, v tistih z nižjo izobrazbeno strukturo in usmerjenih na svetovne trge. Sledijo organizacije (37,5 %), med katerimi je največ tistih, ki delujejo na področju tržnih storitev, kjer so odločitve glede pridobivanja in izbire kadrov prepuščene linijskim vodjem po posvetovanju z oddelkom za človeške vire. Linijski vodje samostojno sprejemajo te odločitve v organizacijah sektorja javnih storitev (22,6 %) v manjših organizacijah in v organizacijah, ki imajo višjo izobrazbeno strukturo. Samostojna vloga oddelka za človeške vire se je na tem področju v primerjavi z letom 2001 iz 9,4 % znižala na 3,1 %;
- glavne odločitve na področju politike usposabljanja in razvoja največkrat sprejemajo oddelki za človeške vire po posvetovanju z linijskimi vodji (44,3 %) ali linijski vodje po posvetovanju z oddelkom za človeške vire (34,3 %). Med prvimi so pogostejše velike organizacije, organizacije v sektorju kmetijstva in industrije, tiste, ki imajo nižjo izobrazbeno strukturo in ki so usmerjene na svetovni trg. V organizacijah javnih storitev so linijski vodje najbolj samostojni pri sprejemanju odločitev s področja politike usposabljanja in razvoja;
- za industrijske odnose je v največji meri odgovoren oddelek za človeške vire, ki se pred sprejemanjem odločitev posvetuje z linijskimi vodji v 31,2 % organizacij oziroma jih sprejeme samostojno v 25,5 % organizacij. Oddelek za človeške vire pogosteje samostojno sprejema odločitve na področju industrijskih odnosov v organizacijah sektorja tržnih storitev (35,1 %), v večjih organizacijah (31,1 %) in v organizacijah, ki so usmerjene na svetovni trg (30,1 %). Linijski vodje v organizacijah sektorja javnih storitev mnogo pogosteje kot drugje samostojno sprejemajo odločitve na področju

industrijskih odnosov. Odločitve glede odnosov z zaposlenimi/sindikati/sveti delavcev so statistično značilno povezane s sektorjem, v katerem deluje organizacija in s tržno usmerjenostjo organizacije (Černigoj – Sadar in drugi 2005, 8–19).

2.1.7.3 Priporočila slovenskim organizacijam na področju devolucije

Kot smo ugotovili, gre v procesu devolucije kadrovske funkcije za soodgovornost neposrednih vodij in kadrovskih strokovnjakov. Vodje opravljajo naloge, kadrovski strokovnjaki jim svetujejo, ohranjajo nadzor in obenem obdržijo nekaj operativnih nalog, sicer utegnejo izgubiti kredibilnost pri vplivu na strateške odločitve o razvoju sodelavcev (Mesner Andolšek in Štebe 2004). Zato so učinki devolucije rezultat dela obojih.

Kot kažejo Cranet podatki v tabeli 2.1, je proces devolucije najizrazitejši na področju odgovornosti za odločitve o povečanju in zmanjševanju števila zaposlenih, sledi področje kadrovanja in izbora kadrov. Kadrovski strokovnjaki ostajajo pomemben dejavnik

Tabela 2.1: Odgovornost za odločitve na področju HRM v Sloveniji: razmerja med linijskimi vodji in kadrovskim oddelkom v odstotkih

Leto	2001	2001	2004	2004
Odgovornost za odločitve o:	Predvsem linijski vodje	Predvsem kadrovski oddelok	Predvsem linijski vodje	Predvsem kadrovski oddelok
Plače in ugodnosti	68,3	31,7	72,8	27,2
Pridobivanje in selekcija	47,1	52,9	51,9	48,1
Usposabljanje in razvoj	45,1	54,9	49,4	50,6
Industrijski odnosi	53,1	46,9	43,3	56,7
Povečanje/zmanjšanje števila zaposlenih	54,3	45,7	62,9	37,1

Vir: Cranet (2001 in 2004)

posredovanja v industrijskih odnosih in pri izboru kadrov. Proces devolucije je najbolj napredoval na področju usposabljanja in izobraževanja. Kar 40 % organizacij je poročalo, da se je povečala vloga neposrednih vodij pri izobraževanju in usposabljanju sodelavcev. Drugo področje, kjer devolucija tudi hitro napreduje, je nagrajevanje, sledi kadrovanje in nato odločanje o povečanju ali zmanjšanju števila zaposlenih.

Mesner Andolšek in Štebe na podlagi raziskave podajata naslednja priporočila slovenskim organizacijam na področju devolucije:

- Kolikor je strateškega HRM, toliko je devolucije. Če strateškega HRM ne bo, visoke stopnje devolucije v slovenskih organizacijah lahko pomenijo krnitev funkcije HRM in potiskanje kadrovskih vprašanj v kot. To lahko ogrozi razvojni vidik in dolgoročno perspektivo organizacije. Izgubljanje konkurenčne prednosti, ki se danes dosega zgolj s človeškimi viri, pa ni posebej obetavno. Za ta razvoj je odgovoren vrh organizacije.
- Kadrovske oddelke naj bodo dobro ekipirani. Ni nujno, da so številčni, morajo pa imeti kadrovske strokovnjake, ki so opremljeni z znanji o sodobnem razvoju na kadrovskem področju. Vodje kadrovskih služb naj bi bili močne in vplivne osebe, ki se dobro vključujejo v vrhnji menedžment in imajo vpliv na ključne odločitve.
- Nujna je priprava vodij na devolucijo. Treba je oblikovati partnerstvo med kadrovskimi strokovnjaki in vodji na vseh ravneh organizacije. Kadrovske strokovnjake so tisti, ki morajo svetovati vodjem pri njihovih operativnih kadrovskih odločitvah, saj oblikujejo in razdelajo kadrovske strategije in politike, ki morajo biti konsistentno dorečene in izvajane. Kadrovske strokovnjake tudi ohranjajo posredovalno vlogo med menedžmentom in drugimi sodelavci.
- Neposredni vodje se morajo zavedati, opredeljenih kadrovskih politik v organizaciji. Te naj bi jasno prevevale celoten menedžment, saj morajo zagotavljati konsistentnost pri izvajanju kadrovskih politik. Če konsistentnosti ni, bodo sodelavci hitro opazili, da neposredni vodje niso sposobni urejati kadrovskih odločitev in problemov.
- Neposredni vodje morajo kadrovskim problemom na področju kot takem nameniti ustrezno mesto in pozornost pri svojem delu. Preobremenjenost vodij lahko vodi v zanemarjanje problematike HRM, kar pa z vidika razvoja organizacije in sodelavcev ni dobra in učinkovita opcija.
- Kadrovske strokovnjake naj pripravijo politike, ki izhajajo iz kadrovskih strategij, neposredni vodje pa naj te politike ustrezno izvajajo. V tej vlogi imajo kadrovske strokovnjake nekakšno nadzorno funkcijo nad delom linijskih vodij.
- Horizontalne komunikacije med kadrovskimi strokovnjaki in linijskimi vodji morajo biti neposredne, odprte in čim bolj pogoste ne glede na morebitno oblikovanje »klicnih centrov« v kadrovskih oddelkih. Temu primerno je potrebno oblikovati strukturo v organizaciji (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 59–60).

2.1.8 Kompetenčni profil kadrovskih strokovnjakov za potrebe izvajanja HRM

Skladno z razvojem področja HRM, vlog in nalog, ki jih v organizacijah opravljajo kadrovski strokovnjaki v okviru HRM, se spreminjajo tudi pričakovane kompetence, ki so potrebne za opravljanje teh nalog. Najpogosteje omenjene v literaturi so: analitično, konceptualno mišljenje, inovativnost in kreativno reševanje problemov, strateško razmišljanje in delovanje, poznavanje poslovanja in poslovnega okolja, komunikativnost, iskanje informacij, prepričevanje in vplivanje, timsko delo, usmerjenost k ciljem, vodenje, strokovnost in »tehnične« kompetence, fleksibilnost, prenos, aktivacija in razvoj znanj, uporaba informacijske tehnologije (Svetlik in drugi 2009, 161–162).

Kompetence kadrovskih strokovnjakov so kontekstualno pogojene, kar pomeni, da so odvisne od nacionalnega, organizacijskega in časovnega okvira, v katerem delujejo kadrovski strokovnjaki. Po drugi strani kadrovski strokovnjaki ne potrebujejo nujno vseh identificiranih kompetenc, saj se kadrovske aktivnosti v organizacijah izvajajo v sodelovanju linijskih vodij, kadrovskih strokovnjakov, delavcev, sindikatov in zunanjih izvajalcev. Najpomembneje je, da se kompetence, potrebne za izvajanje različnih dejavnosti na področju HRM, razvijajo pri vseh skupinah, ki so vključene v HRM v organizaciji, in ne le pri kadrovskih strokovnjakih (Svetlik in drugi 2009, 161–162).

V raziskavi, ki je bila opravljena v Sloveniji (Kohont 2005 v Svetlik in drugi 2009, 162), je bilo ugotovljeno, da so ključne kompetence direktorja kadrovskega sektorja štiri:

- vodenje, strateško razmišljanje,
- timsko delo,
- komunikativnost,
- upravljanje sprememb.

2.2 Standardi kakovosti upravljanja s človeškimi viri

Na poti profesionalizacije HRM je zelo pomembna tudi samoregulacija, ki se ji poklicna skupina običajno podredi z oblikovanjem kodeksa profesionalne etike, kar ji omogoča določeno stopnjo avtonomnosti v družbi. V splošnem je funkcija kodeksov, da razčiščujejo siva polja, ki nastajajo pri opravljanju dejavnosti in da gradijo zaupanje, zavezanost ter pripadnost stroki. Splošna vloga etičnih kodeksov je, da povečujejo etična pričakovanja,

opravičujejo dialog o etičnih vprašanjih, pospešujejo etično odločanje, preprečujejo slabo ravnanje in pomenijo osnovo za odgovornost ter možnost klicanja na odgovornost (Mesner Andolšek 2004, 56).

Položaj kadrovskih strokovnjakov v Sloveniji bi s tega vidika lahko ocenili kot dober, saj so etična in strokovna pravila svojega delovanja oziroma norme obnašanja opredelili v Kodeksu etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije (KEKSS), ki je nastal že leta 1986, v letu 2004 pa so ga dopolnili skladno z razvojem področja (Svetlik in drugi 2009, 168).

Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije je dokument splošne narave in temelji na vrednotah, kot so strokovnost, poštenost, demokratičnost, natančnost, odgovornost, enakopravnost, uporaba sodobnih teoretičnih spoznanj, prakse in znanstvenih dognanj ter razvoj stroke. Temeljna načela KEKSS za delo kadrovskih strokovnjakov so: spoštovanje integritete človekove osebnosti, enakopravna obravnava, varstvo osebnih podatkov, odgovornost za lastni strokovni in osebnostni razvoj, nasprotje interesov, odgovornost za razvoj in ugled stroke, ukrepi zoper kršitve etičnih in profesionalnih standardov, o katerih odloča Častno razsodišče pri Zvezi društev za kadrovske dejavnosti Slovenije (Žunec 2004, 51–52).

Pregled literature pokaže, da gre razprava o profesionalizaciji HRM v dve smeri: na eni so tisti, ki menijo, da bi tudi na področju HRM morali vpeljati standarde, kvalifikacije in etične kodekse, kar bi kadrovskim strokovnjakom omogočilo, da bi v situacijah, ki bi odstopale od teh standardov, lahko zavrnili svoje sodelovanje ali naznanili nepravilnosti ter jim obenem nudilo okvir delovanja v primerih, ko ne bi natančno vedeli, kako ukrepati. Na drugi strani so tisti, ki menijo, da so za delovanje kadrovskega strokovnjaka najpomembnejše njegove kompetence, ki mu omogočajo, da sledi, vpliva in udejanja strateške usmeritve organizacije (Svetlik in drugi 2009, 168–169).

O kompetencah kadrovskih strokovnjakov smo že govorili v prejšnjem poglavju, zato se bomo v nadaljevanju usmerili v modele in standarde kakovosti, ki v svojih teorijah zagotavljajo tudi kakovost upravljanja s človeškimi viri.

Najprej se bomo na kratko seznanili s pojmom kakovosti in zgodovinskim pregledom razvoja kakovosti, sledila bo predstavitev nekaterih modelov in standardov, ki so povezani tudi s kakovostim izvajanjem HRM.

2.2.1 Pojem kakovosti

Pri opredeljevanju pojma kakovosti se pojavljajo težave tako na strani odjemalcev kot na strani zaposlenih v organizacijah, ki ponujajo in izvajajo storitve (Snoj 1992, 202). In nenazadnje imajo težave pri opredeljevanju pojma kakovosti tudi raziskovalci (Snoj 1998, 160).

Oprelitev pojma kakovost ni lahka in enostavna naloga. V literaturi najdemo veliko definicij, ki opredeljujejo in poskušajo definirati pojem kakovost. Lahko rečemo, da je definicij za kakovost toliko, kolikor je avtorjev, ki so se ukvarjali z reševanjem tega problema. Vse definicije so več ali manj usmerjene na rezultate (izdelke) lastnega dela oziroma na rezultate procesov, ki so namenjeni za uporabnike za izpolnjevanja in zadovoljevanja njegovih potreb (Potkonjak 2009).

V nadaljevanju navajamo nekaj opredelitev kakovosti.

Dojemanje kakovosti je odvisno od družbenih značilnosti okolja in se spreminja s časom.

Feigenbaum (1991, 7) opredeljuje kakovost izdelka ali storitve kot »zbir karakteristik trženja, razvijanja, proizvodnje in vzdrževanja, skozi katere bo izdelek ali storitev v uporabi srečal/a pričakovanja kupca oziroma uporabnika«. Tudi Besterfield opredeli kakovost kot »prilagojenost zahtevam in nivo prilagojenosti« oziroma »skladnost med zahtevami in pričakovanji kupca je mera za kakovost«. Če zahteve, ki jih določijo strokovnjaki v podjetju, ne zadovoljujejo potrošnikovih potreb, jih je potrebno spremeniti (Besterfield 1986, 1).

Eden izmed največjih strokovnjakov na področju kakovosti na svetu je podal svojo definicijo, ki pravi, da kakovost pomeni »primernost za uporabo, pri čemer primernost definirajo uporabniki« (Juran 1951, 33).

Temu pogledu na kakovost je podobna tudi uporabniško usmerjena opredelitev kakovosti, ki pravi, da je kakovost »sposobnost za uporabo« (Garvin 1992, 127). Obstaja nekaj univerzalnih standardov, s katerimi je določeno poenotenje imen, oznak, oblik, velikosti, meril in kakovosti industrijskih proizvodov. Ni pa standardov kakovosti, ki bi bili večni, ker se potrebe potrošnikov hitro spreminjajo. Različni uporabniki imajo različne potrebe, ki morajo biti zadoščene, da lahko pravimo, da je proizvod ali storitev visoke kvalitete. Na primer: razlikujemo dve skupini kupcev klavirja: profesionalne umetnike, ki opazijo zelo podrobne razlike v tonu in jih na osnovi tega ovrednotijo, in manj zahtevne kupce, ki presojujejo kakovost klavirjev glede na sloves, priporočila in videz (Garvin 1992, 127–128).

Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Standard Organization – ISO) opredeljuje kakovost kot »skupek značilnosti oziroma lastnosti poslovnih učinkov, ki se nanašajo na njihovo sposobnost zadovoljiti določene potrebe« (Lovelock in drugi 1999, 398).

Standard ISO 8402, ki ga je ISO izdala, opredeljuje kakovost kot »doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitve, ki jih kupec pričakuje«. Evropska organizacija za kakovost je osvojila definicijo, da je kakovost »stopnja, do katere proizvod zadovoljuje uporabnika« (Žnidaršič in drugi 1990, 10).

Najbolj splošna opredelitev kakovosti je »skladnost z zahtevami« (Crosby 1990, 16). Zato je najprej treba jasno opredeliti zahteve, ki jih mora določen izdelek oziroma storitev izpolnjevati. Merjenje kakovosti je možno šele, ko so vsa merila opredeljena. Če se izdelek ali storitev sklada z vsemi zahtevami, je kakovosten. Če te zahteve ne izpolnjujejo zahtev potrošnikov, jih je potrebno spremeniti. Kakovost ni neposredno povezana s ceno, saj je izdelek nižjega kakovostnega razreda, ki ustreza zahtevam tega razreda, ravno tako kakovosten kot izdelek višjega cenovnega razreda, ki ustreza tem višjim zahtevam (Crosby 1990, 16–17).

Pogosto se uporablja tudi definicija, ki kakovost oziroma kvaliteto opredeljuje kot »celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga« (Marolt 1994, 2). Osnovni namen kakovosti je torej zadovoljitev kupca, kar pa ni enostavno, saj imajo različni kupci oziroma trgi različne želje, zahteve in

pričakovanja. Zato je ena od osnovnih nalog menedžmenta podjetja izbrati takšno kombinacijo karakteristik kakovosti izdelka ali storitev, ki bo optimalna za določenega kupca ali trg. Ker se kupci med seboj razlikujejo, bodo tudi optimalne kombinacije različne, zato govorimo o relativnosti pojma kakovosti. Celo pri istem kupcu so želje in pričakovanja lahko v različnih okoliščinah različne. Cilj podjetja naj bo proizvodnja takšnih izdelkov in storitev, ki bodo najboljše zadovoljile zahteve in pričakovanja tistih kupcev, katerim so namenjeni. Dokončno oceno o kakovosti izdelka ali storitve lahko da le kupec oziroma uporabnik izdelka ali storitve, ne pa proizvajalec (Marolt 1994, 3–4).

Tudi ameriško združenje za nadzor kakovosti definira kakovost kot »skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene in naznačene potrebe« (Kotler 1998, 56).

Lovelock (1992, 239) opredeljuje kakovost kot »nameravano, hoteno stopnjo odličnosti in kontrolo spremenljivosti pri doseganju te odličnosti pri izpolnjevanju porabnikovih zahtev«.

Druker (1985) trdi, da kakovost produkta ali storitve ni v tem, kako jo proizvede izvajalec, temveč je tisto, kar od izdelka ali storitve dobi kupec in za kar je kupec pripravljen tudi plačati določeno ceno.

V grobem danes ločimo štiri vidike kakovosti:

- kakovost izdelkov in storitev, ki pomeni skladnost z referenčnimi dokumenti, preverjeno in označeno z znaki kakovosti;
- kakovost procesov, ki pomeni celoto procesov, ki skrbno načrtovani in racionalno izpeljani zagotavljajo stabilnost proizvodnih in storitvenih operacij ali drugače povedano, sistem kakovosti po standardih;
- kakovost organizacij, kjer so poleg procesov pomembni tudi psihosocialni in družbeni elementi, ki vodijo do odličnosti in celovitega obvladovanja kakovosti;
- kakovost življenja, ki obsega vse vidike vsakodnevnega življenja (Arnol 2002, 2).

Na kvaliteto izdelka ali storitve vpliva mnogo faktorjev, ki jih razvrstimo v dve skupini: človeški faktorji in tehnološki faktorji.

Vplivnost posamezne skupine faktorjev na kvaliteto določenega izdelka ali storitve je različna. Redko kateri izdelek ali storitev bo popolnoma odvisen le od ene skupine faktorjev. Običajno na kvaliteto vpliva kombinacija človeških in tehnoloških faktorjev, ki se med seboj tesno prepletajo.

Pomembno je poznati, kateri faktorji in kako močno vplivajo na kvaliteto izdelka ali storitve. Če prevladuje človeški faktor, bo podjetje posvetilo večjo skrb izbiri primernih ljudi, če bodo pomembnejši tehnološki faktorji, bo večja pozornost usmerjena na izbiro primerne tehnologije in strojev.

Človeške faktorje lahko razdelimo na:

- direktne faktorje, ki predstavljajo lastnosti posameznika, npr. prizadevnost, znanje, izkušnje, spodobnosti itd. in se razlikujejo od človeka do človeka;
- indirektne faktorje, ki so pomembni predvsem pri industrijskem načinu proizvodnje izdelkov in storitev ter odražajo sposobnost menedžmenta podjetja, da se v podjetju dosega in vzdržuje primeren nivo kvalitete, to so: sistem zagotavljanja kvalitete v podjetju, motiviranje ljudi za kvalitetno delo, načrtno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, urejenost reševanje problemov kvalitete ipd.

Tehnološke faktorje predstavljajo delovna sredstva, oprema za merjenje in preizkušanje, surovine, materiali, finančna sredstva za investicije, zahtevani standardi in predpisi ipd. (Marolt 1994, 10–11).

Kakovost izdelkov in storitev je za podjetje strateškega pomena. Podjetje mora računati s tem, da ga bo ugled oziroma sloves kakovosti, naj si bo dober ali slab, spremljal povsod in se bo odražal tudi v pričakovanju potrošnikov glede kakovosti novih izdelkov in storitev podjetja (Heizer in Render 1988, 697).

Kakovost torej pomeni skladnost s specifikacijami, standardi in predvsem s pričakovanji porabnikov. Potrebe in pričakovanja porabnikov se z globalizacijo, spreminjanjem vrednot in dviganjem življenjskega standarda neprestano spreminjajo in ljudje postajajo s svojim znanjem čedalje bolj zahtevni. Podjetja, ki pričakovane ravni kakovosti ne dosegajo, propadejo. Samo najboljša podjetja, ki uspejo zadovoljiti porabnikove potrebe, preživijo in obstanejo na konkurenčnem trgu. Kakovost določenega proizvoda ali storitve mora biti

rezultat skrbnega planiranja, brežhibne izvedbe in stalnega nadzora, ustvarja se v celotnem ciklu poslovnega procesa, s skupnim sistematičnim pristopom vseh udeležencev v procesu. Učinkovitost sistema kakovosti bo zagotovljena le s popolno podporo vodstva. Vodstvo mora pri uvajanju kakovosti aktivno sodelovati in tako postati zgled vsem zaposlenim. Odločilnega pomena za dobro opravljeno delo sta motivacija pri delu in osebno zadovoljstvo zaposlenih (Vujošević 1996, 18).

2.2.2 Zgodovina in razvoj kakovosti

Kakovost je bila pomembna v vsej zgodovini. Čeprav je niso znali opredeliti, se je kazala z uspešno uporabo izdelka in v zadovoljstvo uporabnika (Žnidaršič in drugi 1990, 14).

Do industrijske dobe je za kakovost skrbel in bil odgovoren obrtnik sam. S pojavom večjih delavnic je obrtnik prenesel odgovornost za kakovost na predelavca (druga polovica 19. stoletja – obdobje manufaktur). Z večanjem delavnic in večjimi proizvedenimi količinami se je pojavila potreba po drugačnem ugotavljanju kakovosti. Velik premik je v tem obdobju napravil Ford, ko je v svoje tovarne okoli leta 1920 vpeljal tekoče trakove. Teorijo tekočih trakov in delitve dela je razvil Taylor in po njem se imenuje tudi celotno industrijsko obdobje. Ta pristop je zahteval, da delavec dela po navodilih strokovnjakov in da ne razmišlja o drugačnem pristopu k delu. Navodila in zahteve za delo so morale izdelati ustrezne službe. Na koncu traku pa so posamezniki ugotavljali (na podlagi dokumentacije) slabe izdelke. Ti posamezniki so že združeni v skupine, ki so zameetek tehnične kontrole (Žnidaršič in drugi 1990, 17).

V obdobju tehnične kontrole so vso odgovornost za kakovost prevzeli kontrolorji. Ti so običajno na koncu linije ali proizvodnega procesa prebirali izdelke na dobre in slabe ter slabe vračali v popravilo ali jih odvrgli v izmet (Žnidaršič in drugi 1990, 17).

Po obdobju tehnične kontrole v začetku 20-ih let 20. stoletja že najdemo zametke celovitega obvladovanja kakovosti v statistični kontroli procesov, ki jo je razvil Walter A. Shewhart. Zagovarjal je uporabo statističnih metod, saj je popolna kontrola zaradi masovne proizvodnje postala neučinkovita. Statistična metoda upošteva variacijo karakteristik kakovosti v celotnem procesu. Večina podjetij je uporabljala kontrolne karte, s

katerimi so preverjali rezultate posamezne operacije procesa in ugotavljali, ali rezultati procesa ostajajo v prej določenih dopustnih mejah (Juran 2004, 12).

Z napredkom vede o kakovosti so pričeli spoznavati, da kontrola ne zagotavlja kakovosti, zato zanj ne morejo odgovarjati. Odgovornost za kakovost dela je spet prevzel proizvodni delavec, ki (med delom in po opravljenem delu) sam preverja svoje rezultate, na podlagi zahtev lahko opravi preizkus ustreznosti in umerjanje ter na ta način zagotovi kakovost svojega dela (Žnidaršič in drugi 1990, 19).

Ugotavljanje kakovosti pa na koncu procesa še ni jamstvo, da je izdelek dober. Zato je prišlo do vnovične spremembe. Nov pristop opravi radikalno spremembo od ugotavljanja kakovosti k zagotavljanju kakovosti. Delati je treba dobro, ne zato, ker to zahteva kontrola, ampak zato, ker je potrebno narediti kakovosten izdelek, ki zadovolji kupca (Žnidaršič in drugi 1990, 21).

Slika 2.8: Obdobja razvoja kakovosti



Vir: povzeto po Feigenbaum (1991, 18)

Kot smo ugotovili, segajo začetki razvoja standardov kakovosti daleč nazaj v zgodovino. Že okrog leta 1900, ko se pojavijo začetki delitve dela ter industrijska proizvodnja, se oblikujejo prve službe kontrole kakovosti.

Pred drugo svetovno vojno se začnejo pri velikoserijski proizvodnji uporabljati statistične metode za ugotavljanje napak, po drugi svetovni vojni pa že metode za preprečevanje napak. V 60-ih letih se začne odgovornost za kakovost prenašati na druge službe v podjetju. Skrb za kakovost se prenese na vse zaposlene. Začenja se obdobje integralne kontrole kakovosti.

Pojavijo se prvi državni in mednarodni standardi, ki formalno določijo, kdo vse mora sodelovati pri zagotavljanju kakovosti in katere naloge se morajo izpeljati v zvezi z zagotavljanjem kakovosti. Razvoj je v zadnjem desetletju dvajsetega stoletja dosegel celovito obvladovanje kakovosti (angl. total quality management – TQM). To je način stalnega izboljševanja dela na vsakem nivoju in vsakem funkcionalnem področju organizacije (Bakan Toplak in Urbajs 2003, 124).

V literaturi najdemo mnogo definicij, ki poskušajo opredeliti pojem »celovito obvladovanje kakovosti«. Tudi tu bi lahko rekli, da obstaja toliko definicij tega pojma, kot je avtorjev, ki so se ukvarjali z reševanjem problema zagotavljanja kakovosti.

Jeffries opredeljuje celovito obvladovanje kakovosti kot »obsežen in povezan način upravljanja podjetja s ciljem neprestano zadovoljevanja potrebe kupcev in stalno izboljševati vse aktivnosti v podjetju« (Jeffries v Hesham in Curry 2003, 245).

Ho je opredelil bistvo celovitega obvladovanja kakovosti z naslednjimi besedami: »celovito obvladovanje kakovosti zahteva, da je vsakdo v podjetju vključno z dobavitelji in kupcem, vključen v proces nenehnega izboljševanja z namenom zadovoljiti kupčeve nakazane ali izražene zahteve, pri čemer je potrebna aktivna podpora vodstva« (Ho v Hesham in Curry 2003, 245).

Britanski standardi BS7850 opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti kot »celovito filozofijo upravljanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire

podjetja za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način« (Potočnik in drugi 1996, 20).

Po Feigenbaumu lahko celovito obvladovanje kakovosti definiramo kot »učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanje kakovosti in prizadevanj za izboljšanje kakovosti različnih skupin v organizaciji, da bi usposobili proizvodnjo in storitve, da na najbolj ekonomičen način omogočijo slediti kupčevim zahtevam« (Ishikawa 1987, 84).

Kljub številnim definicijam lahko med njimi najdemo skupne točke. Te so: prizadevanje za izboljšanje kakovosti, pri katerem se zahteva sodelovanje vodstva in vseh zaposlenih, usmerjenost h kupcu in sodelovanje z dobavitelji.

Najpomembnejše prispevke na področju obvladovanja kakovosti so podali naslednji strokovnjaki: Deming s svojimi 14 točkami (to teorijo je Deming poimenoval »Sistem poglobljenega znanja-vedenja v 14-točkah«, katero mora vsako podjetje izpolnjevati, za izboljšanje učinkovitosti poslovanja), Crosby s 4 absoluti, Juran s svojo trilogijo. Feigenbaum je prvi avtor, ki je v 50.ih letih začel uporabljati pojem celovita kontrola kakovosti (Skupaj Quality Control). Japonska različica celovite kontrole kakovosti, ki je poudarjala, da so za zagotavljanje kakovosti odgovorni vsi zaposleni, od direktorja do delavca za tekočim trakom, pa je nadgradnja Feigenbaumovega modela.

Novejša prispevka na področju celovitega obvladovanja kakovosti pa sta še filozofija »jit – just in time – ravno v pravem času« in »benchmarking – primerjava z najboljšimi«. Na Japonskem se je razvil koncept »just in time«, ki je bolj poznan kot koncept proizvodnje brez zalog. Pri »primerjavi z najboljšimi« pa gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo uspešnost odločanja (Peljhan 2003, 53–58).

2.2.3 Kakovost storitev

Izvajanje kadrovskih procesov lahko uvrstimo med storitve, zato v nadaljevanju predstavimo nekaj teoretični izhodišč kakovosti storitev.

Klaus (1985, 17) trdi, da je kakovost storitev dinamična, kompleksna sestava fizičnih, psiholoških in drugih dejavnikov, ki jih doživljajo odjemalci. Ti dejavniki se manifestirajo v njihovem obnašanju.

Kakovost storitev je razlika med pričakovano in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zazna uporabnik. Kakovost storitev je mnogo težje ocenjevati kot kakovost izdelka:

- kakovost izdelka ocenimo po tehničnih značilnostih (po barvi, obliki, trdoti ...). Pri storitvah se mora uporabnik zadovoljiti z videzom in urejenostjo zaposlenih, opremo storitvenega podjetja in podobno;
- kakovost storitev je odvisna od pričakovanj uporabnika v primerjavi z zaznavo dejanske izvedbe storitve;
- kakovost storitve uporabnik ocenjuje tudi glede na postopek oziroma proces izvedbe storitve in ne glede na stanje po izvedbi (Potočnik 2000, 158).

Pri opredeljevanju kakovosti storitev je potrebno upoštevati celotno kakovost, ki jo sestavljata objektivna (standardna) in subjektivna (zaznana) kakovost (Snoj 1998, 160). Obvezno je potrebno razlikovati med kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji (subjektivna kakovost) in kakovostjo, ki je skladna s specifikacijami (objektivna kakovost).

Standardna kakovost je objektivna. Izvajalec storitev jo opredeli s postopki ter izvajalci storitev. Objektivno kakovost je možno laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti glede na določen standard. Subjektivne kakovosti ni možno natančno izmeriti, saj je določena s subjektivnimi, psihološkimi zaznavami porabnikov in izvajalcev storitev, ki ocenjujejo kakovost pod vplivom vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Kakovost skladno s pričakovanji opredeli uporabnik, ko je storitev že izvedena, zato govorimo o subjektivni kakovosti (Potočnik 2000, 158–159).

Parasuraman, Zeithaml in Berry (1988, 23) so s pomočjo faktorske analize in matematično statističnih metod identificirali pet dimenzij kakovosti storitev. Te so:

- fizična podpora (delovna oprema, osebje, komunikacijski material);
- zanesljivost izvajanja storitev;
- pripravljenost osebja na promptno izvajanje storitev;
- strokovna pooblaščenost osebja in sposobnost razvijanja občutka varnosti in zaupanja;
- empatičnost osebja (usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje njegovim potrebam oziroma sposobnost vživeti se vanj).

Gre za metodologijo SERVQUAL, ki je bila kasneje še dopolnjena, tako da jo danes sestavlja deset dimenzij, in sicer:

- fizična podpora (delovna oprema, osebje, komunikacijski material);
- zanesljivost izvajanja storitev;
- pripravljenost osebja na takojšnje izvajanje storitev;
- kompetence (osebje ima zahtevana znanja in veščine za izvajanje storitev);
- uslužnost (vljudnost, spoštovanje, razumevanje, prijaznost osebja);
- kredibilnost (zaupanja vredno osebje, poštenost izvajalca storitev);
- občutek varnosti (brez nevarnosti, tveganja ali dvoma);
- dosegljivost, dostopnost (lahko dosegljiv in dostopen);
- komuniciranje (izvajalec storitev posluša svoje stranke in sprejema njihove pripombe, redno informira svoje stranke v jeziku in na način, ki je strankam razumljiv);
- razumevanje strank (trudi se razumeti stranke in njihove potrebe) (Fedoroff 2009).

Metodologijo SERVQUAL bi lahko prenesli tudi v kadrovsko službo, v izvajanje kadrovske storitve. Izvajalci storitev je osebje, zaposleno v kadrovske službi, stranke storitev pa so zaposleni, vodstvo, sindikati in ostala zainteresirana združenja.

2.2.4 Zakaj uvajati kakovost

Uvajanje zagotavljanja kakovosti obsega ukrepe za izboljšanje kakovosti na vseh področjih poslovanja. Cilji, ki jih želimo doseči, so:

- uvedba evropskih standardov poslovanja,
- visoka organizacijska, kadrovska in tehnična usposobljenost organizacije,
- izpolnitev ali preseganje zahtev, potreb in pričakovanj stranke,
- permanentno izobraževanje, usposabljanje in motiviranje osebja na vseh nivojih,
- vzpodbujanje vrednot, kot so skrb za kupca in sodelavce, pripadnost organizaciji, timsko delo in fleksibilnost,
- optimiranje stroškov poslovanja.

Nenehno izboljševanje sistema kakovosti dosegamo s sistematičnim in pravočasnim ciljnim planiranjem vseh aktivnosti, izvajanjem planiranih aktivnosti, preverjanjem učinkovitosti ter izvajanjem korektivnih in preventivnih ukrepov.

Z učinkovitim izvajanjem sistema kakovosti zagotavljamo, da bodo vse zahteve naročnikov, zakonov, predpisov, standardov in nas samih izpolnjene in s tem izvedene storitve, ki bodo ustrezale postavljenim zahtevam.

Pomembno je, da že na začetku izpostavimo nekaj prednosti, ki jih lahko pričakujemo z uvajanjem sistema vodenja kakovosti. Med prednostmi lahko izpostavimo:

- uvajanje optimalne organizacije poslovanja,
- ureditev notranjega poslovanja v organizaciji,
- pregledno organiziranost,
- preglednost poslovnega procesa,
- vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja,
- opredelitev pristojnosti in odgovornosti,
- dobro podlago za sistematizacijo in opis delovnih mest,
- izboljšanje notranjih komunikacij,
- podlago za usposabljanje,
- ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah,
- dvig zavesti zaposlenih o kakovosti,
- doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji odjemalcev in izboljševanje kakovosti,
- lažji vstop na globalno tržišče (Bakan Toplak in Urbajs 2003, 123–124).

V nadaljevanju predstavljamo sisteme kakovosti in standarde kakovosti, ki bi jih bilo smiselno uporabljati pri zagotavljanju kakovostnega izvajanja HRM.

2.2.5 Model odličnosti EFQM in PRSPO

Snovalci modela odličnosti iz Evropske fundacije za razvoj kakovosti (EFQM) so leta 1989 evropskim organizacijam ponudili strokovne usmeritve v iskanju konkurenčnosti v obliki Modela odličnosti EFQM ter jih istočasno spodbudili, da v okviru teh usmeritev razvijejo lastno pot k odličnosti in mednarodne konkurenčnosti v poslovanju (Savič in drugi 2007, v). Model odličnosti EFQM, prikazan na sliki 2.10, je zaščitena blagovna znamka za poslovni model in je v lasti Evropske fundacije za razvoj kakovosti (v nadaljevanju organizacija EFQM), nepridobitne organizacije, ki je bila ustanovljena v letu 1989. Ustanovne članice sestavlja štirinajst velikih odličnih evropskih organizacij: Robert Bosch GmbH, British

Telecommunications plc, Bull SA, Ciba-Geigy AG, Avison Marcel Dassault-Breguet Aviation, AB Electrolux, Fiat Auto SpA, Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V., Nestle SA, Ing. C. Olivetti & C., Spa, N.V. Philips Gloeilampenfabrieken, Regie Nationale des Usines Renault, Gebr. Sulzer AG in Volkswagen AG.

Ustanovne članice so z izdelavo Modela odličnosti EFQM želele razviti usmeritve za razvoj takih oblik poslovanja, ki bi omogočile povečati konkurenčnost evropskega gospodarstva ter zmanjšati, ujeti in prehiteti gospodarsko rast japonskega in tudi ameriškega gospodarstva ter takrat že porajajoče se grožnje rasti ostalih gospodarstev: Kitajske, Indije, Rusije, Južne Amerike in ostalih.

Slika 2.9: Nagrade za kakovost



Vir: Kern Pipan in drugi (2006, 8)

Japonska je že v petdesetih letih prejšnjega stoletja razvila sistemski pristop za izboljšanje konkurenčnosti svojega gospodarstva, katerega dotedanja značilnost so bile nizke cene izdelkov zaradi njihove slabe kakovosti. Dr. Deming je japonskemu gospodarstvu izjemno pomagal in na njegovo pobudo ter njemu v zahvalo so ustanovili japonsko nagrado za kakovost (Deming Prize) ter leta 1951 podelili prvo nagrado zanjo. V osemdesetih letih so v ZDA dopolnili japonski model TQM in ga prilagodili ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelili prvo nagrado za kakovost, imenovano Malcom Baldrige National Quality Award. V Evropi je bila prva tovrstna nagrada podeljena leta 1992 v okviru Evropske fundacije za razvoj kakovosti.

Za uresničevanje svojih poslovnih usmeritev Evropska fundacija za razvoj kakovosti izvaja tri pomembne dejavnosti:

- je skrbnica Modela odličnosti EFQM; model stalno razvija in dopolnjuje ter z njim nudi organizacijam usmeritve in vodila, na kakšen način naj dosežejo trajnostno odličnost v poslovanju;
- je ustanoviteljica in podeljevalka »Nagrade odličnosti EFQM« (leta 2006 je fundacija preimenovala »Evropsko nagrado za kakovost« – European Quality Award – EQA v »Nagrado odličnosti EFQM« – EFQM Excellence Award – EEA), ki ima več namenov. Evropska nagrada za kakovost zagotavlja večjo mednarodno prepoznavnost organizacijam, ki zanjo kandidirajo in jo uspejo dobiti, omogoča mednarodno primerljivost dosežene odličnosti v poslovanju organizacij, spodbuja izmenjavo odličnih poslovnih praks med organizacijami in podobno;
- je spodbujevalka uporabe samoocenjevanja in Modela odličnosti EFQM na nacionalnem nivoju (Savič in drugi 2007, 2–8).

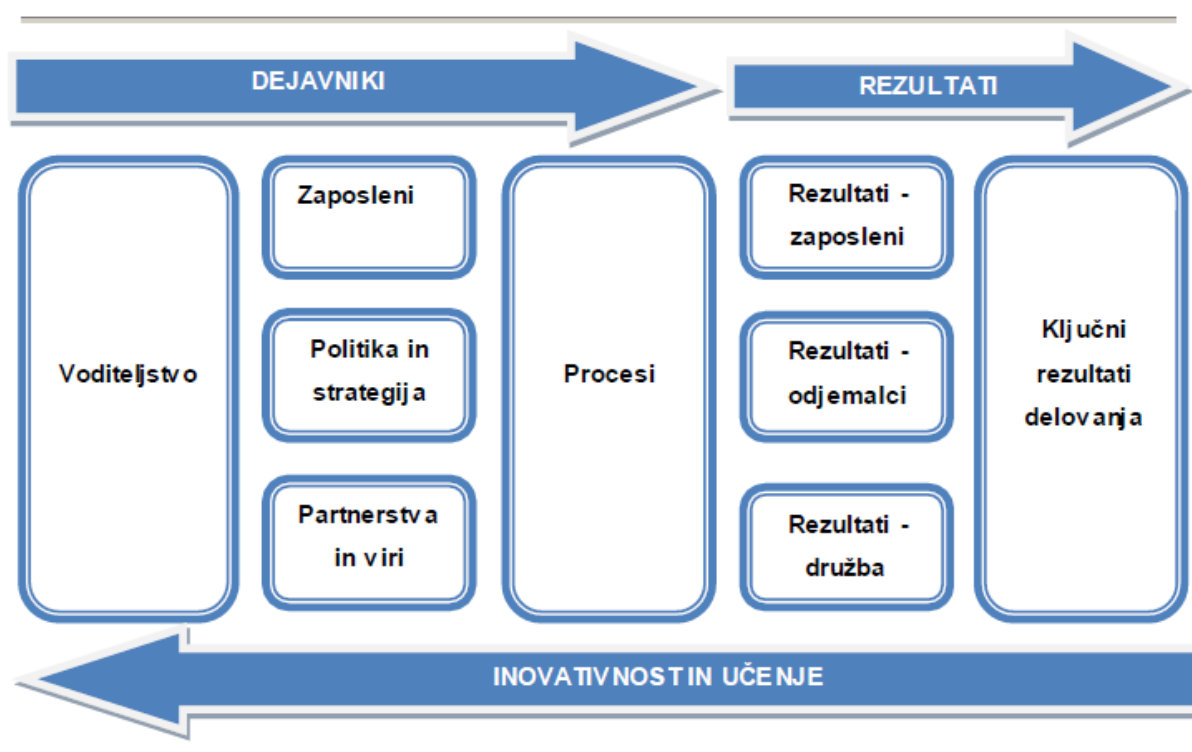
Evropski model odličnosti EFQM je neobvezujoč okvir, ki prepozna, da je trajno odličnost možno doseči preko uporabe različnih pristopov (Russell, 2000). Model odličnosti EFQM je osnovan na ideji, da zadovoljstvo odjemalcev, zaposlenih in pozitivni vplivi na družbo skupaj pripomorejo k odličnim poslovnim rezultatom (Westlund 2001). Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizaciji pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč je prišla na poti k odličnosti; pomaga ji razumeti, kje so vrzeli, in ji nakaže rešitve (Skubic in Kern Pipan, 2006).

Uporaba modela poslovne odličnosti pomeni celovit, sistemski pristop menedžmentu, saj v osnovi omogoča relativno objektivno analizo stanja, prepoznavanje šibkih področij v delovanju organizacije ter stalno izboljševanje na temelju pridobljenih informacij. Organizacije preko cikličnih procesov samoocenjevanja pridobijo močno orodje za dodatno okrepitev stalnega učenja, izboljševanja svojih šibkih točk ter inovativnega mišljenja (Skubic in Kern Pipan, 2006).

Model odličnosti EFQM je torej splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih področjih oziroma merilih, ki jih je potrebno obravnavati pri analizi vsake organizacije. Pet od teh meril je tako imenovanih »dejavnikov«, štiri merila pa so »rezultati«. Vsako od teh meril vsebuje seznam usmeritev, ki nakazujejo glavne vsebine, ki morajo biti pri

ocenjevanju organizacije obravnavane, če je presojeno, da so pomembne za organizacijo. Če je presojeno, da določena usmeritev ni pomembna za določeno organizacijo, je ne obravnavamo. Model EFQM temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri »delovanju«, »odjemalcih«, »zaposlenih« in »družbi« se dosegajo z »voditeljstvom«, ki je gonilo »politike in strategije«, »zaposlenih«, »partnerstev in virov« ter »procesov« (Savič in drugi 2007, 26–27).

Slika 2.10: Model odličnosti EFQM



Vir: Savič in drugi (2007, 3)

Model odličnosti EFQM sodi med holistične pristope, kjer je organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje, ter dejansko doseženimi rezultati. Model odličnosti EFQM za razliko od ostalih pristopov omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področji in segmentov delovanja organizacije. Model ter ocenjevanje omogočata tudi primerjavo z najboljšimi organizacijami (benchmarking), med-organizacijsko učenje ter prenos dobrih praks tako v zaseben kot javnem sektorju (Skubic in Kern Pipan 2005, 58).

Leva stran modela – dejavniki, prikazani na sliki 2.11, zajemajo vse tisto, kar organizacija počne za doseganje svojih ciljev. Povedo nam, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju rezultatov.

Slika 2.11: Model odličnosti EFQM – dejavniki



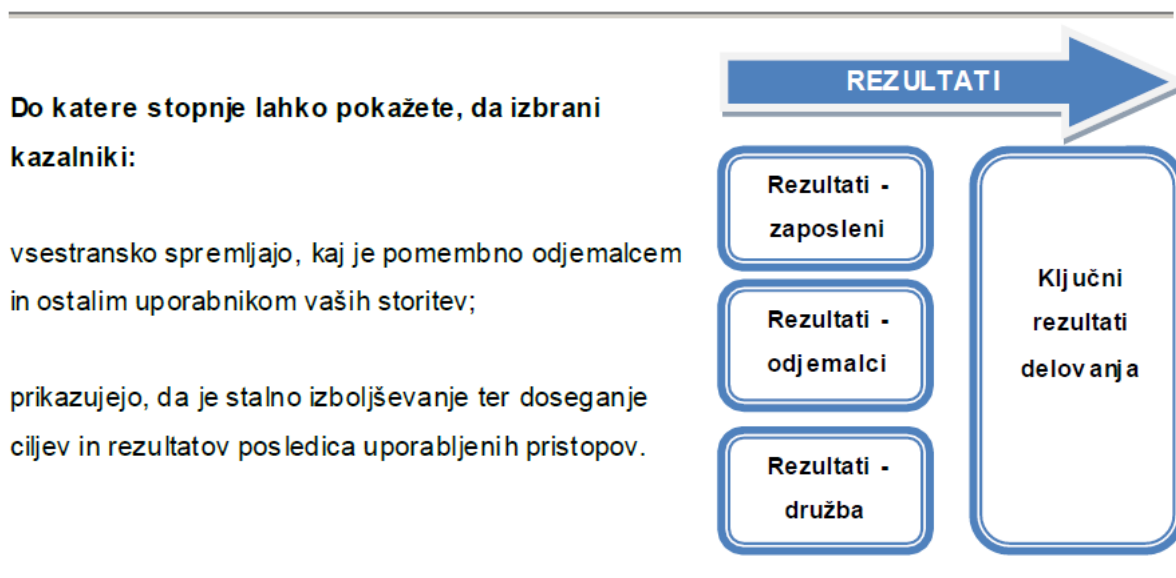
Vir: Savič in drugi (2007, 28)

Desna stran modela – rezultati, prikazani na sliki 2.12, nam povedo, kaj je organizacija dosegla z uporabo pristopov, predstavljenih na levi strani modela:

- Voditeljstvo; kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
- Politika in strategija; kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, s cilji, ciljnim vrednotami in procesi.
- Zaposleni; kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.

- Partnerstva in viri; kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.

Slika 2.12: Model odličnosti EFQM – rezultati



Vir: Savič in drugi (2007, 28)

- Procesi; kako organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
- Rezultati v zvezi z odjemalci; kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
- Rezultati v zvezi z zaposlenimi; kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih; merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
- Rezultati v zvezi z družbo; merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih na primer iz anket, poročil, javnih srečanj ipd.).
- Ključni rezultati delovanja; kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti; ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje in lahko vključuje podatke v zvezi s finančnimi in nefinančnimi rezultati (Savič in drugi 2007, 28–30).

Danes je v Evropi ustanovljenih več kakor 25 nacionalnih nagrad, katerim je največkrat podlaga Model odličnosti EFQM. V Sloveniji je Model odličnosti EFQM sistemsko udejanjen z nacionalno nagrado za kakovost – s Priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost (Savič in drugi 2007, 8).

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje priznanje Republike Slovenije na področju kakovosti in zajema dosežke na področju kakovosti poslovanja, ki so nastali kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti ter stalnih izboljšav. Nagrada je medresorska in spodbuja doseganje odličnih rezultatov organizacij na vseh področjih delovanja države – od poslovnega sektorja, zdravstva, šolstva do javne uprave. Priznanje PRSPO je bilo osnovano v prvih letih po osamosvojitvi Slovenije v okviru nacionalnega programa za kakovost – po zgledu evropske nagrade za kakovost in nacionalnih nagrad drugih držav Evropske unije, da bi ponudilo podporo politikam večanja konkurenčnosti na vseh področjih delovanja države. Kot podlago je ponudilo evropska merila odličnosti in merila za njihovo ocenjevanje, ki jih je razvila Evropska fundacija za kakovost. Stalne izboljšave, izmenjava znanja, prenos najboljših praks, mednarodna primerljivost in dvig konkurenčnosti so bili tisti razlogi, ki so botrovali razvoju nagrad za kakovost v drugi polovici prejšnjega stoletja. Prvo Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je bilo podeljeno v letu 1998.

Priznanje podeljuje Odbor za priznanja za poslovno odličnost. Urad RS za meroslovje (MIRS), ki deluje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, pri tem koordinira aktivnosti ter v imenu odbora izvaja potrebne strokovne in administrativne naloge. Program PRSPO se izvaja od leta 1996 in je doživel veliko zanimanja na vseh področjih delovanja države.

Namen priznanja je spodbujanje slovenskih organizacij k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti. Nagrado za kakovost – priznanje PRSPO praviloma izroči nagrajencem predsednik Vlade Republike Slovenije. Priznanja se lahko podelijo v naslednjih kategorijah: velika podjetja (nad 250 zaposlenih), majhna in srednja podjetja (do 250 zaposlenih) ter od leta 2004 tudi javni sektor.

Nosilka priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je Vlada Republike Slovenije, ki je imenovala Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Naloge v

zvezi z vodenjem postopka za priznanje so bile na podlagi zaupane Uradu Republike Slovenije za meroslovje (MIRS), ki v sodelovanju s strokovnimi institucijami s področja kakovosti koordinira sistem in v tem okviru opravlja strokovna in administrativna dela za odbor ter skrbi za razvoj sistema (Kern Pipan in drugi 2006, 4–5).

2.2.6 CAF

Model CAF (angl. common assessment framework) je standard za ugotavljanje kakovosti, ki so ga na osnovi Evropskega modela poslovne odličnosti in drugih shem kakovosti, zlasti nagrade Visoke šole za upravo v Speyerju, razvili v Evropski uniji glede na specifiko uprave. Model CAF je nastal kot odziv na potrebe organizacij javnega sektorja, ki so želele oblikovati sebi prirejen model, ki upošteva posebnosti dela v tem sektorju (vezanost na politiko, servisna dejavnost, usmerjenost k odjemalcem, nefinančni rezultati dela).

Model je bil razvit v letih 1998–2000 v času predsedstva Avstrije, Nemčije, Finske in Portugalske ter v sodelovanju s predstavniki Evropske komisije. Kot skrbnik modela in skupne baze podatkov je pooblaščen Evropski inštitut za javno upravo (EIPA) iz Maastrichta.

Model CAF temelji na Modelu odličnosti EFQM, pri čemer upošteva zlasti vpliv politike na strokovno delo v upravi, procesni način dela, usmerjenost k uporabnikom in nefinančne rezultate uspešnosti delovanja. Ključni namen modela CAF je opredelitev prednostnih področij izboljšav glede na potrebe in pričakovanja udeleženih strani (angl. stakeholders), pri čemer model predhodno implicira opredelitev poslovnih procesov (Kovač, 2004).

Skrbnik modela CAF v Sloveniji je Ministrstvo za javno upravo. Model torej temelji na naslednji predpostavki, ki je enaka predpostavki Modela odličnosti EFQM: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalo politike in strategije za vodenje zaposlenih, partnerstev, virov ter upravljanje procesov. Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje, ter dejansko doseženimi rezultati. Merila niso ponderirana, povezujeta jih elementa inoviranja in učenja. Navedena merila, katerih skladnost z modelom poslovne odličnosti ni naključna, saj omogoča lažji prehod v primeru višje stopnje kakovosti, so razdelana v 28 podmeril

(zadnja različica modela CAF 2006), ki so povezana v devet osnovnih meril. Organizacija se samoocenjuje po šest stopenjski lestvici (0–5), ki je od leta 2002 izpopolnjena tako, da podaja možnost stopnje 0 (ukrepi se ne izvajajo oz. rezultatov ni), pri ocenah od 1–4 pa se upošteva cikel PDCA – angl. *plan, do, check, act* (Kern Pipan in drugi 2004) .

Model CAF ima štiri glavne cilje:

- v javno upravo uvajati načela celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) in jo z uporabo in razumevanjem samoocenjevanja postopoma voditi od sedanjega zaporedja aktivnosti načrtuj – izvedi do popolnega kroga PDCA (načrtuj – izvedi – preveri – ukrepaj);
- omogočiti javnim organizacijam, da se same ocenijo in sprejmejo ukrepe za izboljšanje;
- delovati premostitveno med različnimi modeli, ki se uporabljajo pri obvladovanju kakovosti;
- omogočiti primerjalno učenje med organizacijami v javnem sektorju.

Model CAF je namenjen za uporabo v vseh delih javnega sektorja, uporaben je za organizacije v javnem sektorju na nacionalni – zvezni, regionalni in lokalni ravni. Prav tako ga je mogoče uporabljati v različnih situacijah, na primer kot del sistematičnega programa reforme ali kot podlago za izboljševanje v posameznih javnih storitvenih organizacijah. V nekaterih primerih, zlasti v zelo velikih organizacijah, je mogoče samoocenjevanje opraviti tudi samo v enem delu organizacije, npr. v izbranem sektorju ali oddelku.

Organizacija si z uporabo modela CAF zagotovi učinkovit okvir za začetek procesa stalnega izboljševanja. Model CAF omogoča in zagotavlja:

- ocenjevanje na podlagi dokazov po merilih, ki so širše sprejeta v javnem sektorju v Evropi;
- priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov;
- doseganje doslednosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije;
- povezavo med različnimi rezultati, ki bodo doseženi, in podpornimi strategijami ali dejavniki;
- ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja;

- priložnosti za spodbujanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji v organizaciji in z drugimi organizacijami;
- vgrajevanje raznih pobud kakovosti v redno poslovanje;
- merjenje napredovanja s periodičnim samoocenjevanjem.

Model CAF kot orodje celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) prispeva k temeljnim načelom odličnosti, kakor so opredeljena v modelu odličnosti EFQM, z usmerjenostjo k rezultatom, osredotočenostjo na odjemalca, voditeljstvom in stanovitnostjo namena, obvladovanjem procesov in dejstev, vključevanjem zaposlenih, stalnim izboljševanjem in inoviranjem, medsebojno koristnimi partnerstvi in družbeno odgovornostjo organizacij. Njegov cilj je izboljšati delovanje javnih organizacij z uporabo teh načel. Za javno upravljanje in kakovost v javnem sektorju veljajo v primerjavi z zasebnim sektorjem številni posebni in edinstveni pogoji.

Predvidevajo osnovne predpogoje, ki so skupni evropski družbeno-politični in upravni kulturi, npr. legitimnost (demokratska, parlamentarna), vladavina prava in etično ravnanje na podlagi skupnih vrednot in načel, kot so odprtost, odgovornost, soodločanje, raznolikost, nepristranskost, socialna pravičnost, solidarnost, sodelovanje in partnerstvo. Končni cilj modela CAF je prispevati k dobremu upravljanju, čeprav se model osredotoča predvsem na ovrednotenje upravljanja delovanja in na prepoznavanje vzrokov, ki organizaciji omogočajo izboljšanje.

Ocenjevanje delovanja tako obravnava naslednje glavne značilnosti organizacije v javnem sektorju:

- demokratično odzivnost/odgovornost;
- delovanje v zakonskem, zakonitem in predpisanem okviru;
- komuniciranje s politično ravniyo;
- vključevanje udeležениh strani in uravnoteženje njihovih potreb;
- odličnost pri izvajanju storitve;
- cenovna primernost;
- doseganje ciljev;
- upravljanje posodabljanja, inoviranja in sprememb (Kern Pipan in drugi 2007, 6–8).

2.2.7 Standard Vlagatelji v ljudi

Standard Vlagatelji v ljudi (angl. Investors in people) je nacionalni standard, ki postavlja merila dobre prakse za usposabljanje in razvoj ljudi za doseganje podjetniških ciljev. Podjetje, ki standard pridobi, dobro dela z zaposlenimi, certifikat pa je tudi smernik za neprestane izboljšave. Standard je po načinu merjenja in pridobivanja podoben standardom ISO in je hkrati v doseganju kakovosti korak dlje: ISO poudarja proizvod in okolje, standard Vlagatelji v ljudi pa v osnovi poudarja razvoj zaposlenih in merljivo kakovost. Zajema način načrtovanja, komuniciranja, izobraževanja in razvoja zaposlenih s pristopi, ki ustrezajo podjetju. Standard Vlagatelji v ljudi ima poudarek na razvoju zaposlenih kot temeljni in merljivi kakovosti (Beltram 2001, 48).

Standard je leta 1990 v Veliki Britaniji razvilo neformalno združenje Nacionalni odbor za usposabljanje (angl. national training task force) v sodelovanju z vodilnimi državnimi, poslovnimi, kadrovskimi združenji, kot so Konfederacija britanske industrije (angl. Confederation of British industry – CBI), Kongres sindikatov (angl. Trade Union Congress – TUC) ter Inštitut za kadre in razvoj, z namenom spodbuditi konkurenčnost britanskih podjetij. Standard so oblikovali na osnovi izkušenj in dobre prakse najuspešnejših podjetij in organizacij različnih velikosti, dejavnosti in branž. Od leta 1996 standard podpira uradna institucija Vlagatelji v ljudi Združenega Kraljestva (angl. Investors in people in UK) (Berlogar 2000, 266).

Standard poskuša odgovoriti na vprašanja, ki so si jih zastavljala že podjetja: kako razviti in uporabiti ljudi, da bi postali vir konkurenčne prednosti; kako načrtovati in organizirati ljudi, da bi prispevali k uspešnejšemu poslovanju. Peter Critten (Critten 1993, 21) navaja:

»Koncept investiranja v ljudi je pomoč podjetjem, da spoznajo eno svojih najučinkovitejših investicij – svoje lastne ljudi.«

Standard nudi model za razvoj in prenos dobrih praks ravnanja z ljudmi pri delu s ciljem izboljšati učinkovitost organizacije. Namen standarda je predvsem v iskanju možnosti, ki bi omogočale čim bolj povezati zaposlene s poslovnimi cilji ter v razvijanju procesov, ki bodo omogočali čim večjo vpetost zaposlenih in njihovo pripadnost organizaciji.

Prvi pogoj, ki mora biti izpolnjen, ko se organizacija poda na pot pridobitve certifikata, je jasna vizija, ki mora biti poznana vsem zaposlenim, ki morajo pri tem poznati svojo vlogo in odgovornost. Standard močno poudarja odgovornost vodilnih delavcev za razvoj izobraževanja vseh zaposlenih (Beltram 2003, 28). Milan Rman kot ključne dejavnike uspešnega uvajanja standarda Vlagatelji v ljudi navaja še: obstoj jasne zavezanosti vodstva, kako bodo organizacijo razvijali v skladu s prednostnimi nalogami; sodelovanje vseh zaposlenih; osebni in strokovni razvoj zaposlenih; sistematično razvijanje komuniciranja od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor, med vsemi ravni vodenja in dejavnosti; postavitve zaposlenih v središče organizacijskega razvoja; zaposleni morajo poznati in biti usposobljeni uresničevati vizijo svoje organizacije ter opredeliti svoja lastna vlaganja v organizacijski razvoj. Standard Vlagatelji v ljudi se v primerjavi z drugimi pristopi poudarjeno ukvarja predvsem z dejavnikom upravljanja človeških virov v organizaciji in ga poveže v celosten model ravnanja z ljudmi, kar pomembno prispeva k vzpostavitvi sistema celovite kakovosti v organizaciji (Rman 2005, 52–53).

Standard se izvaja in preverja na treh ravneh. Na ravni podjetja, ki mora v skladu z razvojnimi cilji in vizijo ugotoviti in opredeliti izobraževalne potrebe za vsakega zaposlenega ter opredeliti vire, ki bodo omogočali izobraževanje zaposlenih v skladu s potrebami podjetja in tudi osebnimi željami zaposlenih. Vsak posameznik je odgovoren za lastno izobraževanje ter iskanje in razvijanje priložnosti za nenehno učenje. Vodilni delavci so odgovorni za razvoj vseh zaposlenih ter razvijanje partnerstva in učinkovite porabe sredstev, namenjenih vlaganju v razvoj zaposlenih (Lunder 2002, 25).

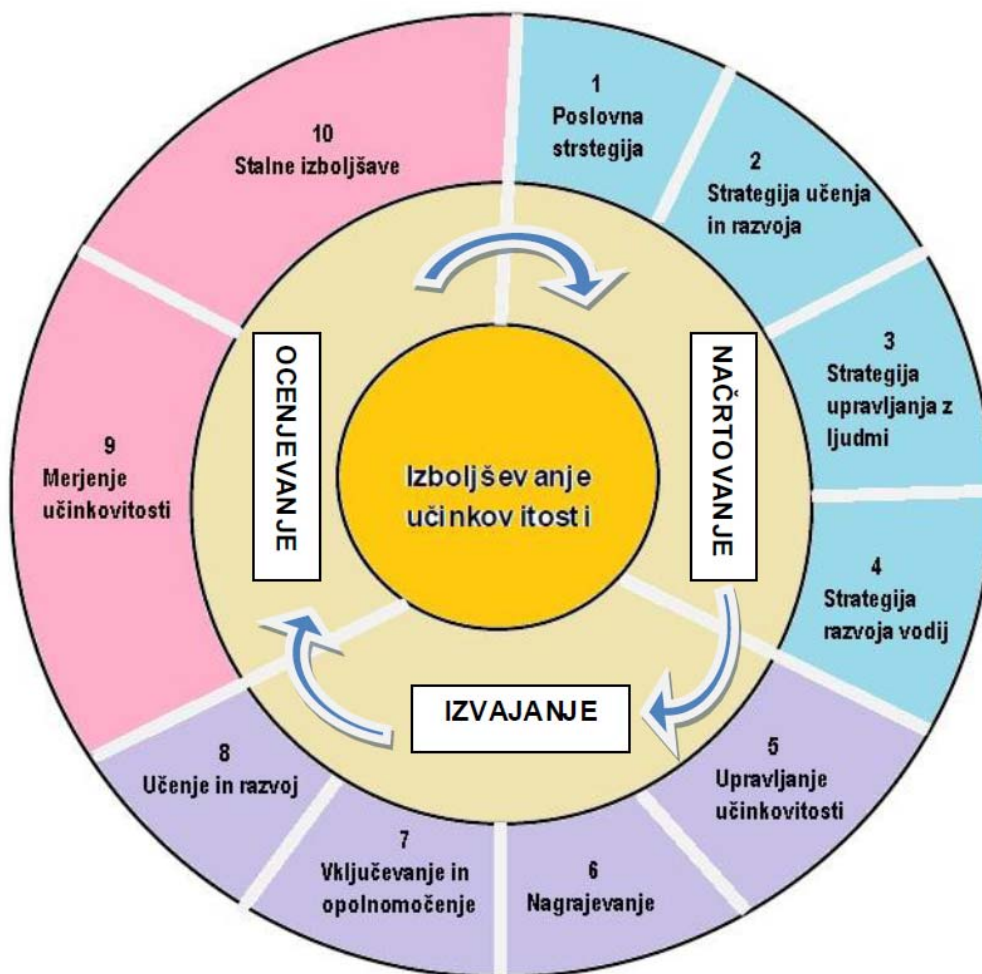
Model standarda je prilagodljiv okvir (glej sliko 2.13), ki nudi organizacijam podporo pri načrtovanju, izvajanju in ocenjevanju učinkovitih strategij za zagotavljanje učinkovitosti organizacij ter jih tako spodbuja k procesom stalnih izboljšav. Standard temelji na treh ključnih načelih: načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje, ki so razčlenjeni na deset naslednjih kazalnikov (Investors in People UK):

- načelo načrtovanja daje poudarek razvoju strategij za izboljšanje učinkovitosti organizacije. Načelo vsebuje naslednje kazalnike: poslovna strategija, strategija učenja in razvoja, strategija za upravljanje zaposlenih ter strategija razvoja vodij,
- načelo izvajanja je usmerjeno k izvajanju strategij za izboljšanje učinkovitosti organizacije. Kazalniki poudarjajo upravljanje učinkovitosti vodenja, izvajanje procesa

nagrajevanja in priznanj, vključevanje zaposlenih v postavljanje ciljev ter vključevanje zaposlenih v učenje in razvoj,

- načelo ocenjevanja vrednoti vpliv strategij na uspešnost organizacije ter se osredotoča na kazalnike: merjenje organizacijske učinkovitosti in uresničevanje ciljev ter spodbujanje stalnih izboljšav.

Slika 2.13: Model Standard Vlagatelj v ljudi



Vir: Investors in People UK

Standard Vlagatelj v ljudi temelji na odnosu podjetja do zaposlenih in spada v okvir standardov kakovosti. Je edini standard kakovosti, ki se nanaša na ljudi in posega na vsa področja razvoja človeških virov v organizaciji. Pozitivne premike v odnosu do človeških virov ter vplivov na usposabljanje in razvoj zaposlenih so potrdile številne študije. Učinki standarda se tako kažejo predvsem v že omenjenem:

- odnosu do človeških virov (vzpostavljena je boljša komunikacija med zaposlenimi, izboljšana organizacija dela, boljša mrežna povezanost, večje zadovoljstvo in predanost zaposlenih);
- vplivu, ki ga ima standard na usposabljanje in razvoj (učinkovitejše vrednotenje potreb po usposabljanju, povečanje obsega izobraževanja, ki je skladnejši s cilji podjetja, izboljšanje usposobljenosti zaposlenih in uvajanje v delo) ter posledično v
- poslovnih rezultatih (boljša kakovost izdelkov in storitev, zadovoljstvo kupcev oziroma uporabnikov) (Beltram 2003, 28–29).

S pomočjo standarda ima organizacija jasne in merljive cilje. Načrtuje lahko izobraževanje, določi vrste potrebnih spretnosti zaposlenih in njihovega izobraževanja, identificira že pridobljeno znanje, zmanjšuje neskladja med potrebnimi in pridobljenimi znanji ter jasno vrednoti rezultate svojega delovanja. Prednosti standarda Vlagatelji v ljudi se kažejo tudi v izboljšanju produktivnosti in profitabilnosti; v večjem zadovoljstvu kupcev; v večji motivaciji in moralnosti zaposlenih (motivacija se povečuje z vključevanjem zaposlenih, z njihovim osebnostnim in strokovnim razvojem ter s potrditvijo njihovih delovnih dosežkov). Vse to pa posledično zmanjšuje fluktuacijo, omogoča lažje odzivanje zaposlenih na organizacijske spremembe in identifikacijo s cilji organizacije. Organizacije dosegajo konkurenčne prednosti skozi izboljšano poslovanje, s podeljenim standardom Vlagatelji v ljudi pa postanejo privlačne tako za najboljše kadre kot za potrošnike (Investors in People UK).

2.2.8 Standard Učečega se podjetja USP S-10

Standard učečega se podjetja (v nadaljevanju: standard USP S-10) je orodje, ki omogoča podjetju sistematičen in celovit razvoj učečega se podjetja. Standard je mehak pristop pri spreminjanju podjetja iz klasičnega v učeče se podjetje. Predstavlja način spreminjanja podjetja za doseg globalne konkurenčnosti na podlagi sistematičnega učenja, ustvarjalnosti in razvoja inovativnosti. Pridobitev standarda dokazuje, da gre za inovativno podjetje, ki temelji na znanju, se uspešno odziva na stalno spreminjajoče se okolje, dosega trajno konkurenčno prednost, odlične poslovne rezultate in se neprestano prizadeva biti še boljše (Lužar 2004, 47).

Inštitut za razvoj učečega se podjetja¹ (v nadaljevanju: Inštitut USP) je do leta 2006 v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije podeljeval certifikat učečega se podjetja. Ustanovljen je bil leta 2000 s poslanstvom pospeševanja razvoja organizacijske kulture v gospodarskih družbah z namenom, da bi dosegle večjo poslovno uspešnost, s tem pa tudi večje blagostanje širše družbene skupnosti (Lužar 2004,37). Po ustanovitvi so na podlagi anketnih vprašalnikov oziroma raziskave podeljevali priznanja »Na poti k učečemu se podjetju« ter certifikat učečega se podjetja. Inštitut je predvsem spodbujal prenose dobrih praks med člani, izgrajeval skupno zakladnico znanj, skrbel za prenose določenih informacij in znanj iz tujine ter se z različnimi projekti povezoval z institucijami, kot so Gospodarska zbornica Slovenije, fakultete, inštituti. Med pomembnejše projekte se uvršča standard USP-10, ki so ga podeljevali na osnovi skrbno sestavljenega anketnega vprašalnika, ki je kazal na prisotnost in razvoj doktrine učeče se organizacije. Standard imenovan USP S-10 so oblikovali na desetih načelih listine članov Inštituta USP, po katerih se učeče podjetje loči od klasičnega (Kelemina 2009,133).

Inštitut za razvoj učečega se podjetja je leta 2006 prenehal s svojim delovanjem, kar vsekakor pomeni korak nazaj v napredku koncepta učeče se organizacije. Vendar organizacije kljub temu vsaka na svoj način zasledujejo posamezne elemente koncepta učeče se organizacije, ki pa so večkrat nepovezani, slabše prepoznavni, kratkoročno usmerjeni in pogosto brez razvojne naravnosti. Zato bi toliko bolj veljalo oživiti delovanje Inštituta za razvoj učeče se organizacije (Kelemina 2009, 136).

Model standarda USP S-10 je oblikovan na desetih načelih listine članov Inštituta USP, po katerih se učeče podjetje loči od klasičnega. Gre za področja, ki so najpomembnejša za uspešnost organizacij (vizija znanja in učenja, vodenje, organizacijska kultura, celovitost sistema, odzivnost na okolje) in ki podrobneje razčlenjujejo proces učenja in gospodarjenja z znanjem (organizacijsko učenje, gospodarjenje z znanjem, ustvarjanje učnih priložnosti za zaposlene, naložbe v znanje, učinkovitost naložb v znanje) (Kelemina 2009, 136).

¹ Inštitut za razvoj učečega se podjetja je leta 2000 s podporo Gospodarske zbornice Slovenije ustanovilo 18 večjih slovenskih podjetij. S podpisom ustanovne listine so postali ustanovitelji naslednja slovenska podjetja: Nova Ljubljanska banka, Mercator, Primorje Ajdovščina, Mura, Gorenje, Lek, Sava Kranj, Aero Celje, Zdravilišče Radenska, DHL Slovenija, Hotel Lev Intercontinental, Socius, SCT, Johnson Controls, Trimo Trebnje, Vegrad, Mladinska knjiga Založba, LIP Radomlje (Ložar 2004, 37). Inštitut USP so tvorili naslednji organi: Svet institucije, Znanstveno programski svet in letna konferenca. V inštitut je bilo vključenih preko 100 učečih se organizacij, medtem ko je z inštitutom sodelovalo preko 1500 pravnih oseb. Med pomembnejše projekte se štejejo: model uvajanja koncepta USE-8K, model USP-GZ ter standard USP-10 (Kelemina 2009, 133).

Standard USP S-10 vsebuje naslednjih deset načel (Lužar 2004, 13–15):

- vizija znanja in učenja: vizija predstavlja zamisel nove, zaželene podobe podjetja v prihodnosti in je središče strateške misli »učečega se podjetja«. Vizija predstavlja nenehni razvojni izziv in ključni dejavnik konkurenčne prednosti organizacije ter zaposlenih;
- vodenje: vodje so vzor zaposlenim, so njihovi trenerji in mentorji. Vodje so pripravljeni posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih znajo pritegniti k sodelovanju. Spodbujajo znanje zaposlenih za dvig inovativnosti in notranjega podjetništva;
- celovit in sistemski pristop: učeče se podjetje ima urejen sistemski način usklajevanja ciljev in uspešnosti podjetja. To pomeni, da je sistem vodenja opredeljen na podlagi standardov kakovosti in usklajen na vseh organizacijskih ravneh;
- organizacijsko učenje in ključna znanja: učenje je načrtovano. Proces učenja potekajo kontinuirano, za vse zaposlene in z učinkovitimi metodami. Človekove zmožnosti oz. kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne posamezniku, skupini ali podjetju, da učinkovito izvrši delovno nalogo ali odigra vlogo v poslovnem svetu;
- gospodarjenje z znanjem: gospodarjenje z znanjem je strateškega pomena. Obsega celovit, načrtovan in sistemski pristop vodenja znanja od faze razvoja, pridobivanja, distribucije do uporabe znanja in merjenja učinkov naložb v znanje;
- organizacijska kultura: učeče se podjetje pomeni sistematično in načrtno uvajanje organizacijske kulture sprememb, ki temelji na znanju, inovativnosti, notranjem podjetništvu, kakovosti in partnerskih odnosih;
- pozitivno organizacijsko ozračje, celovito motivacijsko okolje in odprt komunikacijski prostor: v učečem se podjetju je razvita in vzdržana organizacijska kultura, ki kaže na razvitost procesov ustvarjalnosti, inovativnosti in notranjega podjetništva v podjetju;
- osebnotna in poslovna priložnost: vsak zaposleni je odgovoren za svojo profesionalno in osebnotno rast obenem pa soodgovoren za prenos znanja in veščin na sodelavce;
- spremljanje, merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje: vodstvo zagotavlja merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje, v razvoj kompetenc zaposlenih in ugotavlja spremembo vedenja in povečane konkurenčne prednosti, ki so posledica novih znanj in kompetenc. Učinki novo pridobljenih znanj se kažejo v večji učinkovitosti in uspešnosti skupin, timov, v višji kakovosti dela in v dobrih sistemskih rešitvah;
- prispevek koncepta »učeče se podjetje« k odličnosti rezultatov in poslovni privlačnosti: učeče se podjetje je dejavnik pozitivnih sprememb v okolju, kar se kaže v privlačnosti

za vlagatelje, v ugledu v lokalnem in širšem prostoru, družijo se z najodličnejšimi in predstavlja zadovoljstvo za lastnike, kupce in zaposlene.

Eden izmed projektov Inštituta USP je tudi načrtno uvajanje koncepta učečega se podjetja po modelu osmih ključev (8K). Namen tega projekta je na osnovi analize obstoječega stanja vzpostaviti ustrezno infrastrukturo in projektno okolje, kar omogoča sistematično uvedbo koncepta učečega se podjetja v podjetje. Inštitut USP pri tem projektu upošteva naslednje zaporedje: 1. Analiza obstoječega stanja in postavitve temeljev, 2. Izgradnja podpornih okolij, 3. Načrtovanje, 4. Vzpostavitev vzdušja, 5. Izgradnja modela učečega se podjetja, 6. Spremljanje doseganja rezultatov, 7. Konsolidacija izboljšav in 8. Sidranje sprememb (Lužar 2004, 23).

Pozitivni učinki koncepta učečega se podjetja se kažejo v večji poslovni uspešnosti in odličnosti. Management z njim pridobi dodatno orodje vodenja za samoocenjevanje dosežene stopnje in za sistematično načrtovanje dolgoročnega razvoja učečega se podjetja. Standard spodbuja podjetja, da z ocenjevanjem redno spremljajo lastni napredek in se stalno izboljšujejo na šibkejših področjih, omogoča pa jim tudi primerjavo z drugimi učečimi se podjetji na vseh vitalnih elementih njihovega razvoja. Za maksimalno učinkovitost koncepta učečega se podjetja je potrebno na vseh načelih standarda graditi enakomerno in kontinuirano. Čeprav je pridobitev certifikata za posamezno podjetje velik uspeh, je to pravzaprav le nadaljevanje neprestanega učenja, prenosa znanja, inovativnega razmišljanja, prilagajanja spremembam, ustvarjanja novega znanja in razvijanja timskega dela (Kelemina 2009).

Koncept učečega se podjetja temelji na ustvarjalnosti in razvoju inovativnosti, večji poudarek namenja neprestanemu razvoju posameznika in skupine ter sistematičnemu učenju. Z učenjem se povečuje intelektualni kapital organizacije, ki je ključen proizvodni dejavnik (Gephart v Mayer 2002, 574).

2.2.9 Standard družbene odgovornosti

V zadnjih letih so podjetja po vsem svetu zasuta z možnostmi certificiranja svoje proizvodnje oziroma izvajanja storitev, s katerimi dokazujejo svojo kakovost in skrb za okolje. Predvsem zaradi pritiska kupcev izdelkov oziroma uporabnikov storitev, splošne

javnosti in vlad morajo podjetja vse bolj zagotavljati etičnost pri uporabi virov. Mednje seveda sodijo tudi človeški viri, torej zaposleni, kot eden najdragocenejših. Zato vse bolj pridobiva na pomenu Standard družbene odgovornosti (angl. standard Social Accountability 8000: v nadaljevanju: standard SA 8000), ki zagotavlja etično uporabo virov za proizvodnjo izdelkov in storitev, torej tudi etični odnos do zaposlenih (Černigoj 1999, 14).

Definicij družbene odgovornosti podjetja je veliko. Ožje definicije poudarjajo odgovornost podjetja do svojih deležnikov, širše definicije pa govorijo o splošni odgovornosti do družbenega in naravnega okolja, v katerem podjetje deluje. Družbena odgovornost izhaja iz moči, ki jo imajo podjetja v sodobni družbi. Podjetje je odgovorno za svoje aktivnosti, ki vplivajo na ljudi, skupnosti in njihovo okolje. Negativne vplive na okolje mora podjetje ugotoviti in jih skušati popraviti (Jaklič 1997, 60).

Definicija, oblikovana s strani Evropske komisije, navaja, da si podjetje pri svojih vsakodnevni poslovnih dejavnostih prostovoljno, in ne zgolj na podlagi predpisov, prizadeva izpolnjevati družbene in okoljske cilje. Evropska komisija se zavzema za to, da bi bila politika zaposlovanja kakovostna, zlasti v zvezi s spoštovanjem človekovih pravic. K družbeno odgovornemu ravnanju podjetij sodijo še upravljanje zdravja zaposlenih, izobraževanje in vseživljenjsko učenje (Generalni direktorat Evropske komisije za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti).

Standard SA 8000 je prvi mednarodni standard na področju dela in pravic delavcev. Nastal je kot poskus poenotenja različnih kodeksov oziroma pravil ravnanja, ki so jih izdajala podjetja z namenom, da v lastnih tovarnah in tovarnah dobaviteljev zagotovijo vsaj minimalne, človeku primerne delovne razmere. Standard SA 8000 je izdala organizacija Social Accountability International (SAI).

Organizacija tako združuje sindikate, nevladne organizacije, organizacije za človekove pravice in predstavnike podjetij z vsega sveta. Posvetovalni svet SAI, v katerem so predstavniki organizacij vseh zainteresiranih strank, je leta 1997 prijavil in preizkusil standard SA 8000, ki temelji na upravljavskih načelih standarda kakovosti ISO 9000 in naravovarstvenega standarda ISO 14000, na konvenciji Mednarodne organizacije dela

(angl. International labour organization – ILO), Splošni deklaraciji o človekovih pravicah ter Konvenciji Združenih narodov o pravicah otroka.

Standard SA 8000 sestavlja devet osnovnih načel oziroma področij. Družbena načela se v veliki meri nanašajo na zaposlene in na odnos organizacije oziroma delodajalca do njih (Strašek 2002, 60–62):

- delo otrok: podjetje ne sme zaposlovati otrok oziroma oseb mlajših od petnajst let ali izrabljati otrok in mladih delavcev;
- prisilno delo: organizacija ne sme sodelovati ali podpirati prisilnega dela;
- zdravje in varnost: podjetje mora poskrbeti za zdravo in varno delovno okolje ter storiti vse, da prepreči nezgode in negativne vplive na zdravje, ki izvirajo iz dela. Organizacija mora imeti vzpostavljene sisteme za odkrivanje zdravstveno varnostnih tveganj. Skrbeti mora za ustrezno higieno v vseh razmerah;
- pravica do združevanja in kolektivnega pogajanja: podjetje mora spoštovati pravico zaposlenih do ustanavljanja sindikatov ter zagotoviti, da predstavniki delavcev niso diskriminirani in imajo dostop do svojih članov na delovnem mestu;
- diskriminacija: podjetje ne sme sodelovati ali podpirati diskriminacije pri zaposlovanju, plačilih, možnostih usposabljanja, napredovanju, odpuščanju ali upokojevanju glede na raso, kasto, nacionalnost, religijo, invalidnost, spol, spolno usmerjenost ter ne sme dovoljevati vedenja, ki je spolno nasilno;
- disciplina: podjetje ne sme izvajati oziroma dovoljevati telesnih kazni, psihološke ali telesne prisile ter verbalnega nasilja;
- delovni čas: podjetje mora ravnati v skladu z veljavno zakonodajo, spoštovati nacionalne predpise glede delovnega časa. Od delavcev ne sme zahtevati rednega delovnega časa, ki bi presegal več kot 48 ur na teden. Omogočiti mora vsaj en prost dan v tednu ter zagotoviti, da nadurno delo na zaposlenega ne preseže 12 ur na teden;
- plačilo: podjetje mora zagotoviti plače, ki zaposlenim zagotavljajo izpolnitev osnovnih življenjskih potreb. Zniževanje plače ne sme biti disciplinski ukrep;
- sistemi vodenja in upravljanja: podjetja, ki želijo pridobiti standard morajo izpolnjevati minimalne zahteve za vključitev standarda v svoje sisteme vodenja in upravljanja.

Standard SA 8000 je pomemben mehanizem za zbližanje poslovne prakse in družbenih vrednot, ki se od drugih razlikuje predvsem po tem, da ocenjuje nefinančne elemente poslovanja podjetij. Standard je pripravljen za neodvisno ocenjevanje in certificiranje s

strani tretjih oseb. Uporaben je v vseh državah sveta in v vseh panogah, prav tako v podjetjih vseh velikosti, hkrati pa vse bolj postaja znak družbene odgovornosti podjetja, torej tudi odgovornosti do zaposlenih (Černigoj 1999, 15).

Razmere v poslovnem okolju organizacije spodbujajo k upoštevanju celostnega družbenega in etičnega učinka njihovih dejavnosti in poslovne politike. Podjetja, ki lahko izkažejo odgovoren odnos do širših družbenih in etičnih vprašanj, pridobijo pomembno konkurenčno prednost, ugled blagovne znamke ter večje zaupanje strank, investitorjev, lokalne skupnosti in potrošnikov. Zaposlenim standard omogoča boljše možnosti organiziranja sindikatov in kolektivnih pogajanj hkrati pa predstavlja orodje za izobraževanje o temeljnih pravicah delavcev.

Prednosti družbene odgovornosti spoznavajo predvsem velike mednarodne trgovske organizacije, ker so pod nenehnimi nadzorom javnosti. Največ certificiranih podjetij je trenutno iz nerazvitih držav ali držav v razvoju, kar je glede na slabo stanje delavskih in človekovih pravic v teh okoljih razumljivo. Hkrati pa vedno bolj narašča tudi število podjetij iz razvitega sveta, ki razmišljajo o družbeni odgovornosti. Smisel in cilj standarda je zagotoviti, da bodo zaposleni na vseh nivojih v procesu zadovoljni. To je gotovo tudi eden najpomembnejših pogojev, da bodo spodbujeni za nove zamisli in kakovostno delo (Strašek 2002, 63).

2.2.10 Standard OHSAS 18001

Organizacije vseh vrst se čedalje bolj trudijo izboljšati svojo učinkovitost na področju poklicnega zdravja in varnosti. To skušajo tudi dokazati svojim delničarjem, zaposlenim, partnerjem in drugim zainteresiranim strankam tako, da obvladujejo tveganja, ki so jim izpostavljene in povečujejo pozitivne učinke svojih dejavnosti, proizvodov in storitev. Vedno bolj zaostrena zakonodaja, uvajanje drugačne ekonomske politike, vodenje človeških virov in drugi ukrepi spodbujajo uveljavljanje sistema zaščite poklicnega zdravja in varnosti.

Sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti (v nadaljevanju: OHSAS) je mednarodni standard, ki opredeljuje zahteve v zvezi s sistemi vodenja poklicnega zdravja in varnosti,

da bi organizacije lažje obvladovale varnostna tveganja in povečale učinkovitost svojega delovanja.

OHSAS 18001 je mogoče vpeljati v vsako organizacijo, poslovnega ali drugačnega tipa. S pridobitvijo certifikata OHSAS 18001 posamezna organizacija dokaže, da na ustrezen način obvladuje vsa pomembna tveganja, ki izhajajo iz običajne poslovne prakse in tudi iz nepredvidljivih situacij, da je torej tveganje v svojem delovnem okolju sposobna prepoznati, ovrednotiti in obvladati.

Koristi, ki izhajajo iz pridobitve certifikata OHSAS 18001, vključujejo:

- izboljšanje varnostne kulture v organizaciji;
- večjo učinkovitost in manjšo izgubo proizvodnega časa ter posledično zmanjšanje števila nezgod in izpadov proizvodnega časa;
- povečanje nadzora nad nevarnostmi in znižanje tveganj z zastavljanjem okvirnih in izvedbenih ciljev ter zmanjševanjem potencialne odgovornosti;
- izkazovanje skladnosti z zakonskimi predpisi;
- povečanje ugleda z izpolnjevanjem zahtev poklicnega zdravja in varnosti;
- na primeren način vzpostavljeno in dokazano zaščito zaposlenih, delovnih prostorov in lastnine;
- spodbuda učinkovitejši notranji in zunanji komunikaciji.

2.3 Sistemi menedžmenta človeškega kapitala

Vlogo ljudi v sodobnem podjetju ponazori Druckerjev citat (Drucker 1985, 123):

»Podjetje je človeška organizacija, katere uspeh ali poraz temelji na kakovosti ljudi, ki sodelujejo pri njenem poslovanju. Znanje kot sposobnost, da informacije prenesemo v svoje delo in s tem dosežemo uspešnost, je izključno človeška zmožnost«.

Njegova trditev še posebej velja za uspešna sodobna podjetja, ki so svojo celotno organiziranost, vodenje in načine dela prilagodila temu, da ljudje lahko v kar največji meri

uporabljajo svoje zmožnosti in tako povečujejo konkurenčnost podjetja (Svetlik in drugi 2009, 46).

Sodobni razvoj menedžmenta človeških virov in človeškega kapitala se kaže v pravem razcvetu novih pristopov. Zaradi vedno bolj sploščenih organizacijskih oblik in posledično večje fleksibilnosti ter prevladujoče tržne orientiranosti je razvoj veliko intenzivnejši. Ta sfera je tako kot v svetu tudi pri nas bogat vir najboljših kadrovskih praks, ki jih je mogoče uspešno prilagoditi svojim potrebam in jih nato učinkovito razvijati naprej. Za uspešnost in razvoj organizacije je potrebna strokovno, razvojno in znanstveno okrepljena funkcija menedžmenta človeških virov in človeškega kapitala. Temeljni cilj takih kadrovskih funkcij je ustvarjanje odličnih delovnih mest, odličnih delovnih okolij ter odličnih zaposlenih. Rdeče niti, ki pri tem povezujejo najboljše in najbolj zaželeno, pa so močna zavezanost vodstva, iskrena prepričanost o zaposlenih kot temeljem pogoju uspešnosti organizacije, aktivni komunikacijski kanali med zaposlenimi in vodstvom ter percepcija zaposlenih o njihovi univerzalnosti in posebnosti. Največji izzivi sodobnih organizacij so danes v umetnosti integriranja znanja in procesov, slednje pa zahteva popolnoma nove načine organiziranja in postopke zmanjševanja stopnje kompleksnosti. Izjemen poudarek v menedžmentu pridobivajo jasna in izrazita vizija, vrednote in cilji organizacije na eni strani ter izdelani in transparentni modeli oziroma pristopi ravnanja s človeškimi viri na drugi strani (Miklavčič in Mihalič 2004, 12–13).

V tem kontekstu si organizacije prizadevajo za ustvarjanje odličnih delovnih pogojev, ki bodo zanimivi za pridobivanje in razvoj odličnih zaposlenih. Pri tem je vedno bolj pomembna uporaba različnih pristopov oziroma sistemov: upravljanja s kompetencami zaposlenih, kariernega razvoja zaposlenih, izvajanja letnih razgovorov, ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, merjenja organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih ter upravljanja organizacijske kulture. Razvoj človeških virov in človeškega kapitala se tako v svetu kot pri nas vedno bolj usmerja v uveljavljanje sistema stalnih izboljšav, sistema spodbujanja timskega in projektnega dela ter sistematično spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja. Organizacije se vedno bolj poslužujejo sistema učeče se organizacije in sistema menedžmenta znanja. Za sodobne sisteme upravljanja s človeškimi viri so pri delu vedno bolj značilni načini vodenja. V nadaljevanju tako predstavljamo navedene sisteme, ki so razpoložljivi v teoriji in praksi. Vsaka organizacija presodi o smiselni uporabi ter izboru

novih pristopov in orodij, saj implementacija vseh tovrstnih sistemov bolj ali manj ustrezajo posamezni organizacijski praksi.

2.3.1 Sistem upravljanja s kompetencami zaposlenih

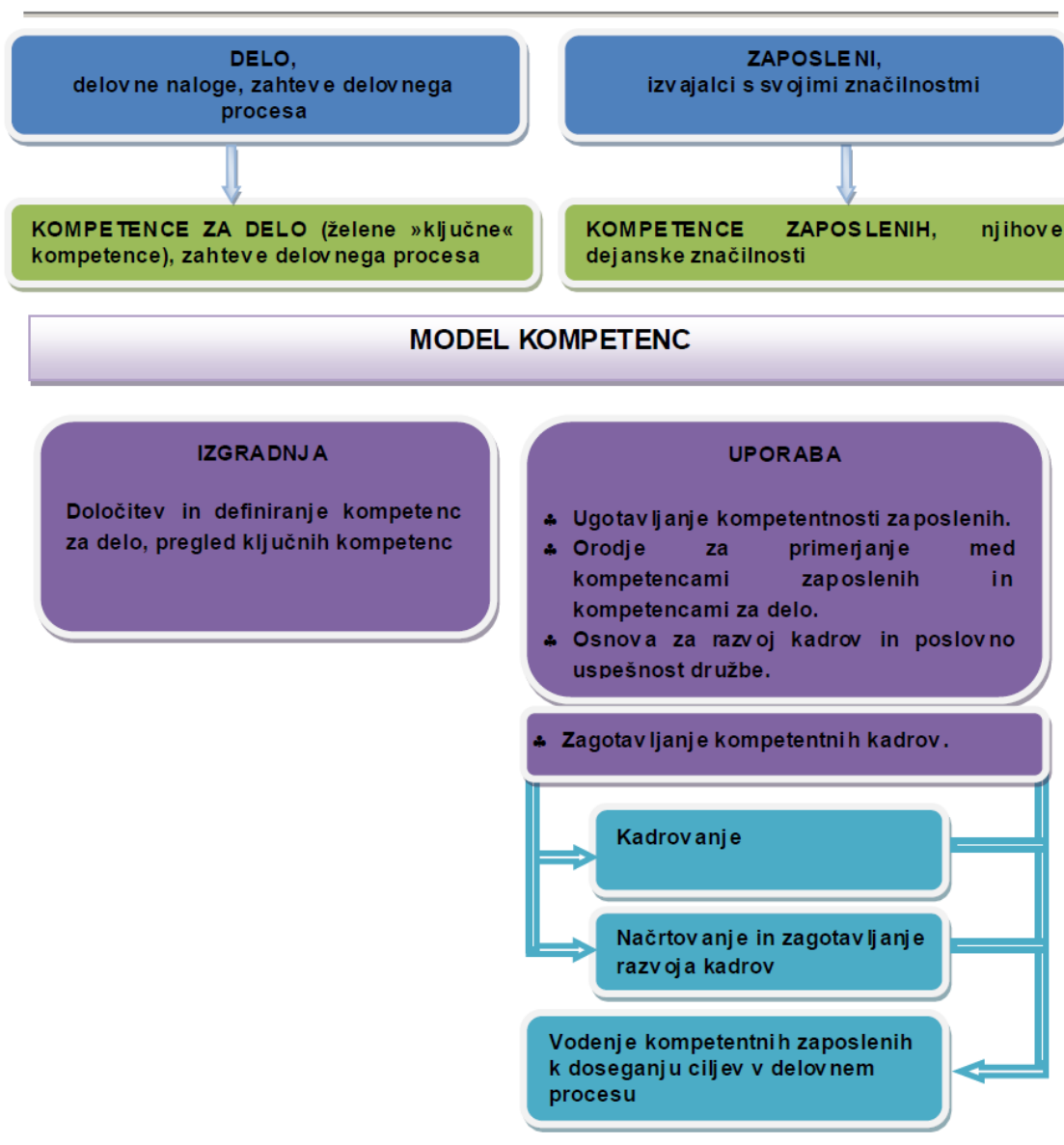
Uvajanje sistema kompetenc je za vsako podjetje zelo pomembno. Vodstvo podjetja mora v središče postaviti človeka kot celoto in narediti premik od tradicionalnih pristopov, v katerih je veljalo, da so vse dejavnosti sledile iz natančnih opisov delovnih mest. Model kompetenc omogoča prevedbo strategije podjetja na raven posameznika. Posledično to pomeni, da omogoča učinkovite organizacijske spremembe, ki so uspešne, zato ker uspe podjetju spremeniti vedenjske vzorce zaposlenih pri upravljanju njihovega dela. Pravilno raziskane in usmerjene kompetence zaposlenih so najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Ključni cilj uporabe modela kompetenc je vplivanje na ustrezno ravnanje z zaposlenimi. Med pomembnimi razlogi za uvedbo modela kompetenc je tudi poudarjanje stalnega razvoja znanj, veščin potrebnih za rast posameznikov in organizacije. Model kompetenc ima uporabno vrednost tudi pri uvajanju in upravljanju sprememb v organizaciji, ker gradi na spremembi konkretnega organizacijskega vedenja posameznika in vpliva na uspešnost vpeljave sprememb v organizaciji (Možina in drugi 2009, 142).

Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanje, ki so potrebne, da človek uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izpolni nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo tako znanja kot veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobe (Možina in drugi 2009, 142).

Prvi korak sistematičnega ravnanja s kompetentnostjo zaposlenih je prepoznavanje ključnih kompetenc za delo oziroma izgradnja modela kompetenc. Model kompetenc (glej sliko 2.14) je izhodišče in vir informacij za načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih in načrtovanje ter izvajanja usposabljanja; je osnova za analizo kompetentnosti zaposlenih; pomoč pri razpisih prostih delovnih mest in izbiri ustreznih kandidatov ter prerazporejanju zaposlenih. Predstavlja nekakšno skladišče podatkov o tem, katere kompetence so potrebne na posameznih delovnih mestih, delovnih področjih, za vrste del ali za predvidene strateške naloge, da bi izvajalci lahko dosegali zastavljene cilje.

Zagotavljanje ustrezne kompetentnosti zaposlenih poteka od ugotavljanje razlike med dejanskimi kompetencami zaposlenih in kompetencami, ključnimi za uspešno opravljanje nalog v delovnem procesu, do načrtovanja razvoja potrebnih kompetenc. Del kompetenc pokrijemo s pridobivanjem novih kadrov. Pri tem je potrebno posebno pozornost nameniti iskanju posameznikov s specialnimi znanji, posebnimi izkušnjami, izjemnimi ali redkimi veščinami. Uporaba modela za osebni razvoj zaposlenih z ugotavljanjem njihove dejanske

Slika 2.14: Model kompetenc



Vir: Majcen (2009, 19)

kompetentnosti je dvoplastna in poteka od obravnave pri posamezniku do analize skupnih potreb in načrtov razvoja kadrov na ravni podjetja, za kar je odgovorno kadrovske

področje. Model predstavlja kakovostno orodje za razvoj kadrov, zagotavljanje kompetentnih zaposlenih za sedanje in bodoče poslovanje. Vodje lahko z modelom vplivajo na uspešnost in kakovost dela zaposlenih ter na njihov trajnostni razvoj strokovni in osebni razvoj. Izgradnja modela kompetenc (in vzdrževanje oz. tekoče vnašanje nastalih sprememb) se skupaj z njegovo uporabo povezuje v menedžment kompetenc. O menedžmentu kompetenc lahko govorimo šele tedaj, ko zagotovimo, da se bo model kompetenc po izgradnji tudi uporabljal in sicer v kadrovske namene in z namenom, da bi bili uspešni pri doseganju zastavljenih ciljev (Majcen 2009, 18–19).

Menedžment kompetenc pomeni upravljanje s kompetencami in poteka od določanja ključnih kompetenc za delo (izgradnje modela kompetenc), preko ugotavljanja kompetentnosti zaposlenih, načrtovanja sprememb obstoječih kompetenc pri zaposlenih, izboljševanja (razvoj) obstoječih in pridobivanja novih kompetenc, do vključevanja nove, višje stopnje kompetentnosti zaposlenih v delovni proces, v proces doseganja ciljev za sedanje poslovne rezultate in za strateške programe.

Razvoj kompetenc pomeni spreminjanje, izboljševanje obstoječe kompetentnosti zaposlenih. Gre za prilagajanje kadrovskega potenciala zahtevam delovnega procesa. Razvoj kompetenc je zmanjševanje razlik med potrebnimi »ključnimi kompetencami za delo« in kompetencami, ki jih delavci dejansko imajo (kompetencami delavcev). Razvoj kompetenc poteka od ugotavljanja dejanskih, obstoječih kompetenc pri vsakem posameznem delavcu in načrtovanja usposabljanja in drugih načinov pridobivanja novih znanj, sposobnosti, spretnosti, veščin in navad, do njihovega pridobivanja in utrjevanja (šolanje, treningi, delavnice, delo pod mentorstvom, coaching, pridobivanje praktičnih znanj, samo-učenje, vedenjski feedback) (Majcen 2008, 18–19).

Proces uporabe kompetenc je zadnja, ciljna faza menedžmenta kompetenc. S kompetencami se ukvarjamo zato, da bi omogočili doseganje zahtevnejših, kompleksnejših, konkurenčnejših poslovnih ciljev in da bi zagotovili podjetju dolgoročno preživetje. To pa ni naloga le kadrovskega področja. V procesu uporabe kompetenc imajo pomembno vlogo vodje, ki usmerjajo sodelavce k doseganju ciljev.

S tem povezuje tri pomembne elemente poslovnega procesa: delovni proces, zaposlene in rezultate dela.

Naloga menedžmenta kompetenc je neprestano vplivanje na poslovne rezultate preko zagotavljanja in nenehnega izboljševanja kompetentnosti kadrov ob uporabi korektno in preiščeno zgrajenega modela kompetenc. Njegovo delovanje učinkuje na sisteme (sistem izobraževanja in usposabljanja, mentorstva, napredovanja, gradnje karier, zagotavljanja nasledstev, ravnanja s ključnimi in perspektivnimi kadri), ki postanejo zaradi njega bolj urejeni, lažje obvladljivi in učinkoviti.

Potrebno je zagotoviti razmere za kontinuiran proces, v katerem uporabljajo zaposleni pri izvajanju nalog svoje kompetence motivirano, odgovorno in redno, pri tem izrabijo svoje znanje in druge dobro razvite kompetence na najboljši način in tako uspešno dosegajo cilje. Ker so za usmerjanje sodelavcev k uporabi kompetenc za doseganje ciljev odgovorni vodje, mora podjetje zagotoviti, da bodo vodje usposobljeni in kompetentni za ta del njihove vloge in da bodo s kompetencami svojih sodelavcev tudi zares znali upravljati. Ker se poslovni procesi nenehno razvijajo in spreminjajo, bo imelo podjetje dolgoročno korist od menedžmenta kompetenc, če ga bo obravnavalo kot stalen proces. To pomeni, da bo moralo zagotoviti redno vzdrževanje modela kompetenc (sistematično in redno zasledovanje sprememb zahtev delovnega procesa in njihovo vnašanje v model), dosledno in sistematično izvajanje sistema razvoja kadrov in kadrovanja ter zagotavljanje takega delovnega okolja in takega sistema vodenja, da bodo zaposleni z veseljem in ponosom uporabljali svoje kompetence za doseganje dobrih delovnih rezultatov. Menedžment kompetenc bo torej bistveno vplival na poslovne rezultate, če bo postal sistematično voden in nenehen proces (Majcen 2008, 19–22).

2.3.2 Sistem učeče se organizacije

Koncept učeče se organizacije temelji na načrtnem uvajanju ustreznih sprememb, razvoju sistematičnega gospodarjenja z znanjem, oblikovanju učinkovitih sistemov inovativnosti in kakovosti ter partnerskih odnosih, kar podjetju omogoča učinkovito in uspešno doseganje strateških ciljev. Učeče se podjetje povečuje lastno poslovno uspešnost s stalnim razvojem posameznika in skupine ter neprestanim prilagajanjem načina odzivanja novim spoznanjem. Od klasičnega podjetja ga razlikujejo sistematično reševanje problemov, neprestano iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj in hiter ter učinkovit prenos znanja skozi podjetje (Češnovar v Jaklič in drugi 2006, 213).

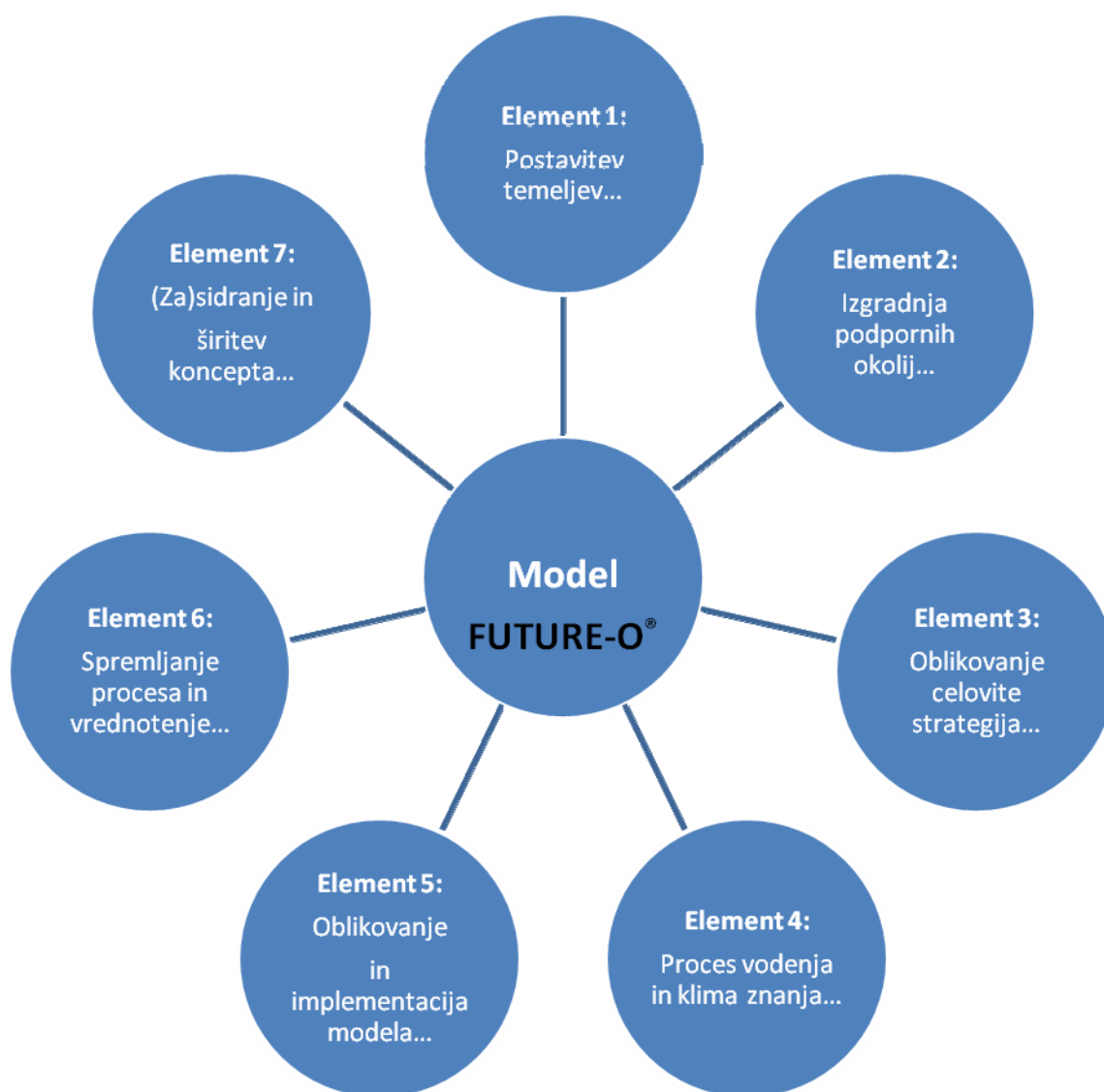
Učeče se organizacije so trenutno najbolj inovativne enote gospodarstva, najverjetneje pa so nastale kot plod postopnega širjenja mnogih novih tehnologij v nacionalne in globalne ekonomije. Čisto na svojevrsten način povezujejo neoprijemljivi človeški kapital, tj. angažirano delo – znanje (človeški viri) in oprijemljivi fizični (denarni) kapital. Ker v takih razmerah postaja posebno, učinkovito in uspešno delo – znanje redka prvina poslovanja, postaja v sodobnih organizacijah vse pomembnejše tudi upravljanje s človeškimi viri in znanja oziroma intelektualnega kapitala (Ilič in drugi 2004, 69).

Od organizacij se vedno bolj zahteva, da postanejo učeči se sistemi. Oblikovanje učečih se organizacij je zahteven in dolgotrajen proces. Model FUTURE-O® (glej sliko 2.15) je prvi slovenski celovit konceptualni model, ki je bil razvit s ciljem v praksi pomagati menedžerjem pri udejanjanju učeče se organizacije. Model temelji na molekularnem mrežnem pristopu, ki od menedžerjev ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učečega se podjetja, elemente med seboj neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo.

Model FUTURE-O® sestavlja sedem elementov, ki jih ni potrebno uvajati v fazah, temveč se med seboj vzajemno dopolnjujejo:

- Element 1: Postavitev temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji: analiza procesa strateškega menedžmenta organizacije, podpora vrhnjega menedžmenta k implementaciji sprememb, vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocena želenih poslovnih potreb poslovanja in ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti;
- Element 2: Izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije: vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu, oblikovanje iniciativ učeče se organizacije, izgradnja drevesa menedžmenta znanja v učeči se organizaciji, formalizacija standardov in kriterijev za model učeče se organizacije, izgradnja zakladnice znanja in sposobnosti učeče se organizacije, zagotovitev podpore informacijske tehnologije;
- Element 3: Oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev: redefiniranje funkcij procesa menedžmenta v učeči se organizaciji, oblikovanje strateških ciljev, vizije poslanstva in planov; proces planiranja v učeči se organizaciji, načela radikalne decentralizacije poslovanja, oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije, ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja, prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije;

Slika 2.15: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – Model FUTURE-O®



Vir: Dimovski in drugi (2005, 125)

- Element 4: Proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja: vzpostavitev participativnega stila vodenja, razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež, ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji, razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja, tehnike neprestanega izobraževanja in učenja, vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti, vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja;
- Element 5: Oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije: participativna strategija in participativno vodenje, opolnomočenje zaposlenih, odprtost informacij in cikli implicitnega in eksplicitnega učenja, narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije, prilagodljiva organizacijska kultura, delitev skupne vizije, razvoj praks

osebnega mojstrstva, oblikovanje mentalnih modelov, proces timskega učenja, sistemsko razmišljanje, procesni (horizontalni) organizacijski ustroj, izgradnja celovitega informacijskega sistema;

- Element 6: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov: koncept decentralizirane kontrole, prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije, merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij, sodobni pristopi spremljanja uspešnosti učeče se organizacije, merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja, nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja, benchmarking – primerjava z najboljšimi, ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja;
- Element 7: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture: implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije, vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategija sodelovanja, prilagoditev kulturi nenehnega učenja, formalizacija modela učeče se organizacije, trajna zamenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj, vloga menedžerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja, konsolidacija izboljšav procesov in struktur (Dimovski in drugi 2005, 142–310).

Tako zasnovan model predstavlja celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji, da prek mrežnega sistema sedmih elementov razvijejo in implementirajo koncept učeče se organizacije. Pri tem je potrebno poudariti, da zaporedje elementov ne pomeni tudi zaporedja uresničevanja teh elementov. Proces razvoja učeče se organizacije se vedno začne tam, kjer je največ interesa, znanja, volje za razvoj trajne konkurenčne prednosti, temelječe na znanju in stalnem organizacijskem učenju (Dimovski in drugi 2005, 123–124).

2.3.3 Sistem kariernega razvoja

Werther in Davis opredeljujeta kariero kot vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju (Werther in Davis v Brečko 2006, 29). Greenhaus in Schein navajata več značilnosti, ki določajo pojem kariera, in sicer: značilnost poklica ali organizacije; napredovanje v poklicu ali v organizaciji; status poklica; zavzetost za določeno delo ter stabilnost osebnega delovnega vzorca (Greenhaus in Schein v DeSimone in drugi 2002, 456). Nekoč je kariera pomenila visoko stopnjo delovne zavzetosti in razvojni napredek v

delovni vlogi, danes pa kariero vse bolj razumemo kot vzorec izkušenj v zvezi z delom, ki usmerjajo potek človekovega življenja (Brečko 2009, 17).

Razvoj kariere je povezanost med individualnim načrtovanjem kariere in organizacijskim upravljanjem kariere z namenom doseči optimalno skladnost med posameznikovimi in organizacijskimi potrebami. Sestavni del razvoja kariere sta načrtovanje kariere in upravljanje s kariero. Načrtovanje kariere je aktivnost posameznika usmerjena k razumevanju in kontroli svojega delovnega življenja; zavedanja sebe, svojih možnosti, omejitev, izbir in posledic; identificiranja ciljev povezanih s kariero ter načrtovanje dela in izobraževanja za doseg vmesnih stopenj, ki vodijo k doseganju kariernih ciljev (DeSimone in drugi 2002, 458). Načrtovanje kariere tako izpostavlja vlogo posameznika, kateri skuša v tem procesu opredeliti svoje vrednote, interese ter cilje na delovnem področju. Načrtovanje kariere navadno poteka v obliki poklicnega svetovanja, svetovalnih delavnic ter v centrih za načrtovanje kariere (Leibowitz v Brečko 2006, 34–35).

Pri načrtovanju kariere imajo pomembno vlogo razne informacije o načrtovanju kariere, navodila, vprašalniki, anketni listi, kadrovske evidence, ki predstavljajo sredstva oziroma orodja za samoocene in ocene posameznikov ter ugotavljanje njihovih ambicij.

Rojc (1992,47–53) navaja naslednje pripomočke in orodja pri načrtovanju karier, in sicer: kadrovski portfolijo, s katerim lahko primerjamo svojo kadrovsko sestavo s kadrovsko sestavo sorodnega/konkurenčnega podjetja; ocenjevanje delovne uspešnosti in razvojnih možnosti sodelavcev, pri katerih se uporabljajo različne ocenjevalne lestvice za ocenjevanje delovne uspešnosti; letna anketa o poklicnih željah in strokovnih ambicijah v katerih vodstvo pridobi informacije, koliko so zaposlenih zadovoljni s svojo poklicno potjo in letni razgovor, ki predstavlja osrednji korak v procesu spremljanja posameznika v njegovem delovnem položaju in njegovi razvojni poti.

Upravljanje s kariero je proces priprave, implementacije in spremljanja kariernih načrtov s strani posameznika ali skupaj z organizacijskim kariernim sistemom. Upravljanje s kariero vključuje aktivnosti, ki pripomorejo k razvoju in doseganju posameznikovih kariernih načrtov in ciljev (DeSimone in drugi 2002, 458). Upravljanje karier v organizacijah je uspešnejše, če je usklajen s sistemom razvoja kariere, ki mora za dobro delovanje vsebovati naslednje elemente: vključenost in podpora vrhnjega menedžmenta; določitev

načel delovanja sistema; sistem za razvoj kariere mora zajemati zaposlene z vseh ravni organizacije; sistem mora biti fleksibilen, da se organizacije lahko prilagajajo trenutnim potrebam; povezovati mora posameznikovo načrtovanje kariere z organizacijskim strateškim načrtovanjem; potrebno je okrepiti povezavo med razvojem kariere z ostalimi sistemi upravljanja s človeškimi viri ter razviti merila vrednotenja in ocenjevanja sistema razvoja kariere (DeSimone in drugi 2002, 498).

Sistem za razvoj kariere je organizirano, formalizirano in načrtovano prizadevanje organizacije za doseganje ravnotežja, skladnosti med posameznikovimi cilji in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. Aktivnosti se v organizaciji kažejo v obliki vnaprej načrtovanih, formaliziranih in natančno formuliranih postopkov upravljanja s človeškimi viri, ki so osnova razvoju kariere zaposlenih (Leibowitz in Alia v Brečko 2006, 37).

V skladu z ločevanjem kariernih in življenjskih obdobj sodobne organizacije načrtujejo tudi svoje karierne sisteme in karierne poti v organizaciji ter tako ločujejo obdobja delovne kariere posameznika na tri glavne faze: zgodnjo kariero (angl. early career), srednjo kariero (angl. mid career) in pozno kariero (angl. late career) (Brečko 2009, 18).

Organizacije praviloma na fazo zgodnje kariere gledajo kot na obdobje investiranja in vlaganja v posameznika, na obdobje prilagajanja in učenja organizacijskih pravil. Za posameznika je to obdobje intenzivne osebne rasti. Vsaka organizacija uporablja različne strategije za uvajanje novih zaposlenih, te strategije pa je mogoče razdeliti v nekaj skupin (Brečko 2006, 151–154) :

- strategija »potoni ali splavaj«: organizacija na začetku posamezniku dodeli odgovorne naloge, pri katerih se zahteva veliko praktičnega znanja in od njega pričakuje samostojno reševanje problemov, samostojno odločanje in izpeljavo delovnih nalog brez pomoči drugih;
- strategija »obratna izkušnja« ponazarja prizadevanja organizacije, da posameznika čim prej postavi na realna tla in ga sooči z organizacijsko stvarnostjo;
- strategija »usposabljanje z delom« poteka preko oblike vajeništva ali pripravništva. Vajeništvo se uporablja predvsem za uvajanje delavcev za opravljanje operativnih poklicnih del. Pripravništvo pa je oblika usposabljanja z delom, ki je namenjena predvsem uvajanju posameznikov z univerzitetno izobrazbo;

- strategija »delo med usposabljanjem« se izvaja tako, da se posamezniku med časom usposabljanja dodeli manjši projekt, kjer že lahko preizkuša rezultate svojega učenja;
- strategija »začetno usposabljanje« organizacije izvajajo tako, da posamezniku namenijo določeno obdobje izključno za usposabljanje, ne da bi mu dodelile konkretno delo. Posameznik kroži od oddelka do oddelka (angl. job rotation), kjer lahko opazuje, kako se izvajajo različne naloge in na ta način preverja ter preizkuša svoje znanje in sposobnosti, pridobljene v šoli;
- strategija »več strategij« predstavlja pristop, ki združuje več različnih strategij;
- strategije »študentsko delo« se danes poslužuje veliko organizacij. Cilj te strategije je pridobiti v organizacijo že izkušenega in preverjenega delavca, ki dobro pozna delovno področje ter organizacijsko kulturo podjetja in ki mu lahko takoj dodelijo odgovorne naloge.

Obdobje srednje kariere je obdobje, ko organizacija zaupa posamezniku pomembne in ključne naloge in poslovne skrivnosti. To je obdobje poklicnega napredovanja. Posameznik predvsem vzdržuje in ohranja tisto, kar je v karieri že dosegel. Za nekatere pa je srednje karierno obdobje tudi obdobje zmanjšane motiviranosti in povečevanja strahu zaradi zmanjšane delovne mobilnosti. Ambicije padejo in pojavi se strah pred mlajšimi, bolj izobraženimi in motiviranimi sodelavci. Najpogostejši strahovi, s katerimi se srečuje posameznik v srednji delovni karieri so, da ne bo več napredoval, da je njegovo znanje zastarelo, da je dosegel v organizaciji že vse, kar se da doseči. Organizacije naj bi reševale dileme srednjega kariernega obdobja z:

- dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem;
- dodeljevanjem več odgovornosti za druge (vodenje, usmerjanje razvijanja drugih predvsem zaposlenih, ki se nahajajo v začetnem obdobju kariere);
- različnimi preventivnimi zdravstvenimi programi;
- različne ugodnosti pri včlanjevanju v prostovoljne aktivnosti;
- sistem nagrajevanja in motiviranja nagrajuje zaposlene v srednjem kariernem obdobju delno po uspehih delno pa tudi že za lojalnost organizaciji;
- reorganizacija vodstvenih delovnih mest z namenom, da imajo zaposleni nove možnosti za napredovanje;
- premeščanje na druga delovna mesta, kjer se zaposleni soočajo z novo vsebino dela;

- različne razvojne programe, ki naj bi zaposlenim v srednjem kariernem obdobju pomagali osebno rasti in dosegati višjo stopnjo tudi v profesionalnem razvoju (Brečko 2006, 156–160).

Aktivno delovno obdobje se zaključi z obdobjem pozne delovne kariere. Posameznik se pripravlja na upokožitev in načrtuje aktivnosti, ki se jim bo posvetil, ko bo upokojen. V tem obdobju ima veliko zalogo izkušenj in nakopičenega znanja, ki bi ga želel prenesti na druge, če mu to organizacija omogoči. Da organizacije spodbudijo pozno karierno obdobje, si morajo prizadevati, da dodelijo posamezniku v obdobju pozne delovne kariere ustrezno delo, ki ustreza njegovim izkušnjam in življenjski modrosti (Brečko 2006, 156–160).

V času, ko se delovno aktivno obdobje podaljšuje, si bodo morale organizacije še bolj skrbno ukvarjati s obdobjem pozne delovne kariere in ga narediti še bolj učinkovitega.

2.3.4 Sistem izvajanja letnih razgovorov

Redni letni razgovor je priložnost, pri kateri se kompetence, delovna uspešnost in delovni cilji združijo v višjo kakovostno dimenzijo usmerjanja in vodenja sodelavcev k boljšim rezultatom dela in osebnemu razvoju. Z dogovarjanjem o vlogi sodelavca, njegovih ključnih nalogah, ciljih in pričakovanih standardih pri opravljanju dela je letni razgovor tudi del vodenja s cilji. Letni razgovor je dogovorjena praksa, ki jo neko podjetje ali organizacija vpelje kot del kadrovske politike z določenimi nameni (Majcen 2004, 36–37).

Letni razgovor je poglobljen, daljši pogovor med vodjo in sodelavcem, na katerem pregledata rezultate v preteklem obdobju, načrtujeta cilje in aktivnosti za povečanje uspešnosti v naslednjem obdobju ter opredelita aktivnosti, povezane z delovnimi, strokovnim in osebnim razvojem delavca. Pogovor običajno poteka enkrat letno, saj gre za daljšo obliko pogovora (od ene do dveh ur), ki je predvsem razvoju v prihodnosti. Namen in koristi letnih razvojnih pogovorov je več in jih lahko razdelimo glede na udeležence in uporabnike informacij (Majcen 2001, 54–56):

- zaposleni izboljšajo delovno uspešnost, ker lahko izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe; pritegnejo pozornost in s tem dodatno motivacijo; dobijo jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega

dela ter o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo v njih še usposabljali; prepoznajo smer lastnega razvoja in možno poklicno pot. Tako dobijo osnovno orientacijo o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje. Na tej osnovi lažje prepoznajo tiste točke, ki naj bi jih še izpopolnili ter prednosti, ki bi jih veljalo bolje izkoristiti;

- vodja bolje spozna svoje sodelavce in jih tako lažje usmerja in vodi, ker bolje razume razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev, pridobi ideje za izboljšanje postopkov in procesov dela; lahko sodelavcem sistematično posreduje povratne informacije, pridobi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali, dobi izhodišča za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovskih sprememb, redni letni razgovori so njegovo orodje za vodenje s postavljenimi cilji, pridobi informacije za določanje delovne uspešnosti;
- kadrovska služba lažje in bolje izvaja kadrovsko politiko, ker z rednimi letnimi razgovori pridobi dodatne podatke o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanja. Na ta način organizacija bogati bazo podatkov v kadrovske evidenci zaposlenih. Zbrani podatki prispevajo tudi h kakovosti iskanja ključnih kadrov in k uresničevanju modela napredovanja;
- organizacija nenehno izboljšuje kakovost dela zaposlenih, dvigne raven komuniciranja ter izboljša zadovoljstvo zaposlenih, medsebojne odnose in lojalnost zaposlenih.

Mnoge organizacije uvajajo letne razvojne razgovore, vendar so pri tem različno uspešne. Glede na izkušnje v slovenskih podjetjih bi lahko kot ključne točke uspeha navedli naslednje (Zupan in drugi 2009, 452–453):

- podpora vrhnjega menedžmenta prispeva k dobrim razgovorom s svojim zgledom pri kakovostnem, pravočasnem in doslednem izvajanju letnih razgovorov;
- skladnost celotnega sistema s poslovno in kadrovsko strategijo: pri oblikovanju letnih razgovorov moramo biti pozorni na to, da so želeno vedenje, pričakovanja in cilji usklajeni s poslovno in kadrovsko strategijo;
- sodelavec mora imeti pri pogovoru dejavno vlogo in mora največ sam prispevati k predlogom in načrtom. S tem spodbudimo notranjo motivacijo, boljše razumevanje in hkrati zavezanost dogovorom ter občutek vključenosti in vrednosti, ki jo ima vsak zaposleni za organizacijo;

- usposabljanje vodij in sodelavcev: če želimo, da bodo pogovori uspešni, morata oba udeleženca poznati namen in celotni sistem ter razviti komunikacijske veščine;
- izpolnjevanje dogovorjenega: če se dogovorimo o aktivnostih in sodelavcu obljubimo določene ukrepe, je zelo pomembno, da jih tudi izvedemo. Sicer se poruši kredibilnost celotnega sistema, zaposleni ne vidijo več smisla v svojem aktivnem sodelovanju. Neizpolnjeni dogovori delujejo izrazito demotivacijsko in so izvor nezadovoljstva zaposlenih;
- minimalna birokratizacija: sistemi, ki poudarjajo predvsem formo (dolgi obrazci), hitro izgubijo smisel in mnogi že v naprej nimajo volje, da bi se procesa lotili resno. Zato je smiselno, da z uporabo sodobne informacijske tehnologije sistem avtomatiziramo do te mere, da je za administracijo potrebno čim manj časa;
- postopno uvajanje: sistem letnih razgovorov ni enostavno uvesti, saj potrebujemo za to precej sredstev in časa, če hočemo pogovore uspešno izpeljati. Zato je smiselno, da ne začnemo sistema uvajati preširoko, temveč postopno;
- spremljanje izvajanja: kadrovska služba ima pomembno vlogo, da prek pogovorov ali anket ter preverjanja kakovosti izpolnjenih obrazcev analizira, kako dobro so letni razgovori izpeljani. Takšna analiza je podlaga ali za spremembe v sistemu ali pa za načrtovanje usposabljanja in drugih ukrepov za izboljšanje sistema letnih razgovorov.

2.3.5 Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih

Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na različnih instrumentih, s pomočjo katerih ocenimo delovno uspešnost posameznika. Uporabljamo jo zlasti za tista dela, katerih učinkov ne moremo natančno izmeriti. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti največkrat primerjamo dejanske in pričakovane delovne rezultate. Na podlagi primerjave se vodja in delavec skupaj dogovorita, kaj naj bi se v bodoče spremenilo, da bi se izboljšala delovna uspešnost in kakovost dela. Katero tehniko oziroma metodo ocenjevanja bo podjetje uporabilo, je odvisno predvsem od namena ocenjevanja (npr. ocenjevanje kot osnova za nagrajevanje, oblikovanje sistema razvoja kadrov) (Jereb 1992, 241).

Uspešnost opredelimo s primerjavo med zastavljenimi cilji in doseženimi rezultati. Osnovna celica uspešnosti podjetja je posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Prvi korak k zagotavljanju uspešnosti zaposlenih je dobro izveden proces privabljanja in izbire, da že v izhodišču pridobimo ljudi z ustreznimi zmožnostmi.

Glavni namen sistema zagotavljanja uspešnosti je večja uspešnost posameznika, skupine in podjetja kot celote. Vloga vodje v procesu zagotavljanja uspešnosti je najprej povezana z zagotavljanjem vseh potrebnih sredstev in pogojev za delo, nato pa mora vodja izvajati povezane aktivnosti: načrtovanje, vodenje, spremljanje uspešnosti in nagrajevanje. Pomembna aktivnost v sistemu zagotavljanja delovne uspešnosti je njeno spremljanje. Spremljanje delovne uspešnosti je del nadzorne vloge, ko mora vodja sproti ugotavljati delovne dosežke, zaposlenim nuditi povratne informacije in ukrepati pri odstopanjih ter zaposlene spodbujati za samoocenjevanje in samonadzor. Pri tem je potrebno opredeliti načine spremljanja (ocenjevanje, merjenje), merila in metode spremljanja in tehnike zbiranja informacij. Spremljanje uspešnosti je najučinkovitejše, kadar gre za celotni proces, ki je sestavni del vodenja, tako da je spremljanje uspešnosti tekoče in da delavec dobiva sprotne povratne informacije o uspešnosti (Zupan in drugi 2009, 413–420).

Cilji ocenjevanja delovne uspešnosti so:

- seznanjanje zaposlenih s povratnimi informacijami o doseženih rezultatih;
- pridobivanje informacij, ki jih organizacija potrebuje za odločanje o nagrajevanju in napredovanju;
- pomoč vodjem pri sprejemanju odločitev glede tistih zaposlenih, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov;
- svetovanje in pomoč zaposlenim zaradi stalnega izboljševanja njihove delovne uspešnosti;
- ugotavljanje možnosti za načrtovanje kariere;
- krepitev sodelovanja med vodjem in zaposlenimi;
- pomoč pri ugotavljanju individualnih in organizacijskih problemov (Cvetko v Svetlik 2005, 69).

Med merila delovne uspešnosti se uvrščajo: rezultati dela (obseg prodaje, število in zadovoljstvo kupcev, obseg proizvodnje), vedenja (ali so naloge opravljene, ali delavec upošteva navodila, ali sproti obvešča o problemih, ali je pripravljen pomagati sodelavcem) in zmožnosti (znanje, ustvarjalnost, sposobnost vodenja, ambicioznost, fizična moč, lojalnost).

Metode spremljanja delovne uspešnosti so (Zupan in drugi 2009, 432):

- primerjava dosežkov s cilji: na začetku obdobja postavimo merljive cilje, na koncu obdobja pa ugotavljamo dosežene rezultate in primerjamo doseženo s postavljenimi cilji;
- primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji: opredeliti je potrebno želeno oziroma pričakovano uspešnost in potem pri posamezniku ocenimo, do kakšne mere je izpolnil pričakovanja;
- primerjava dosežkov med delavci oziroma sistemi direktnega primerjanja: ti sistemi temeljijo na medsebojnem primerjanju delovne uspešnosti več delavcev ob predpostavki, da so delovna mesta približno izenačena, saj med seboj lahko primerjamo le delavce, ki delajo na podobnih delovnih mestih ali opravljajo med seboj primerljive naloge, in število delavcev, ki jih med seboj primerjamo, ne sme biti premajhno (Jereb 1992, 243–244). Med te sisteme spadajo: enostavno rangiranje, pri katerem razvrstimo zaposlene po uspešnosti od najbolj do najmanj uspešnega po vsakem kriteriju posebej; primerjava v parih, ko se za vsak par delavcev odločimo, kdo od obeh je boljši; pri metodi lupljenja najprej opredelimo najboljšega, nato najslabšega, potem drugega najboljšega in drugega najslabšega delavca in tako najprej dokler ne razvrstimo vseh; z metodo razvrstitve vnaprej določimo kategorije uspešnosti (npr. A, B, C) in vanje potem razvrstimo delavce. Pogosto podjetja uporabljajo prisilno razvrstitev, ko določijo tudi kvote, koliko odstotkov delavcev lahko razvrstijo v posamezno skupino.

Ne glede na to, katero od metod spremljanja uspešnosti bomo izbrali, moramo pridobiti ustrezne informacije, na podlagi katerih bomo oblikovali končno oceno uspešnosti. Med tehnikami zbiranja informacij so najpogostejše naslednje (Zupan in drugi 2009, 433–438):

- zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja je običajno informacijsko podprto in temelji na evidencah. Gre za podatke o proizvedenih in prodanih enotah, porabi materiala, ankete o zadovoljstvu kupcev, evidence pohval in pritožb;
- fizično opazovanje: današnja tehnologija omogoča avtomatsko opazovanje in beleženje različnih podatkov, na primer koliko telefonskih klicev nekdo opravi;
- označevalni seznam vsebuje oblike vedenja (na primer, ali delavec prihaja točno na delo, v timu posreduje svoje ideje), pridevnike (na primer prijazen, lojalen) ali opise trditev (na primer ima veliko strokovnega znanja), ki v največji meri opišejo pričakovano uspešnost. Končna ocena je seštevek označenih pol z opisom, ki velja za posameznega delavca;

- ocenjevalne lestvice so najpogostejša uporabljena metoda zbiranja podatkov za oceno uspešnosti. Z njimi ponavadi ocenjujemo osebnostne lastnosti, vedenje in delovne rezultate. Najpogosteje uporabljene ocenjevalne lestvice v procesu spremljanja delovne uspešnosti so:
 - *številčne ocenjevalne lestvice*: vsak element uspešnosti ocenimo s številkami, na primer od 1 (slabo) do 5 (odlično) in na koncu lahko seštejemo, koliko točk je posameznik zbral;
 - *grafične ocenjevalne lestvice*: označimo oceno delavca na daljici (med obema poloma uspešnosti) ali označimo okvirček pri tistem opisu, ki najbolj ustreza dosežkom delavca;
 - *opisne ocenjevalne lestvice*: vsak element uspešnosti opišemo z različnimi opisi, ki odražajo stopnje uspešnosti. Ocenjevalec izbere opis, ki najbolj ustreza dosežkom posameznika;
 - *vedenjske ocenjevalne lestvice*, pri katerih opišemo dejavniki uspešnosti z več opisi vedenja in potem za vsako vedenje spremljamo, kako pogosto se pojavi;
 - *vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice* so najzanesljivejše med opisnimi lestvicami, pri katerih na lestvici označimo vedenje, ki je značilno za delavca;
 - metoda kritičnih dogodkov: ocenjevalec zapisuje dogodke in oblike vedenja, ki so ali zelo pozitivne ali zelo negativno vplivali na uspešnost. Na ta način izpostavi vedenje delavca, od katerega je odvisna uspešnost in je hkrati osnova za načrtovanje izboljšav;
 - dnevnik: ocenjevalec kronološko beleži dogodke in vedenja, ki vplivajo na uspešnost;
 - opisno poročilo: ocenjevalec opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočene izboljšave. Dobro opravljena poročila dajejo potrebno informacijo za izboljšanje lastne uspešnosti;
 - ocenjevalni center se uporablja bolj v namene izbire sodelavcev ali načrtovanja njihovega razvoja. Z različnimi testi, igrami, vlogami, simulacijami lahko ocenimo uspešnost posameznika na podlagi njegovega vedenja;
 - ocenjevalni pogovor: namen ocenjevalnih pogovorov je predvsem povratna informacija o uspešnosti in dogovor o kratkoročnih ukrepih, ki bi uspešnost lahko še izboljšali.

Ker ima vsak od virov informacij (neposredni vodja, sodelavci, podrejeni, samoocena, stranke) ocenjevanja uspešnosti določene slabosti, se v zadnjem času razvijajo pristopi, ki temeljijo na več virih informacij. Najpopolnejša je metoda 360° ocenjevanja, ki je sestavljena iz samoocene, ocene nadrejenih, podrejenih, kolegov in kupcev oziroma strank ali poslovnih partnerjev.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je ključno vpeto v širšo raven odnosov, sistemov in okolja delovanja podjetja. Nanj vplivajo organizacijski in relacijski odnosi (potrebe zunanjih deležnikov, to je strank, konkurence, gospodarske razvitosti okolja, dobaviteljev) in človeški odnosi. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti se uporablja za: razvoj poslanstva, vizije in cilje podjetja; vzpodbujanje notranje komunikacije v podjetju, tako da zaposleni lahko prispevajo k oblikovanju poslovnih ciljev; jasno določanje odgovornosti in pristojnosti posameznika; opredeljevanje in merjenje posameznikove delovne uspešnosti, uporabo ustreznih strategij nagrajevanja; razvoj zaposlenih večjo delovno uspešnost in gradnjo kariere; primerjanje z drugimi posamezniki in podjetji; nematerialne stimulacije ter za trening in izobraževanje temelječe na sistemu kompetenc (Kovač 2006, 2).

Prednosti uporabe sistema ocenjevanja delovne uspešnosti se kaže predvsem v izboljšanju komunikacije med vodjem in podrejenim; ugotavljanju območja možnega izboljšanja delovne uspešnosti in sredstev ter poti, kako to doseči; ugotavljanju posameznikovih potreb po izobraževanju; ugotavljanju posameznikovih potencialov za napredovanje ali morebitno prekinitve pogodbe o zaposlitvi; v plačilu, ki temelji na delovnem uspehu; in postavljanju ciljev ter preverjanju razlogov uspeha ali morebitnega neuspeha (Kovač 2006, 3).

Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne more uspeti (Kovač 2006, 5):

- če je neuskkljen z oblikovanjem delovnih mest, planiranjem, izobraževanjem,
- če se podcenjuje potreben čas za oblikovanje in uvedbo ustreznega sistema,
- če se delovna mesta ne preoblikujejo glede na rezultate ocenjevanja delovne uspešnosti,
- če je preveč dela s sistemom, ki je postal letni ritual z goro obrazcev namesto vsakodnevno menedžersko opravilo,
- kjer se koncentrija le na kvantitativne pokazatelje in podcenjuje kvalitativne,
- če v isti organizaciji za enako delo v različnih oddelkih dobijo ljudje različne ocene.

Uspešno razvit in vzpostavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti lahko pomaga k posameznikovemu občutku, da je nekaj prispeval k uspehu in je zato tudi ustrezno nagrajen. Za razvoj uspešnega sistema ocenjevanja delovne uspešnosti je pomembna zavezanost vrhnjega vodstva.

2.3.6 Sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih

Pogoj za uspeh podjetja so usposobljeni in visoko motivirani zaposleni. Le tako je podjetje lahko konkurenčno, z načrtnim dvigovanjem motiviranosti za delo pa korak pred tekmeci. Zato motiviranje zaposlenih v poslovnem svetu postaja ena najpomembnejših in najkompleksnejših nalog menedžmenta.

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo. To izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo delavcev ter jih hkrati pozitivno spodbuja. Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako v delo vnesti motivacijske prvine, da bo delavce spodbujalo k čim uspešnejšemu opravljanju nalog in jim bo dajalo osebno zadovoljstvo. Take prvine so:

- raznolikost dela,
- samostojnost in odgovornost pri delu,
- delo, pri katerem človek lahko preizkusi in pokaže svoje sposobnosti,
- delo, ki omogoča stike z drugimi ljudmi, ki je za posameznika smiselno in daje vidne rezultate.

V praksi za oblikovanje dela uporabljajo rešitve, kot so: poenostavitev dela, kroženje med delovnimi nalogami in delovnimi mesti, širitev delovnih nalog, razporejanje delovnega časa, ciljno vodenje, vključevanje delavcev v odločanje, krožki za kakovost, timsko delo in usklajevanje delovnega in družinskega življenja. Slednji pa postaja za menedžment človeških virov eden pomembnejših ukrepov, s katerimi se mora spopasti (Svetlik in drugi 2009, 341–373).

Kvaliteta delovnega življenja, ki ga je zaposleni deležen na delovnem mestu, obsega: izobraževanje in razvoj, da posameznik lahko na delovnem mestu oblikuje in razvija svoje sposobnosti; enakost, enako obravnavanje; varnost dela; zdravje in varnost;

napredovanje, omogočanje kariernega razvoja; oblikovanja delovnega mesta; ravnotežje med poklicnim in družinskim življenjem (Anderson 1994, 207).

Holt in Thaulow ponujata podjetjem za usklajevanje delovnega in družinskega življenja tri možnosti:

- delovni čas, fleksibilen prihod na delo in odhod z dela, različna dolžina delovnega časa in možnost izostanka glede na potrebe družine;
- prožna organizacija dela, ki vključuje večjo zamenljivost med delavci, da lahko v primeru odsotnosti nadomeščajo drug drugega, možnost komunikacije z člani družine med delovnim časom, možnost dela na domu;
- spreminjanje organizacijske kulture, ki naj bi postala bolj dovzetna za potrebe družine (Holt in Thaulow v Svetlik in drugi 2009, 373).

Delovno zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih kot temeljno izhodišče motivacije v sodobnih pogojih gospodarjenja postaja vse bolj odvisno od t. i. nematerialnih vidikov kakovosti delovnega življenja, med katerimi sodobnemu delavcu, kot kažejo raziskave, vse več pomenita predvsem avtonomija (možnost samostojnega in ustvarjalnega odločanja) pri lastnem delu in možnost soodločanja o pogojih in rezultatih skupnega dela v podjetju oziroma participacije pri upravljanju podjetja (Gostiša 2003).

Štiri temeljna izhodišča, na katerih temelji učinkovit sistem motiviranja zaposlenih so:

- motivacija je menjalni odnos: nekaj, kar je pomembno organizaciji, zaposleni menjajo za nekaj, kar je pomembno njim. Motivacija je odvisna od pravičnosti menjalnega razmerja;
- motivacija je situacijsko pogojena: je izključno posledica ustreznega ravnanja z zaposlenimi pri delu (npr. vodenja, nagrajevanja);
- različne ljudi motivirajo različne stvari: način motiviranja, ki je nadpovprečno učinkovit pri nekaterih posameznikih, utegne biti pri drugih povsem neuporaben;
- ključno vlogo pri motiviranju igrajo vodje: za motivacijo niso odgovorni kadrovska služba, psihologi v organizaciji ali predsednik uprave, temveč neposredno nadrejeni (Vilman, 2007).

Značilnosti sodobnega poslovnega okolja so tudi pred sisteme plač in nagrajevanja postavile nove izzive. Danes so temeljni kadrovske izzivi povezani s pridobivanjem in

zadržanjem najboljših sodelavcev, zagotavljanje njihove uspešnosti. Če se je v preteklosti govorilo le o kadrovskih praksah, ki so po meri podjetja, to je usklajene z njegovo vizijo in strategijo, danes govorimo tudi o praksah po meri posameznika, ki mu omogočajo uresničitev pričakovanj. Le takrat, ko bo posameznik dobil tisto, kar od delodajalca pričakuje, lahko računamo na to, da bo podjetje pritegnilo najboljše, jih uspelo zadržati in bo tudi njihov prispevek k uspešnosti podjetja večji (Zupan in drugi 2009, 562).

Nagrajevanje po meri posameznika je koncept, ki prinaša drugačen pogled na vlogo zaposlenega pri oblikovanju lastne plače in nagrade. Posamezniku v takšnem sistemu priznamo pogajalsko moč, da si izbori višino in oblike nagrade. To pa za podjetje pomeni, da mora oblikovati sistem fleksibilnega nagrajevanja, pri katerem imajo tako skrbniki plačnega sistema (običajno kadrovski strokovnjaki), vodja in posameznik dejansko možnost, da plače in nagrajevanje čim bolj prilagodijo zmožnostim in potrebam zaposlenih, kar se kaže predvsem v smeri oblikovanja fleksibilnosti nagrad, s čimer delodajalci zaposlenim ponujajo možnost izbire med različnimi nagradami znotraj okvira nagrajevanja podjetja (Zupan in drugi 2009, 562–563).

Koncept izbire so najprej uvajali v ZDA na področju ugodnosti, kot so zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, ki so jih tudi s pomočjo davčne zakonodaje oblikovali po načelu samopostrežnega (angl. cafeteria) sistema, v katerem so se zaposleni znotraj določenega zneska samostojno odločali, koliko bodo namenili kateri vrsti zavarovanja oziroma koliko bodo raje dobili izplačano v gotovini. Pozneje se je možnost izbiranja prenesla v klasične oblike ugodnosti, kot so na primer gotovina, delnice, izobraževanje, prosti dnevi, izdelki ali storitve podjetja, razne ugodnosti (Elliott in Kapel v Zupan in drugi 2009, 563).

Zaposleni, predvsem delavci znanja želijo več moči in odločanja o svojem zaposlitvenem odnosu. Sistem nagrajevanja po meri posameznika jim ga lahko nudi in s tem daje podjetju okvir, da pridobi in zadrži najboljše sodelavce. V zadnjih petnajstih letih je nastalo v sistemu plač in nagrajevanja precej sprememb, ki so bile predvsem posledica čedalje večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja. Novosti sistema se kažejo predvsem:

- v naraščanju pomena dolgoročnih spodbud, ki vključujejo ne le gotovinska nagrajevanja temveč tudi nagrajevanje v delnicah;
- večji poudarek na povezovanju plač s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja v primerjavi z uspešnostjo posameznika;

- večji delež plačila po uspešnosti namenjen tistim, ki najbolj vplivajo na poslovanje;
- raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za sorodne skupine delovnih mest;
- težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja:
- sistemi nagrajevanja se usmerjajo v prihodnost in skušajo podpirati prihodnje poslovne načrte;
- partnerski odnos in vključevanje zaposlenih v oblikovanje plačnega sistema (Zupan in drugi 2009, 565–567).

Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih lahko podjetje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine:

- da poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
- s pomočjo plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela (Zupan in drugi 2009, 531).

Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k njegovi konkurenčnosti in dolgoročni uspešnosti, kar pa lahko dosežemo le, če podjetje oblikuje svojo strategijo plač in nagrad. Zato moramo pri oblikovanju sistema upoštevati strateški pristop in ob pri tem upoštevati analizo okolja (socialni sporazum, zakonske omejitve, trg dela) ter poslovno in kadrovske strategije podjetja.

Pri kadrovske strategiji moramo zelo dobro poznati prednosti in slabosti kadrov in kadrovskih sistemov. Sistem plač in nagrajevanja na zmožnosti zaposlenih vpliva na tri načine. Višina in sestava plač in nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca in torej na njegovo konkurenčnost na trgu. To je pomembno za privabljanje najboljših kadrov. Hkrati je sistem učinkovito kadrovske sile, saj sporoča kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne, spodbuja zaposlene, da pridobivajo novo znanje in razvijajo svoje sposobnosti. Sistem plač in nagrajevanja spodbuja zaposlene, da pridobivajo novo znanje in razvijajo svoje sposobnosti. Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja, poleg tega jih razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja, kar motivira zaposlene pri njihovem delu (Zupan in drugi 2009, 532–534).

2.3.7 Sistem vzpodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja

Zaposlene je potrebno spodbuditi k inovativnosti, kar lahko dosežemo na formalen ali bolj neformalen način. Novosti so lahko rezultat namerne politike vodstva, lahko pa so tudi bolj ali manj spontane zamisli zaposlenih, ki prevzamejo pobudo za rešitev problemov na nov način ali razvijejo predloge za spremembo. Spretnosti in zmožnosti zaposlenih niso razpršene enakomerno po organizaciji, posamezniki sprejemajo spremembe različno in posamezni oddelki zahtevajo večjo stopnjo inovacij in kreativnosti. Vse to pa zahteva stalno podporo vodstva. V podjetju s strategijo inovativnosti tako izbiramo visoko usposobljene posameznike, jim ponudimo možnost sprejemanja odgovornih odločitev, uporabljamo minimalno kontrolo, več investiramo v človeške vire, ponudimo več možnosti in priložnosti za eksperimentiranje, dovolimo občasne neuspehe, dolgoročno ocenjujemo izvedbo, dajanje povratnih informacij, omogočanje timskega dela, sprejemanje odločitev in prevzemanje odgovornosti, fleksibilno delo, oblikovanje timov, kjer se rešujejo specifični problemi, ki se pojavljajo v trenutni situaciji (Schuler 2002).

Pri oblikovanju sistema inovativnosti je potrebno, da organizacije preučijo dejavnike, ki vplivajo na zmožnosti za doseganje večje inovativnosti:

- odnosi organizacija – okolje: organizacijska zmožnost inoviranja se bo povečala, če predpostavljamo, da se okolje organizacije, da nadzorovati, nanj vplivati oziroma da je prilagodljivo ter so člani organizacije prepričani, da je inovacija možna in potrebna;
- narava človeške dejavnosti: delo ljudi mora biti usmerjeno v reševanje problemov in v izboljšave;
- narava časa: organizacija bo povečala inovativnost, če bo usmerjena v bližnjo prihodnost;
- človeška narava: organizacija mora biti pozitivno naravnana, zaupljiva glede človeške narave in mora spodbujati inovativnost zaposlenih;
- narava medsebojnih odnosov;
- različnost subkultur v organizaciji: organizacija mora spodbujati različnost, prepoznavati subkulture, hkrati pa jih povezovati skupaj v celotno kulturo (Clawson in drugi 2004, 123).

2.3.7.1 Tehnike ustvarjalnosti

V sodobnem okolju morajo menedžerji sprejemati hitre in učinkovite odločitve. Pri vsem tem morajo podpirati kreativno mišljenje in izmenjavo različnih mnenj. Vse to lahko dosežejo z najrazličnejšimi tehnikami, ki so poznane v poslovnem svetu. Tehnik ustvarjalnega dela je zelo veliko, menedžerji morajo znati uporabiti pravo tehniko ob pravem času. Izбира je odvisna od vrste problema, ki ga želimo rešiti, od stopnje težavnosti problema in od števila udeležencev. V nadaljevanju predstavljamo tehnike ustvarjalnega mišljenja (Lipičnik in drugi 1991,18–32):

- nevihta možganov (angl. brainstorming): gre za najbolj razširjeno tehniko ustvarjalnega razmišljanja; tehnika predpostavlja, da je potrebno omogočiti prosto pot idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi, ob tem pa je potrebno odstraniti tudi vse ovire, ki bi to lahko preprečile;
- metoda 635: nosi ime po tem, ker je v skupini 6 udeležencev, od katerih mora vsak navesti 3 ideje v 5-ih minutah. Udeleženci sedijo v krogu in morajo svoje tri ideje napisati na listek. Po preteku petih minut podajo listek s svojimi idejami sosedu in od sosedu z nasprotne strani prejmejo listek s tremi idejami. Menjava listkov poteka toliko časa, da vsak dobi listek, na katerega je sam najprej napisal 3 ideje;
- pisna nevihta možganov (angl. brainstorming pool): je podobna tehniki 635, vendar si idej zapisanih na list ne podajajo člani med seboj, temveč je na sredi mize »pool« - »bazen« listkov – udeleženec vzame list, prebere že napisane ideje, dopiše svoje, nato list vrne in vzame nek drug list s kupa. To udeleženci delajo toliko časa, dokler lahko ustvarjajo ideje;
- razprava 66: je posebna tehnika klasične nevihte možganov in se od prejšnje razlikuje po tem, da ima omejeno število udeležencev in omejen čas iskanja idej. Tehnika se izvaja v skupinah po šest ljudi, ki poskušajo najti rešitve v šestih minutah. Po končanem iskanju idej je organiziran plenum, na katerem predstavniki skupin poročajo o rešitvah in o njih razpravljajo. Po razpravi se udeleženci zopet oblikujejo v skupine z namenom, da bi v nadaljnjih 6 minutah rešitve izboljšali. Po tej fazi zopet sledi plenum, razprava in izboljšanje rešitve. Ta krog se ponavlja dokler se ne najde uporabnih rešitev;
- SIL metoda: pri nevihti možganov in razpravi 66 iščemo rešitve na enostavne probleme, pri tej metodi pa se rešujejo multidimenzionalna vprašanja. SIL metoda predpostavlja obvezno združevanje idej. Ko prvi in drugi udeleženec rešita problem, morata rešitvi pojasniti tako, da ju enako razumeta. Nato ju morata spojiti v skupno

rešitev. Ko tretji udeleženec najde tretjo rešitev, jo mora spojiti s že spojeno rešitvijo predhodnih dveh.

- delfi tehnika je primerna za reševanje zapletenih strokovnih problemov, ki dopušča poglobljene razlage. Ta tehnika poteka tako, da petim ali največ dvajsetim poljubno izbranim ljudem pošljemo vprašanje. V roku štirinajst dni morajo poslati nekaj idej na postavljeno vprašanje. Njihove ideje povzamemo, nato jim jih vrnemo, da dopolnijo svoje prejšnje ideje. Postopek ponovimo dvakrat do štirikrat. V zadnjem delu analizirajo predloge in tako dobimo oceno dobljene rešitve;
- sinektika je zelo zanimiva, zahtevna in poleg nevihte možganov najbolj razširjena tehnika. Bistvo tehnike je, da poskuša udeležence odvrti od običajnih rešitev problema in jih sili, da gledajo na problem z novih zornih kotov. Gre za proces generiranja idej, ki je podoben nevihti možganov, od katere se razlikuje po tem, da skupina išče rešitve, a ne ve, za kakšen problem gre, saj le voditelj pozna pravi problem. Predpostavka tehnike je, da ustvarjenje ni samo razumski in logični proces, temveč tudi iracionalen, emocionalen, podzavesten.

2.3.8 Sistem menedžmenta znanja

Ko govorimo o menedžmentu znanja, mislimo po eni strani na menedžment, to je vodstvo, vodilne delavce, po drugi strani pa na ravnanje z znanjem pri vsakem posamezniku in v vsej organizaciji. Ravnanje z znanjem oziroma menedžment znanja postaja osrednja dejavnost v sodobni organizaciji in ključni dejavnik učinkovitega ter uspešnega poslovanja organizacije (Možina in drugi 2006, 129). Menedžment znanja je tako del celotnega procesa menedžmenta, ki se osredotoča na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni del. Gre za sposobnost usmerjanja skritih rezerv, človeškega kapitala, ki je neizčrpen, k doseganju organizacijskih ciljev. Z vidika podjetja pridemo do konkurenčnih prednosti, z vidika zaposlenih gre za osebni razvoj in kakovost delovnega življenja (Možina in drugi 2006, 133).

Posledica vse večjega pomena znanja je potreba po razvijanju ustreznega sistema ravnanja s tem znanjem. Da bi bilo to mogoče, morajo biti glavne naloge menedžmenta znanja v podjetju naslednje:

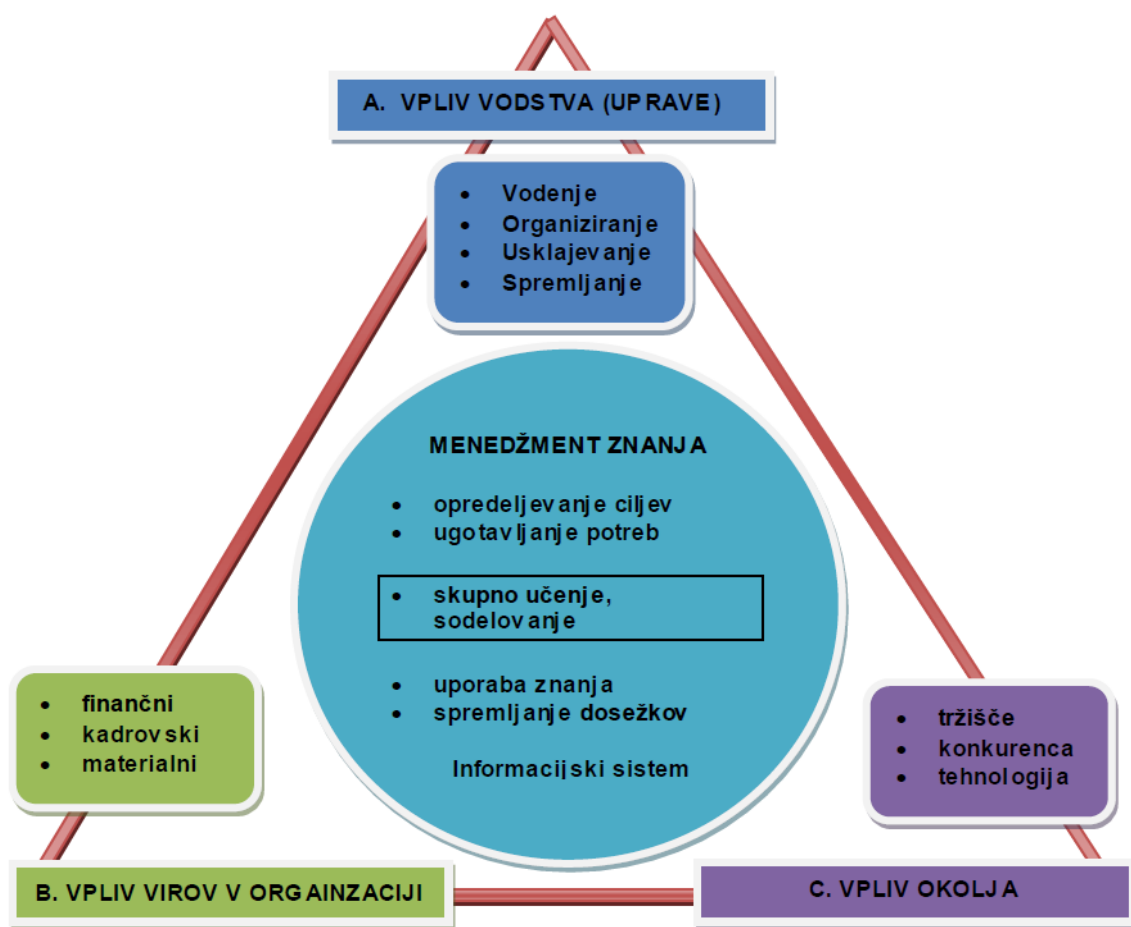
- na strateški ravni mora menedžment znanja v podjetju najprej vzpostaviti miselnost, ki je usmerjena v znanje, poskrbeti, da je podjetje sposobno analizirati svoje znanje ter zagotoviti ustrezno poslovno okolje, ki omogoča ustvarjanje novega znanja;
- na taktični ravni mora menedžment znanja zagotoviti, da je podjetje sposobno identificirati znanje, s katerim razpolaga, pridobivati novo znanje, ga pravilno shraniti v svojem »spominu« ter ustvarjati nove sisteme, ki omogočajo uspešno in učinkovito alokacijo znanja v podjetju;
- na operativni ravni mora menedžment znanja poskrbeti, da pravo (relevantno) znanje pride do pravih ljudi ob pravem času in da so ga ti sposobni uporabiti (Čater 2006, 387).

Pomembna naloga menedžmenta znanja je, da posamezniku pomaga vztrajno rasti in spreminjati svoje bistvo, ustvarjati in poglobljati zaupanje. Menedžment znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost. Pomembne so pretvorba znanja, ki ga imajo ljudje, in povezave nestrukturiranih informacij v splošno dostopno in strukturirano znanje preko baze znanja, ki mora biti dostopna vsem zaposlenim v podjetju. Menedžment znanja 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 in drugi 2006, 130–131).

Menedžment znanja pomeni, da znanje razumemo, se nanj osredotočimo in ga sistematično, izrecno ter premišljeno uravnavamo, ustvarjamo, obnavljamo pa tudi uporabljamo. Dejavnosti menedžmenta znanja so:

- menedžment znanja kot sledenje poslovne strategije poudarja ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje, uporabljanje znanja v vseh načrtih, operacijah in delovanju za zagotovitev najboljšega rezultata;
- ravnanje z intelektualnim kapitalom poudarja ravnanje intelektualnega premoženja podjetja, kot so patenti, tehnologije, operativne in poslovodne prakse, odnosi s kupci, organizacijske ureditve in drugo strukturno znanje;
- menedžment znanja kadrov poudarja osebno odgovornost za pridobivanje znanja, inovacij in konkurenčnih prednosti, obnavljanje, rabo in zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju;

Slika 2.16: Povezanost sestavin menedžmenta znanja



Vir: Možina in drugi (2006, 134)

- ustvarjanje znanja poudarja podjetje kot učečo se organizacijo, osnovno in uporabno raziskovanje ter razvoj, motivacijo zaposlenih za inovativnost in učenje iz napak za pridobivanje novega in boljšega znanja, ki zagotavlja usposobljenost;
- prenos znanja pomeni sistematičnost pri prenosu znanja na mesta, kjer bo znanje uporabljeno pri delu v skladu s postavljenimi in merljivimi cilji) (Možina in drugi 2006, 130–131).

Osrednji del menedžmenta znanja vključuje ugotavljanje potreb in skupno učenje ter uporabo in merjenje dosežkov. Poudarjeno je skupno učenje, kar predstavlja participativni vidik menedžmenta. Vsako učenje se začne pri ciljih, ki jih je treba udeležiti. Na vse to pa vplivajo razni dejavniki iz okolja. Izkušnje in dosežki, ki nastanejo na osnovi uporabe in

vrednotenja, so različni tako za posameznika kot za organizacijo. Pri tem je vsekakor pomemben informacijski sistem, ki nam pravočasno posreduje potrebne podatke.

Naloga menedžerjev znanja je zagotoviti pravo znanje za pravo delo ob pravem času za pravega izvajalca ob upoštevanju vseh sestavin in vplivov. To nam kaže slika 2.16, iz katere je razvidno, da na menedžment znanja vplivajo trije dejavniki, in sicer: vpliv vodstva (uprave), vpliv razpoložljivih virov v organizaciji in vpliv dejavnikov okolja. Vsak po svoje določa potrebe po znanju, glede časa in načina izvedbe ter omogoča oziroma ovira predvidene dosežke.

Pri udejanjanju menedžmenta znanja v praksi je potrebno upoštevati celoten splet poslovno – organizacijskih dejavnikov in menedžmenta znanja, to je pridobivanja, prenosa in uporabe znanja. Vsi ti elementi so med seboj povezani in sestavljajo nekakšen mozaik dejavnikov udejanjanja menedžmenta znanja:

- seznanitev in odločitve o menedžmentu znanja in njegovemu uvajanju v organizacijo: ta dejavnik (začetna stopnja) poudarja, da je nujno pomembno, da se vodstvo organizacije seznani z vsemi razsežnostmi menedžmenta znanja, da pristane na uvajanje v delo, da opredeli, kdo vse naj bi bil za kaj odgovoren in da to potrdi z ustreznim aktom;
- analiza stanja in problemov – potreb znanja na raznih ravneh in področjih: z analizo stanja posameznih dejavnosti in procesov v organizaciji se opredeli kakšno znanje je potrebno in v čem lahko menedžment znanja pomaga;
- izdelava načrtov, vsebine programov, organiziranje izvedbe – izobraževalnega cikla;
- opredelitev in sestavljanje podpornega okolja: kar se kaže predvsem v ustrezni vlogi menedžerjev, skrbnikov znanja, ki aktivno sodelujejo pri ugotavljanju in izvajanju znanja ter tvorno sodelujejo pri prenosu znanja. Pomembno je nagrajevanje v zvezi z znanjem, kar se kaže predvsem v primeru nagrajevanja inovacij, kakovostnega dela. V skladu s tem je pomembno tudi organizacijsko ozračje, ki podpira prenos tihega znanja;
- izvajanje in spremljanje dejavnosti menedžmenta znanja v organizaciji glede na vsebino, čas, način, kakovost in cilje, zajemata vse vrste dejavnikov v organizaciji in izven nje. Potrebno je oceniti ustreznost znanja, vsebine, načina podajanja, ali so bili cilji doseženi, ali je pridobljeno znanje pripomoglo k rešitvi problema;

- presojanje in načrtovanje nadaljnjega razvoja menedžmenta znanja v organizaciji se kaže predvsem v pregledu doseženega stanja, na primer na osnovi ustreznih standardov in opredeliti, kaj bi bilo potrebno v prihodnje (Možina in drugi 2006, 148–149).

Pri uspešnosti gospodarjenja z znanjem morajo menedžerji preverjati, ali ima podjetje pregled nad razpoložljivimi znanji in njihovimi nosilci; ali so znanja, shranjena v ustrezne baze oziroma zakladnice znanja, dostopna tistim, ki jih potrebujejo; ali so na voljo dokazila o udejanjenih oblikah oziroma načinih prenosa znanja med sodelavci; ali se obvlada celoten proces ravnanja z znanjem (sledljivost); ali se znanje ustrezno varuje; ali se meri hitrost prenosa znanja v izdelke in storitve ter ali so zaposleni obveščeni o uspešnih rezultatih uporabe znanja in temu primerno nagrajeni (Možina in drugi 2006, 143).

2.3.9 Sistem stalnih izboljšav - tehnike in metode

Filozofija stalnih izboljšav poudarja možnost nenehnega spreminjanja v okolju. Pomeni izboljševanje izdelkov, procesov in samega okolja, ki jo podpirajo vsi zaposleni v podjetju. Filozofijo »kaizen«, ki jo zagovarjajo predvsem na Japonskem, pomeni, da je cilj podjetij nenehno izboljševanje. Osnovni koncepti »kaizen« filozofije so procesna orientiranost, zavezanost kupcem, usmerjenost k zaposlenim ter vseživljenjsko učenje (Horžen v Šeruga 2008, 9).

V nadaljevanju predstavljamo nekaj metod in tehnik sistema stalnih izboljšav.

Vozilo idej je zbiranje predlogov zaposlenih na mobilnem panoju, ki se izvaja enkrat na teden neposredno v proizvodnji s pomočjo moderatorja. Na pano se napiše trenutni problem, ki se ga kasneje dopolni z rešitvami. Sledi razdelitev zaposlenih v manjše skupine, obravnava predlaganih rešitev in nato razdelitev nalog za uvedbo in preizkus predlagane rešitve v proizvodnji (Horžen v Šeruga 2008, 10).

Menedžment s hojo naokrog je menedžerska tehnika, ki pomeni, da menedžerji hodijo naokrog in spremljajo dogajanje v proizvodnji. Pri izvajanju metode prihaja do neposrednega stika, dvosmerne komunikacije, izmenjave idej, informacij med zaposlenimi

in nadrejenimi. Metoda zaposlenim omogoča, da izražajo svoje predloge, menedžerji pa dobijo podrobnejše informacije in vpogled v proizvodnjo (Horžen v Šeruga 2008, 12).

Tehnika brez napak je metoda, ki je sestavljena iz identifikacije problema in metode reševanja problema. Bistvo metode je v vsakodnevnem petminutnem sistematičnem opazovanju lastnega delovnega procesa. Zaposleni je v svojem delovnem procesu pozoren na probleme, ki se pojavljajo na delovnem mestu in jih poskuša rešiti s štirimi načeli izboljšave: odpravi, združi, preuredi in poenostavi (Sugiyama v Šeruga 2008, 8).

Metoda 6 klobukov razmišljanja vsebuje šest klobukov različnih barv: *beli* (nevtralna, objektivna dejstva brez interpretacije); *rdeči* (občutja, intuicija, neracionalno); *črni* (pozornost, previdnost, iskanje nevarnosti, dvom); *rumeni* (optimizem, iskanje prednosti predlogov, iskanje poti za izvedbo v praksi, konstruktivno); *zeleni* (energija, novost, ustvarjanje, inoviranje); *modri* (organizacija, obvladovanje, nadzor poteka, razmislek o razmišljanju). Po metodi 6 klobukov vsi udeleženci sestanka hkrati razmišljajo (»paralelno razmišljanje«) v okviru istega klobuka. Nihče v skupini ne nasprotuje drugemu, ko gre za isti klobuk, ampak se dopolnjujejo. Klobuki nastopajo kot faze po poudarkih razmišljanja in dajejo moč osredinjenja, prihranek časa, nevtralnost in objektivnost (De Bono v Mulej in Mulej N. 2007, 37).

Metoda 20 ključev obsega 20 ključev, ki predstavljajo 20 področij poslovanja. Z uvajanjem metode se podjetje osredotoči na doseganje izboljšav na dvajsetih področjih, ki bistveno vplivajo na kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške. Metoda temelji na razvoju in uporabi timskega dela s ciljem izboljšati konkurenčnost podjetja, kakovost proizvodov, procesov in storitev, povečati učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, vključevanja in razvoja dobaviteljev in pri tem upoštevati interese lastnikov in širše skupnosti. Metodo je mogoče uporabiti tako v proizvodnji kot storitveni dejavnosti. Omogoča uravnoteženo izboljševanje vseh področij, ki so ključna za pridobitev konkurenčne prednosti (Bizjak in drugi 1996, 49–51).

2.3.10 Sistem vzpodbujanja timskega in projektnega dela

V strokovni literaturi zasledimo različna poimenovanja timskega dela. Uporaba različnih pojmov ima svoj izvor v številu pojavnih oblik timskega dela v podjetjih. Tim predstavlja

organizacijsko tvorbo sestavljeno iz usmerjenih nalog, ciljev; članov; procesa vodenja; komunikacij, procesa medsebojne izmenjave; skupnih vrednot. Pozitivne razsežnosti timskega dela so predvsem:

- večja motivacija in s tem učinkovitost zaposlenih ter boljša medsebojna delovna integracija;
- boljše obvladovanje novih, enkratnih in kompleksnih delovnih nalog;
- izgradnja organizacijske strukture, ki je bolj inovativna, prilagodljivejša in usmerjena k potrebam kupca;
- zmanjšanje stroškov in povečanje hitrosti izvajanja celotnega poslovnega procesa (Kovač 1999, 1).

Razlikovati moramo med timom in skupino. Timsko delo se od dela v skupini razlikuje v tem, da poteka delo v timu na višji kakovostni ravni kot v skupini. Višja kakovostna raven se doseže z izgradnjo vseh tistih elementov skupinskega dela, ki dvigujejo individualno produktivnost posameznika v skupini. To so predvsem integracijski procesi, ki zagotavljajo polno vključenost posameznika v timsko delo. Vsaka delovna skupina se lahko razvije v tim. V podjetjih obstajajo različne oblike delovnih skupin in timov, zato so kriteriji razvrščanja raznovrstni. Kot najbolj značilne oblike skupinskega in timskega dela lahko opredelimo naslednje oblike:

- delno avtonomne delovne skupine: predstavljajo organizacijske enote, ki obsegajo zaokrožen (v večini primerov tehnološko) del (ali celoto) proizvodnega procesa in so integrirane v obstoječo organizacijsko strukturo;
- projektni timi: najbolj poznana in razširjena oblika timskega dela je brez dvoma projektni način, ki ima svojo dolgo zgodovino. Tako so danes zelo dobro poznane vse slabosti in prednosti projektnega načina dela. V primeru projektnega načina dela lahko zaključimo, da uspešna in učinkovita izvedba projekta ne more biti v obliki skupinskega dela. Projekt se lahko izvede samo v timski obliki. Velik del uspeha pri realizaciji projektne naloge je odvisen od razvoja projektne skupine v projektni tim;
- menedžerski timi: od vseh naštetih oblik so menedžerski timi z vidika oblikovanja in delovanja najkompleksnejši. Poznavanje zakonitosti delovanja tima je za člane menedžerskih timov izredno pomembno. Menedžerski tim ne more delovati kot resničen tim, če vsi njegovi člani ne sodelujejo v integracijskih procesih in je vodenje tima neustrezno. Zato je v zadnjem obdobju vedno večji poudarek na izobraževanju članov menedžerskih timov za timsko delo;

- krožki kakovosti in druge oblike timskega izboljšanja delovnega procesa: krožki kakovosti in druge oblike timskega izboljšanja delovnega procesa so se prav tako razvili na Japonskem. Danes lahko opazimo, kako večina razvitega sveta preučuje japonske izkušnje na področju krožkov kakovosti in permanentnega izboljšanja delovnega procesa. Temeljne značilnosti delovanja krožkov kakovosti in ostalih oblik izboljšanja delovnega procesa so: reševanje določenega problema s pomočjo različnih tehnik in usmerjanja delovanja skupine. Tim se sestaja redno in njegovo področje delovanja je v pretežni meri omejeno na lastno delovno okolje;
- medfunkcijski timi: veliko podjetij oblikuje t. i. medfunkcijske time za reševanje posameznih problemov, izboljšanja delovnega procesa, zniževanja stroškov, povečanja produktivnosti, boljšega komuniciranja, povečanja učinkovitosti delovanja organizacije itd. Njihova osnovna značilnost delovanja je, da z oblikovanjem presežemo pomanjkljivosti togih funkcijsko linijskih struktur (Kovač 1999, 2–3).

Parker je navedel dvanajst značilnosti uspešnih in učinkovitih timov:

- jasno postavljeni nameni oblikovanja tima (vizija, poslanstvo, strategija in cilji);
- participacija članov tima (sodelležba vsakega od članov tima v celotnem procesu);
- konsenz pri odločanju (pri pomembnih odločitvah morajo člani tima doseči konsenz);
- profilirane vloge in jasno postavljene zadolžitve članov tima (za uspešno in učinkovito izvajanje delovnih zadolžitev je potrebno nedvoumno oblikovanje delovnih nalog in prevzem določene vloge v timu);
- reševanje konfliktov (v timu se konflikti izpostavijo in rešujejo);
- timsko vodenje (vodenje tima se razlikuje od ostalih oblik vodenja skupin, zato upravičeno lahko govorimo o specifičnostih vodstvenega procesa);
- vzpostavljanje eksternih povezav (vsak tim potrebuje pri svojem delu povezave z okoljem, v katerem se nahaja. Zato je oblikovanje medsebojnih povezav z okoljem zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost dela);
- odprto komuniciranje (oblikovanje vsestranskega načina komuniciranja med člani tima je osnovni pogoj za njihovo polno integracijo, na kateri lahko oblikujemo tudi učinkovit proces dela);
- samoocenjevanje (člani tima kritično ocenjujejo svoje dosežke in po potrebi korigirajo način in potek dela);
- spodbudni medsebojni odnosi (medsebojni odnosi v timu so izredno pomembni za učinkovito delo posameznega člana. Zato je potrebno oblikovati in vzpostaviti takšne

- medsebojne odnose, ki bodo posamezniku nudile ustrezno spodbudno okolje za delo);
- izgrajen sistem dela (v vsakem timu poteka določen proces dela, v katerem ima vsak član svoje mesto);
 - tolerantna klima (vključitev vseh članov tima v proces dela je osnova za doseganje celovitih prednosti timskega dela) (Parker 1990, 19–21).

2.3.11 Način in sistemi vodenja

Kot smo že omenili, sedemdeseta leta prejšnjega stoletja označujejo velike spremembe v strukturi proizvodnje, ki vplivajo na vse večji pomen človeških virov:

- začelo je primanjkovati naravnih virov;
- razsipna proizvodnja, ki je pomenila kombinacijo obilja surovin in energije ter obilja nizko usposobljene delovne sile, je začela upadati;
- vse bolj pomembne postajajo višje stopnje predelave, ki so prijazne do okolja in ki so mogoče samo z uporabo več znanja;
- začne se pohod novih tehnologij, zlasti mikroelektronike in robotike;
- tehnološki cikli se skrajšujejo, nove tehnologije pa prinašajo vedno nove zahteve po več in drugačnih znanjih ter po prilagajanju zaposlenih nanje;
- svetovno gospodarstvo je vse bolj povezano – to pomeni, da so najsodobnejše tehnologije v zelo kratkem času dostopne vsem proizvajalcem. Enako velja za surovine in finančni kapital. To pa ne velja za ljudi, zato postaja ključni dejavnik konkurence med nacionalnimi gospodarstvi način, kako so sodobne tehnologije uporabljene. To je odvisno od izobrazbe in usposobljenosti ljudi ter od upravljanja s človeškimi viri (Svetlik 1996, 179–180).

Zaradi vseh teh sprememb se je poleg sprememb oblik organizacijske strukture organizacij, moral spremeniti tudi način vodenja, in sicer od reaktivnega (ki temelji na dajanju ukazov in navodil) v smeri ciljnega vodenja, ki temelji na oblikovanju vizije in ciljev podjetja ter mobilizaciji zaposlenih z njihovo pomočjo, ter v smeri interaktivnega vodenja, pri katerem vodja postane inštruktor, ki se pri reševanju novih problemov in pri prevzemanju novih projektov uči skupaj s sodelavci (Rasmunsson v Svetlik 1996, 180).

Spreminjajoče se okolje od vodij zahteva vedno večjo zavzetost pri vodenju procesov in ljudi. Vloga vodij se je iz tradicionalne, nadzorniške in ukazovalne spremenila v moderni

slog vodenja. Ta zahteva od vodij fleksibilnost, prilagodljivost. Za sodobnega vodja je značilno, da (Možina in drugi 2006, 135–137):

- postane aktiven vodja, ki išče nove ideje, metode, rešitve in omogoča zaposlenim in organizaciji razvoj;
- zna deliti delovne naloge zaposlenim in hkrati ustvarjati ugodno delovno okolje, ki bo sodelavce spodbujalo k uspešnosti;
- spodbuja učenje in osebni razvoj tako posameznikov kot timov;
- razume ljudi, s katerimi dela, in se zna poglobiti v vedenje sodelavcev. Vodja naj bo oseba z razvito čustveno inteligenco, ki bo uspešno vodila sebe in sodelavce v podjetju;
- posreduje sodelavcem potrebne informacije o delu na način, ki jim najbolj ustreza (pisni ali ustni);
- odpravlja ovire in slabe navade pri delu in organizaciji;
- obravnava zaposlene kot sodelavce, lastnike neoprijemljivega premoženja podjetja – znanja.

Holbeche predstavlja še nekaj najbolj vidnih in pomembnih značilnosti sodobnih vodij: fleksibilen, samozavesten, vizionar, čustveno inteligen (ravnanje z zaposlenimi je upravljanje s čustvi, emocijami, kar pripelje do inovacij, dobrih odločitev), vodnik, usmerjen v prihodnost, imeti mora vpliv na druge, ohraniti jasne vrednote, dvigovati standarde, reševati konflikte, biti sposoben usklajevanja ravnotežja delo – dom (Holbeche 2005, 403–415).

V nadaljevanju predstavljamo štiri mehke tehnike vodenja zaposlenih:

- vodenje z razgledovanjem in poslušanjem: predstavlja učinkovito sredstvo za promoviranje nehierarhične komunikacije, vzpodbujanja participacije, podajanja predlogov in zadovoljstva med zaposlenimi. Ta tehnika vodenja v praksi temelji na tem, da vsak neposredni vodja dejansko vsak dan ohranja neposreden stik s sodelavci in organizacijskimi enotami. Zaposleni podajajo svoja mnenja, vodje pa dobijo takojšnje povratne informacije o odločitvah in se neposredno prepričajo o učinkih in rezultatih implementacij v praksi. S pomočjo takega načina vodenja vodje veliko bolje spoznajo svoje zaposlene in jih posledično tudi bolj uspešno vodijo;
- coaching v vodenju: je interaktivna oblika vodenja, ki je zasnovana na pristopu povratnega informiranja in podajanja objektivnih perspektiv na probleme, s pomočjo

katerih lahko lažje rešujemo probleme, pridobimo bolj celosten vpogled v cilje in rešitve problemov. Z uporabo tehnike coaching posameznik s pomočjo coacha sam odkrije rešitve pri problemih, razvije lastne strategije, vzpodbudi lastno ustvarjalnost in se bolj osredotoči na cilje in rezultate, ki postanejo lažje dosegljivi. Vsak dober vodja bi moral biti obenem svetovalec, mentor in coach;

- nevrolingvistično programiranje: je definirano kot model učinkovite komunikacije, svetovanja in učenja, ki nam pomaga bolje razumeti sebe ter priklicati svoje skrite vire moči. Pristopi nevrolingvističnega programiranja temeljijo na uspešnem delovanju posameznika v skupini, učenja uspešnega pogajanja in izboljšave medsebojne komunikacije. Pristop uporablja naravnost k ciljem namesto k problemom, k dosežkom namesto k napakam. S tem se povečuje stopnja samozavednosti posameznikov oziroma zaposlenih, zavedanja svojih prednosti, kar omogoča doseganje organizacijskih ciljev. Ta pristop organizaciji prinaša največje prednosti predvsem v ustvarjanju harmoničnih medčloveških odnosov kot osnovi uspešnega in zaupnega sodelovanja med zaposlenimi in poslovnimi partnerji;
- empowerment v vodenju: ključen del empowermenta v vodenju predstavlja permanentno vzpodbujanje in opogumljanje zaposlenih, dajanje stalne podpore ter navduševanje za doseganje ciljev, in sicer ne le s strani neposrednih vodij temveč tudi medsebojno s strani vseh članov skupine in v celotni organizaciji. Bistvo empowermenta zaposlenih pa predstavljajo tudi permanentno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter priložnosti za profesionalno rast. S pravilno uporabo tega načina vodenja se učinki pokažejo predvsem v višji stopnji motiviranosti zaposlenih in povečanju stopnje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih (Mihalič 2006, 273–276).

2.3.12 Upravljanje organizacijske kulture

Kadrovsko funkcijo z orodji upravljanja s človeškimi viri in s človeškim kapitalom povezuje organizacijska kultura. Z oblikovanjem in ohranjanjem organizacijske kulture, ki oblikuje spodbudno organizacijsko vzdušje za izobraževanje, ustvarjanje in širitev znanja ter podpira proces stalnih izboljšav, kar omogoča nastajanje in rast človeškega kapitala v organizacijah.

Kultura v organizaciji predstavlja okvir, v katerem lahko zaposleni realizirajo svoj potencial. Organizacijska kultura je ključna za spodbujanje pridobivanja znanja, saj omogoča zaposlenim izobraževanje in strokovno razvijanje (Holbeche 2005, 153–164).

Organizacijska kultura se nanaša na vzorce prepričanj, vrednote in naučene načine soočenja s problemi, ki so se razvili v teku organizacijske zgodovine in ki se izražajo v svojih materialnih dogovorih in vedenju članov organizacije. Je vzorec prepričanj in pričakovanj, ki si jih delijo člani organizacije. Ta prepričanja in pričakovanja ustvarjajo norme, ki močno oblikujejo obnašanje posameznikov in skupin v organizaciji (Brown 1998, 9–11).

Schein definira organizacijsko kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo (Schein 1987, 6).

Za učinkovitost in uspešnost organizacije sta torej zelo pomembni organizacijska klima in kultura, ki sta med seboj povezani in vplivata na izvajanje nalog. S klimo označujemo vzdušje v podjetju in odsev kulture, ki se kaže v neformalnem načinu delovanja organizacije in izvajanja nalog. Organizacijska kultura je ena globljih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Odraža se v načinu izvajanja nalog zaposlenih, določanju ciljev in vodenju ljudi za doseg ciljev. Kultura vpliva na sprejemanje odločitev, mišljenje, na občutek in ravnanje pri odzivanju na priložnosti in nevarnosti. Prav tako vpliva na izbiro ljudi za določene naloge, kar vpliva na njeno izvedbo in sprejete odločitve. Kultura je zakoreninjena v ljudeh in podzavestno vpliva na njihovo vedenje (Lipičnik 1993, 230–244). Organizacijska klima kot manifestacija kulture ima veliko bolj kontekstualni in procesni pomen, kultura ima pa sistemski pomen. Iz tega vidika se klima ustvarja začasno in skozi različne procese v sistemu, medtem ko se kultura ustvarja skozi daljša časovna obdobja in preko globalnih interakcij v sistemu in z okoljem. Kultura je veliko manj vidna in se počasneje ter veliko težje spreminja od klime (Mihalič 2006, 254).

Proces načrtnega in sistematičnega upravljanja kulture in klime vključuje naslednje aktivnosti oziroma postopke:

- izdelava teoretičnih osnov upravljanja kulture in klime ter priprava metodologije za izvedbo posnetka stanja kulture in klime,
- predstavitev koncepta upravljanja kulture in klime vodstvu,
- posnetek stanja z izvedbo merjenja kulture in klime ter analiza merjenja,
- izdelava in predstavitev poročila o posnetem stanju v vodstvu,
- seznanitev zaposlenih s stanjem kulture in klime,
- zbiranje in strokovna analiza predlogov, idej, zamisli za izboljšanje kulture in klime,
- določitev smernic in politike spreminjanja zelene kulture in klime,
- opredelitev strateških, operativnih ciljev upravljanja kulture in klime ter usmerjanja le-te v želeno smer,
- izdelava akcijskega načrta za usmerjanje kulture in klime z določitvijo aktivnosti in terminskih rokov izvajanja spreminjanja kulture in klime,
- permanentno izvajanje vseh aktivnosti usmerjanja kulture in klime s sistematičnim uvajanjem kadrovskih orodij za izboljšanje obstoječe kulture in klime v organizaciji (Mihalič 2006, 258–259).

Za uspešno upravljanje kulture in klime je poleg ključne vloge vodstva v procese usmerjanja kulture in klime potrebno vključiti tudi vse zaposlene in jih spodbujati pri podajanju idej, predlogov za izboljšanje stanja kulture in klime v organizaciji.

2.3.13 Sistem merjenja organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih

Predstava oziroma način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto, imenujemo organizacijska klima. V okviru proučevanja klime v organizaciji gre za preučevanje psiholoških struktur sistema, ki vključujejo dimenzije delovnega ozračja, splošnega vzdušja, psihološke klime, zadovoljstva zaposlenih, počutja pri delu, stanja odnosov med ljudmi, interakcij (Jones-Bearley v Mihalič 2006, 256).

Vpliv organizacijske klime na uspešnost organizacije je zelo močna. Tako bo spodbudna organizacijska klima, ki je ustrezna za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih in podobno, vedno povečevala rast, razvoj in profitabilnost ter konkurenčnost organizacije. Na drugi strani pa bo zaviralna

organizacijska klima, ki omejuje razvoj zaposlenih, ne omogoča visoke kvalitete izdelkov in storitev, ovira učenja, vedno zavirala rast in razvoj organizacije kot celote. Vse organizacije so vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo. Klima pa je ustrezna le toliko časa, dokler je tudi organizacija uspešna. Zato je informacija o stanju klime ena najdragocenejših informacij o stanju organizacije in o njenem dejanskem ali potencialnem uspehu (Mihalič 2007, 106).

Osnovni pogoj za uspešno spremljanje in upravljanje kulture in klime je poznavanje obstoječega stanja in redno spremljanje gibanja kulture in klime. Merjenje kulture in klime se izvede enkrat letno ali po vsakokratnem uvajanju radikalnih sprememb, in sicer preko naslednjih temeljnih apriornih dimenzij organizacijske kulture in klime (Mihalič 2006, 260):

- dimenzija doseganja uspešnosti in učinkovitosti;
- dimenzija razumevanja razvojne strategije;
- dimenzija organiziranja in odgovornosti;
- dimenzija vodenja in participacije;
- dimenzija kvalitete in kvantitete;
- dimenzija delovne prizadevnosti;
- dimenzija razvoja in upravljanja kariere;
- dimenzija načina internega komuniciranja;
- dimenzija kvalitete medsebojnih odnosov;
- dimenzija izobraževanja, izpopolnjevanje in usposabljanja;
- dimenzija nagrajevanja in motiviranja;
- dimenzija informiranosti;
- inovativnosti in samoiniciativnosti.

Povezanost med organizacijsko klimo in zadovoljstvom posameznika je preprosta. Zaposleni bo toliko bolj zadovoljen, kolikor bolj bo klima zanj ustrezna in toliko bolj nezadovoljen, kolikor manj bo klima zanj ustrezna. To primerjanje in ocenjevanje ustreznosti obstoječe klime glede na lastne potrebe in želje, izvaja vsak zaposleni neprestano in najpogosteje nezavedno. V tistih primerih, ko posameznik oceni, da mu klima ustreza, je zadovoljen. Problem se pojavi, ko posameznik oceni, da mu je klima neustrezna in postane nezadovoljen. V slednjem primeru lahko pride do aktiviranja z željo po spreminjanju kulture in klime v organizaciji, ali celo do umika s pasivnim delovanjem in odklonilnim vedenjem zaposlenega (Mihalič 2007, 100).

Zadovoljstvo zaposlenih obsega: zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela ter delovnega mesta; zadovoljstvo z delovnimi nalogami; zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi; z možnostmi izobraževanja; s sodelavci; s fizičnimi pogoji dela; z možnostjo napredovanja in nagrajevanja; delovnim časom. V namen merjenja zadovoljstva zaposlenega z delom se uporablja uveljavljeno Brayfield – Rotovo lestvico. S pomočjo te lestvice izmerimo splošno stopnjo zadovoljstva z delom, in sicer z uporabo navedb, ki jih posameznik ocenjuje na lestvici od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam in niti se strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam) (Mihalič 2006, 266–267).

Brayfield-Rotova lestvica, ki se jo uporablja v praksi, vsebuje naslednje navedbe, in sicer: moje delo je zame kot zabava; moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam; mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz.; mislim, da moje delo ni prijetno; bolj uživam pri delu kot v prostem času; na delu se pogosto dolgočasim; popolnoma sem zadovoljen z delom; najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo; svojega dela sploh ne maram; moje delo je razmeroma nezanimivo; v delu najdem pravo zadovoljstvo; razočaran sem nad tem, da sem tako delo sploh sprejel (Lipičnik v Mihalič 2006, 267–268).

Bolj kot so podjetja prisiljena delovati na robu kaosa in istočasno ostriti svojo tekmovalnost, bolj mora biti njihova notranjost raznolika, polna idej, kreativnosti, inteligentnosti. Vse te značilnosti so last ljudi. Ljudje bodo ustvarjali obstoj podjetij bolj kot kdajkoli prej. Stalno spreminjanje zahteva visoko usposobljenost in motiviranost sodelavcev, saj edino tako lahko dosežejo visoko kvaliteto dela in produktivnost ter zadovoljstvo kupca. Vsak posameznik naj bi vedel, kaj je njegov doprinos podjetju, zakaj naj bi to počel oziroma kakšno korist ima od tega in kako svoje poslanstvo najbolje opraviti. Če pozna odgovore na ta vprašanja in ima tudi vso podporo za uresničevanje pričakovanega, sklepamo, da bo zadovoljen. In v tem se skriva odgovor na vprašanje, zakaj je razumevanje zadovoljstva zaposlenih nujno. Z vidika menedžmenta gre za nujnost sproščanja skritih rezerv – človeškega kapitala v cilju ustvarjanja tekmovalne prednosti, z vidika zaposlenih gre za lasten razvoj in kvaliteto delovnega življenja. Zadovoljstvo zaposlenih pomeni partnerstvo med zaposlenimi in menedžmentom, ki se ob podpori tehnološke infrastrukture dosega skozi ustrezno usposobljenost in motiviranost sodelavcev za uresničevanje skupnih poslovnih ciljev (Gorišek 2000, 4).

2.4 Vloga znanja in izobraževanja zaposlenih v organizacijah

Učenje v organizacijah lahko spodbujamo, če ustvarimo primerno okolje. Pomembno je spodbujanje svobodnega razmišljanja in strpnost do napak, ki so sestavni del procesa učenja, ter omogočanje prostega pretoka znanja v organizacijah, ko se zaposleni učijo drug od drugega in s tem povečujejo organizacijsko znanje (de Geus v Svetlik in drugi 2009, 44–45).

2.4.1 Opredelitev organizacijskega znanja

Osnovni vir gospodarske uspešnosti v današnji družbi je znanje. Je ključni dejavnik razvoja in ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu pomeni investicije za nadgradnjo znanja. Živimo v obdobju zelo hitrih sprememb, ki zahtevajo učeče se ljudi. Prepoznavni znak učečega se posameznika ali organizacije je ta, da nikoli ne neha bogatiti lastnega znanja ter da je stalno pripravljena na izpopolnjevanje in preizkušanje koristnosti znanja v praksi (Možina in drugi 2009, 471).

Človeške zmožnosti oziroma človeški viri (kadrovske viri) so najpomembnejši vir organizacije. Človeške vire označujemo tudi s pojmom človeški kapital, ki predstavlja potencial, skrit v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih. Izraz človeški kapital označuje kakovost človeškega dejavnika, ki je večdimenzionalna kategorija. Z njo razumemo vrsto prirojenih in pridobljenih lastnosti posameznika ali skupin. Te so v najširšem pomenu: prirojene sposobnosti, znanja in nagnjenja (interesi) pridobljeni v širšem »nedružinskem« in »nešolskem« okolju; praktične oz. delovne izkušnje; proizvodne in druge (podjetniške) sposobnosti in znanja, pridobljena s formalnim in neformalnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem. Ker se narodi med seboj razlikujejo predvsem po pridobljenih značilnostih, so jih pod kakovostjo človeškega dejavnika začeli razumeti, in ker izobrazba oziroma z njo pridobljene sposobnosti, znanja, predstavljajo najpomembnejši del teh pridobljenih značilnosti, se izraz človeški kapital uporablja kar za izobrazbo oziroma znanje, pridobljeno z izobrazbo (Bevc 1991, 40).

Organizacije spoznavajo pomen investicij v človeški kapital skozi vseživljenjsko učenje in nujnost oblikovanja ter udejanjanja učinkovitih strategij vseživljenjskega učenja znotraj

organizacije za povečanje zmožnosti svojih zaposlenih. Zaloge človeškega kapitala predstavljajo znanje, kompetence in sposobnosti zaposlenih. Zaradi kompleksnosti posameznikovih prispevkov k ekonomski učinkovitosti se uporabljajo naslednji pristopi za ocenitev človeškega kapitala, in sicer: najvišja dokončana stopnja izobrazbe, določitev posameznikovega prispevka k ekonomski učinkovitosti ter razlike v zaslužkih oziroma plačah posameznikov (OECD 1998).

V nadaljevanju poglavja opredeljujemo vlogo in pomen znanja, učenja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, učečo se organizacijo ter razvoj kadrov.

Primarni namen človeškega kapitala je namreč izključno inoviranje, saj je človeški kapital najboljši in tudi edini vir inovacij ter izboljšav. Vzporedno je človeški kapital najboljši način investiranja in plemenitenja, saj vsakokrat, ko podjetje investira v človeški kapital, dodana vrednost naraste. Za ustvarjenje človeškega kapitala je torej bistveno investiranje v izobraževanje in strokovno usposabljanje (Brinker in Mihalič 2006, 45).

2.4.1.1 Opredelitev znanja

Prehod od industrijske družbe k poindustrijski zaznamujejo številne spremembe, s katerimi se ljudje bolj ali manj uspešno spoprijemamo. Tako je postala v osemdesetih letih tehnologija poglavitni dejavnik konkurenčnosti. V devetdesetih letih to ni bila le tehnologija opredmetena v strojih, ampak vse bolj tudi način njene uporabe, skratka znanje in informacije. Takšne spremembe so spremljale spremenjeno strukturo bogastva, ki ga danes sestavlja predvsem človeški kapital in ne več naravni ali fizični viri. Znanje je tudi edina konkurenčna prednost, ki se z uporabo krepi in ne zmanjšuje. Če hočemo okrepiti konkurenčnost, moramo povečati človeški kapital, ki je tudi edini nestalni kapital, ki se lahko stalno veča (Svetličič v Kramberger in Pavlin 2007, 221).

Drucker je že leta 1993 trdil, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski vir ne bodo le ekonomski kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje, in da bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo. Pomen človeškega razvojnega dejavnika narašča skladno z vlogo, ki jo imajo pri globalni konkurenčnosti znanje, inovativnost, ustvarjalno vodenje in obvladovanje informacij. Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem, ga znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju in ga izkoristiti (Černetič 2002, 478).

Z intenzivnim zanimanjem za znanje se je pojavilo več različnih teorij, ki razlagajo znanje. *Kognitivne teorije* izhajajo iz trditve, da ima vsako delovanje (fizična aktivnost) v ozadju miselni proces (miselno aktivnost). Organizacija torej deluje kot možgani, se uči in ima določeno znanje. Druga skupina teorij govori o znanju kot o dobrini, o sredstvih, ki izboljšuje konkurenčnost organizacije. Znanje je strateški proizvodni dejavnik, je instrument ali orodje, s katerim razrešimo problem. Govorimo o *funkcionalnem pogledu* na znanje. Tretja skupina teorij postavlja v ospredje *kontekstualni vidik*, situacijo, v kateri se znanje pojavlja in zunaj katere nikoli ne obstaja. Šele v kontekstu znanje postane razumljivo, pri čemer kontekst pomeni skupek med seboj povezanih pomenov. Četrta skupina teorij temelji na *konstruktivističnem pristopu*, ki v ospredje postavlja znanstvenike, inženirje in vse ostale, ki s pomočjo znanja osmislijo svet okrog nas. Znanje se ustvarja skozi preverjanje, utemeljevanje dejstev in preizkušanje (Sitar in drugi 2006, 59).

Ena izmed najpogostejše navajanih definicij znanja navaja, da znanje lahko opredelimo kot neprestano spreminjajočo se mešanico naših izkušenj, vrednot, informacij z za nas pomembnim kontekstom, strokovnega razumevanja, ki predstavlja ogrodje, v katerega dodajamo in s katerim ovrednotimo nove izkušnje in informacije. Zato je znanje predvsem intuitivno, težko ga je izraziti z besedami. Druga najpogostejša definicija opredeljuje znanje za nekakšno utemeljeno resnico, v katero verjamemo in ki se oblikuje skozi dinamičen proces oblikovanja in skozi prepoznavanje tega, kar verjamemo. V ožjem smislu razumevanja znanja zajema znanje posameznikov, v širšem smislu je to znanje organizacije, shranjeno v procesih, proizvodih, dokumentih. Znanje organizacije obstaja v bolj oprijemljivih oblikah, kot so patenti, licence, blagovne znamke. Del organizacijskega znanja pa seveda predstavlja tudi znanje posameznikov, kot so na primer poznavanje kupcev, poslovnih procesov (Sitar in drugi 2006, 60).

Jereb (1998, 15) definira znanje kot sistem ali logični pregled dejstev in generalizacijo objektivni stvarnosti, ki jih je človek osvojil in trajno zadržal v svoji zavesti. Kovač ga pojmuje kot celoto izkustev, vrednot, smiselnih informacij, ki jih preko spoznavnega procesa razporejamo v miselne vzorce in uporabnostne rešitve, da bi zadovoljili naše interese in dosegli zastavljene cilje (Kovač v Kelemina 2000, 35).

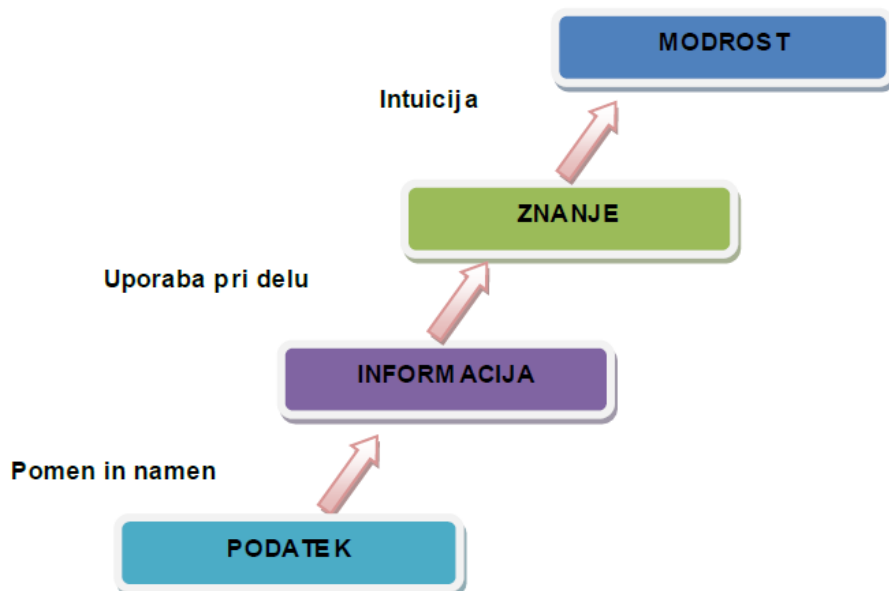
Znanje so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Gre za splet podatkov, ki si jih posameznik vtisne v zavest. So preizkušene odločitve, ki

posamezniku pomagajo reševati probleme (Možina in drugi 2009, 481). Znanje lahko pridobiva, organizira in uporablja (razume) ter ga kreativno uporablja samo človek z njegovim mišljenjem, umskimi sposobnostmi in voljo (Ivanuša Bezjak 2008, 2). Znanje je kompleksno, tako abstraktno, implicitno kot eksplicitno, razpršeno in individualno, fizično in mentalno; razvojno in statično. Je uokvirjena gibljiva celota izkušenj, vrednot, kontekstualnih informacij in strokovnih mnenj, ki oblikujejo okvir za ocenitev novih izkušenj in informacij (Prusak v Holbeche 2005, 160).

2.4.1.2 Proces nastajanja znanja

Proces, skozi katerega nastane znanje, poteka po več fazah, ki ga prikazuje slika 2.17. Te faze so *podatek*, *informacija*, *znanje* in *modrost*. *Podatek* nima sam po sebi nobenega pomena, v kolikor ni povezan z drugimi poslovnimi elementi, ki mu dajo vsebino. Je dejstvo, ki o določeni stvari kaj pove ali se nanjo nanaša. Ko spoznamo, da so podatki za nas pomembni in da imajo nek namen v povezavi z našim delom, ti podatki postanejo *informacije*. Informacije torej nastanejo, ko znake, stvari, dogodke postavimo v kontekst, jih uredimo, da se pokaže njihov pomen. Pridobivamo jih predvsem z izobraževalnim

Slika 2.17: Podatek, informacija, znanje in modrost



Vir: Sitar in drugi (2006, 61)

programom. Informacija postane znanje, ko jo lahko pravilno interpretiramo in povežemo s prehodno osvojenim znanjem. Z analizo informacij in kombiniranjem podatkov se ustvarjajo uporabne informacije. Ko informacije pri delu dejansko uporabimo, jim dodamo nek kontekst, pomen in namen za izboljšanje delovne uspešnosti, se razvije *znanje*. Znanje pomeni posameznikovo sposobnost presojanja pomena stvari, kar izhaja iz teorij ali izkušenj posameznika. Znanje nato povežemo z lastno intuicijo, ki izhaja iz naših predhodnih izkušenj, in tako pridemo do *modrosti* (Sitar in drugi 2006, 61).

Posledica učenja je znanje, tj. skladenjsko urejena pojmovna struktura, ki odraža razumevanje resničnosti in omogoča namembno dejavnost. Informacije same po sebi še niso znanje in to postanejo, ko so relacijsko povezane v strukture. Znanje je sistem integriranih informacij, s katerimi vplivamo na odvijanje posameznih procesov. Vendar je pomembno poudariti, da šele s preizkušanjem znanja pridemo do izkušen in spretnosti, ki naredijo znanje uporabno (Mayer 2002, 571).

2.4.1.3 Vrste znanja

Znanje je konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Če imamo znanje, smo korak pred drugimi, ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Posebej to velja za

Tabela 2.2: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja

Eksplicitno znanje	Implicitno znanje
➤ tabele	❖ izkušnje
➤ diagrami	❖ sposobnosti
➤ specifikacije iz delkov	❖ intuicija
➤ znanstvene formule	❖ razumevanje
➤ računalniški programi	❖ prepoznavanje
➤ podatkovne baze	❖ zaznavanje
➤ zapisane dobre prakse	❖ občutki
➤ standardi organizacije	❖ čustva
➤ cilji organizacije	

Vir: Sitar in drugi 2006, 63

ново znanje, ki je sad tako raziskovanj kot ustvarjalnosti. V teoriji in praksi je najpogostejše omenjena delitev znanja na znanje, ki je eksplicitno izraženo in ga lahko preprosto prenašamo z različnimi mediji, in tako znanje, ki je skrito v posamezniku in se ga označuje

kot tiho, osebno znanje (Sitar in drugi 2006, 63). Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja podrobneje prikazuje tabela 2.2.

Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku – imenujemo ga tiho (implicitno) znanje in tudi osebno znanje. Znanje, ki se poraja pri opravljanju dela, razvojnih in organizacijskih dejavnostih, trženju, poslovanju pa imenujemo zunanje, izraženo (eksplicitno) znanje. Vse to lahko obravnavamo kot bogastvo posameznika in organizacije oziroma lahko rečemo, to je njihov intelektualni kapital, ki je seveda tesno povezan z uspešnostjo organizacije (Jaklič v Kelemina 2006, 5). Implicitno znanje ali tiho znanje je osebno znanje posameznika, ki se ga pogosto ne zaveda. Tiho znanje je tisto, kar posamezna oseba ve oziroma zna. To znanje se je razvilo iz izkušenj in vključuje vrednote ter prepričanja. Izraža se v obliki idej, izkušenj, norm in vrednot ter je vgrajeno v delovne procese in produkte, zaradi česar je o njem težko spregovoriti, ga definirati, kodirati, dokumentirati in deliti z drugimi (Ivanuša Bezjak 2008, 1). Na drugi strani je eksplicitno znanje takšno, da ga kodiramo na objektivni način, zato je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku. Eksplicitno znanje je zavedno in merljivo. Najdemo ga v priročnikih, tehničnih navodilih, računalniških programih. Osnova konkurenčne prednosti podjetja je predvsem tiho znanje, še posebej, če podjetju uspe to znanje nekako potencialno kodirati in hkrati zagotoviti, da je ta kodifikacija težko prenosljiva v uporabo v druga podjetja (Edvinsson in Sullivan v Čater 2006, 386).

Tiho znanje je tudi generator novih idej in novih znanj. Velik problem tihega znanja je lahko dejstvo, da posameznik svojega tihega znanja zaradi različnih razlogov (neustrezna delovna klima, zaščita lastnega položaja) ne prenaša na sodelavce in ga uporablja v omejenem obsegu. Poleg tega je z odhodom posameznika njegovo tiho znanje za podjetje izgubljeno.

S pretvarjanjem tihega znanja v eksplicitno se podjetje lahko zavaruje pred izgubo dela tihega znanja, sočasno pa se omogoči dostop do znanja tistim, ki ga potrebujejo. Podjetja si praviloma prizadevajo ustvariti kar najbolj primerno organizacijsko klimo in kulturo za oplemenitenje tihega znanja; nemalokrat slišimo, da podjetje vlaga sredstva v izobraževanje zaposlenih, organizira delo v projektnih skupinah. Zaposleni so generatorji in ustvarjalci inovacij, idej ter vsega znanja v podjetju. Naloga upravljanja znanja pa je

omogočiti povečanje tihega znanja in ga uporabiti v kar največji meri (Ivanuša Bezjak 2008).

Chris Collison (2002, 32) predstavlja klasifikacijo znanja:

- vedeti, kako (know-how) ali strokovno znanje pomeni procese, postopke, tehnike in orodja, ki se uporabljajo, da se kaj naredi;
- vedeti, kaj (know-what) so dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo naloge, se pravi informacije, ki jih potrebujemo za odločitve, in stvari, ki jih moramo zbrati, preden kaj izdelamo;
- vedeti, zakaj (know-why) se nanaša na strateške uvide: razumevanje konteksta vloge in vrednosti dejanj. Pomeni »širšo sliko« o stvareh;
- vedeti, kdo (know-who) vključuje znanje o odnosih, stikih, mrežah, o tem, koga poklicati na pomoč. Gre za »človeka poznam, ki to ve«. Ljudje dnevno pridobivajo takšna znanja, pogosto podzavestno;
- vedeti, kdaj (know-when) je občutek za pravi trenutek: vedeti, kdaj kaj storiti, se odločiti ali opustiti;
- vedeti, kje (know-where) je tista nenavadna sposobnost nekaterih ljudi, ki vedno najdejo prave informacije.

Znanje je nesporno bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo. To bogastvo se v organizacijah nahaja v različnih oblikah, ki jih je težko meriti. Znanje organizacije najlažje ponazorimo s pojmom intelektualni kapital. Ker je znanje organizacije večje, kot je vsota znanj posameznikov, lahko intelektualni kapital razumemo kot znanje organizacije, ki kot sestavni del zajema tudi znanje posameznika. Intelektualni kapital se v grobem deli na dva dela, pomembna tudi za razumevanje znanja. Prvi del je v lasti zaposlenih in odide iz organizacije skupaj z zaposlenimi. Imenujemo ga človeški kapital, ki predstavlja znanje in sposobnosti zaposlenih. Drugi del ostane v organizaciji, tudi ko zaposleni odidejo domov in je v lasti organizacije. Imenujemo ga strukturni kapital. Iz te delitve lahko razberemo, da znanje posameznikov predstavlja le del celotnega znanja organizacije oziroma del intelektualnega kapitala (Sitar in drugi 2006, 67).

Z znanjem je treba ravnati pazljivo in gospodarno. Z njim lahko dobro gospodari le podjetje, ki se zaveda, da je strategija izobraževanja in usposabljanja podrejena poslovni strategiji in da je njen sestavni del. Tako podjetje novo in aktualno znanje zbira

sistematično, spodbuja zaposlene za redno pridobivanje potrebnega znanja in jim omogoča, da ga tudi uporabljajo, preizkušajo v dejanskem, delovnem okolju, da znanje spreminjajo, dopolnjujejo in izmenjujejo s sodelavci. Predvsem težijo k temu, da na novo pridobljeno znanje, spoznanja in veščine spet uporabljajo v naslednjih fazah delovnega procesa (Majcen 2009, 21). Kadar pride do problema kakovosti, je to pogosto rezultat neprimerne znanja oziroma strokovnosti posameznika ali njegove nemotiviranosti. Posamezniki se morajo hitro odzvati na spremenjene zahteve ali se prilagoditi na spremenjeno poslovno okolje, da bi odpravile razkorak med obstoječim neustreznim stanjem in zahtevanim stanjem (Marolt in Gomišček 2005, 83).

2.4.2 Učenje, izobraževanje in usposabljanje

Vse izzive po večini ustvarja in rešuje človek, ljudje v organizaciji, ki imajo ustrezne sposobnosti, znanje in izkušnje. Vsem spremembam lahko človek sledi le z nenehnim učenjem. Poudariti je potrebno, da se človek začne učiti v otroštvu, nadaljuje v obdobju mladostništva in ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja. Človek namreč potrebuje ves čas novo znanje, ki ga zahtevajo spremembe v njegovem življenju, kot so delovno mesto, kariera, družina.

Učenje lahko široko opredelimo kot vsako dejavnost, namerno in nenamerno, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje, ali njegova načrtna dejavnost, da vire učenje iz okolja strukturira in jih prilagodi svojim potrebam (Jelenc 1996, 10). Borger in Seaborne definirata učenje »kot vsako bolj ali manj trajno spremembo vedenja, ki je rezultat izkustva« (Borger in Seaborne v Možina in drugi 2009, 475).

Znanje je potrebno prilagajati in dopolnjevati vse življenje, to pa v sistemu izobraževanja zagotavlja posebno mesto nenehnemu in vseživljenjskemu izobraževanju. S pojmom vseživljenjsko izobraževanje razumemo izobraževanje skozi vsa človekova obdobja, torej ne le v mladosti, temveč stalno izpopolnjevanje in nadgrajevanje znanja, spretnosti glede na zahteve organizacije, v kateri smo zaposleni (Jelenc 1996, 13).

V ožjem smislu bi lahko izobraževanje opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja, spretnosti, sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb (Možina in

drugi 2009, 480). Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih položajev, v katerih se odrasli uči in sprejema informacije. Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Pri oblikovanju znanj in sposobnosti, ki so potrebne za življenje, gre za splošno izobraževanje, če pa ta znanja, potrebuje posameznik pri upravljanju določenega poklica, gre za strokovno izobraževanje. Obe vrsti izobraževanja se med seboj prepletata in pogojujeta, tako da je težko določiti, kje preneha splošno izobraževanje in kje se začne strokovno izobraževanje (Jereb 1998, 177).

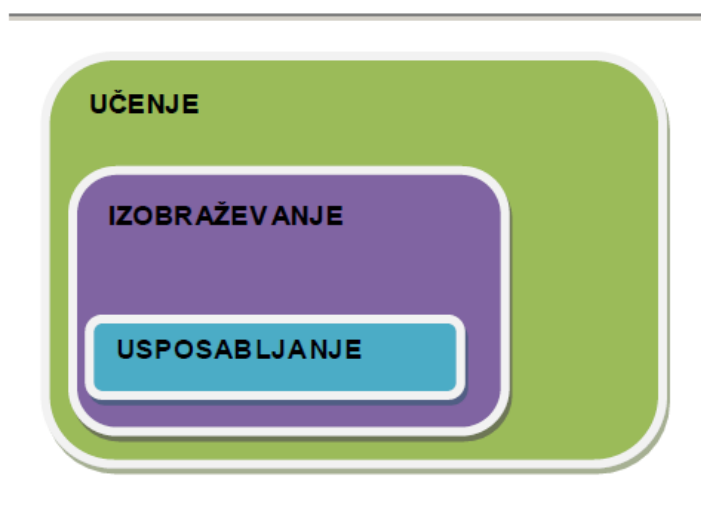
Vseživljenjsko učenje je v bistvu sestavni del sodobnega tehnološkega razvoja, v katerem se temeljito spreminjajo zdajšnji poklici. Od trajnih in tehnično stabilnih, v spreminjajoče, ki zahtevajo vedno več novega znanja. Vsako strokovno izobraževanje tako ne pripravlja posameznika za natančno določeno delovno mesto. Ob tem pridobi na pomenu usposabljanje, ki ga označujemo kot proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Usposabljanje je tako niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje. Usmerjeno je k reševanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah (Vukovič in Miglič 2006, 22).

Usposabljanje in izpopolnjevanje sta v praksi povezana in se dopolnjujeta. S pojmom usposabljanja oziroma strokovnega usposabljanja se označuje proces razvijanja tistih človeških sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Pridobljene sposobnosti pa lahko zaposleni preko organiziranega izpopolnjevanja (predstavlja proces dopolnjevanja, spreminjanja že pridobljenega znanja, spretnosti), ki jim ga nudi podjetje, skozi vso delovno dobo osvežuje, dopolnjuje in pogloblja (Jereb 1998, 178). Izpopolnjevanje izhaja iz nujnosti, da sicer ustrezno usposobljeni posamezniki zaradi nenehnega razvoja posameznih dejavnosti več čas posodablajo in izpopolnjujejo svoje znanje, pridobivajo nove spretnosti in spreminjajo navade (Vukovič in Miglič 2006, 24).

Med oblike usposabljanja uvrščamo: *pripravnštvo*, ki pomeni proces načrtnega vključevanja novincev v delovno okolje ter njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delo v organizaciji; *dopolnilno usposabljanje* je usposabljanje posameznika v dejavnosti, v

kateri je že dosegel neko stopnjo usposobljenosti, potrebne pa so manjše dopolnitve sposobnosti; *uvajanje* je usposabljanje, s katerim posameznik razvija potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom; *priučitev* je usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerno le za enostavna in nezahtevna dela ter *preusposabljanje* je usposabljanje posameznika, ko razvija sposobnosti za določeno delo, različno od tistega, ki ga je opravljal prej (Možina in drugi 2009, 484–485).

Slika 2.18: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Možina in drugi (2009, 484)

Če strnemo pojme izobraževanje, učenje in usposabljanje, lahko sklenemo, da je usposabljanje ožji in podrejeni pojem od izobraževanja, izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje. Razmerje med pojmi prikazuje slika 2.18.

2.4.2.1 Učenje v organizaciji in učeča se organizacija

Učenje v organizaciji je kontinuiran proces, v katerem aktivno sodelujejo vsi zaposleni. Pomembno je razlikovati med pojmom »učeča se organizacija« in »organizacijsko učenje«, pri čemer se prvi usmerja na »kaj«, kar pomeni opisovanje sistemov, načel in značilnosti organizacij, ki se učijo, medtem ko se drugi nanaša na »kako« oziroma na načine, na katere prihaja do učenja (npr. spretnosti in procesi pridobivanja in uporabe znanja) (Vukovič in Miglič 2006, 53).

V organizaciji se učenje odvija na treh ravneh:

- *individualno učenje*: pomeni spreminjanje posameznikovega znanja, spretnosti, odnosov, stališč in vrednot,

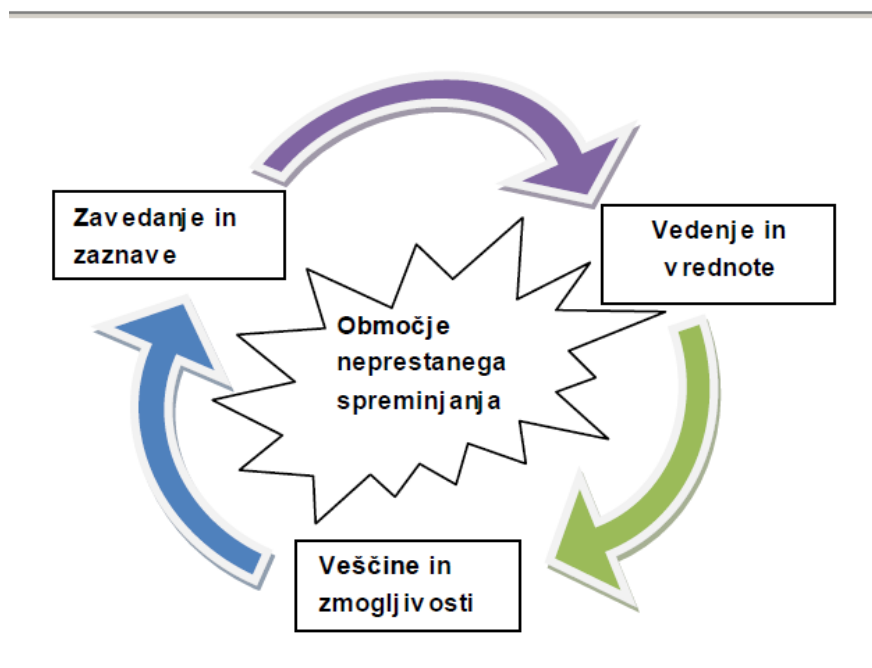
- *skupinsko učenje* zajema znanje, spretnosti in zmožnosti, ki se razvijajo med delom v skupini,
- *organizacijsko učenje*, ki pomeni krepitev intelektualnih in proizvodnih/storilnih sposobnosti zaradi načrtovanega in nenehnega izboljševanja, nastaja z izmenjavo znanja, mišljenja in stališč med člani organizacije. Organizacijsko učenje gradi zlasti na preteklem znanju in izkušnjah (Vukovič in Miglič 2006, 43).

Pri organizacijskem učenju gre za tesno povezanost dveh konceptov. Prvi je pripravljenost posameznika za učenje in njegovo prispevanje k razvoju organizacije, drugi pa pripravljenost in sposobnost organizacije, da omogoči učenje in napredek posameznika ter upošteva dosežene rezultate. Bistvo koncepta učeče se organizacije je preskok od individualnega do organizacijskega učenja. Vsako učenje je individualno in organizacija se uči prek svojih članov. Za organizacije je učenje izjemno pomembno, saj je proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju (Vukovič in Miglič 2006, 53).

2.4.2.2 Individualno učenje

V procesu organizacijskega učenja se pri vsakem posamezniku organizacije sproži individualni proces učenja, ki je celota fizičnih, racionalnih in čustvenih procesov.

Slika 2.19: Globoki ciklus učenja



Vir: Senge v Dimovski in Colnar (1999, 714)

Individualni proces učenja je ponazoril Senge s tako imenovanim »globokim ciklusom učenja« (deep learning cycle). Globoki ciklus učenja je po Sengeju bistvo učeče se organizacije. Ciklus predstavlja okolje neprestanega spreminjanja, sestavlja ga celota lastnosti, ki pripadajo posameznikom in postopoma razvijajo znanje o tem, kako delovati kot celota. Kot je razvidno iz slike 2.19 globoki ciklus učenja sestavljajo veščine in zmogljivosti, iz katerih se razvijejo novi občutki in zavedanja. Ko ljudje na drugačen način doživljajo svoje delo in življenje, se iz novih občutkov in zavedanj razvijejo nove vrednote, ki potem ponovno omogočajo razvoj novih veščin in zmogljivosti (Senge v Dimovski 1999, 714).

Učenje omogoča posamezniku, da osvoji veščine in zmogljivosti, s katerimi lahko izvaja aktivnosti, ki jih pred tem ni bil sposoben opravljati. Veščine in zmogljivosti je mogoče združiti v naslednje skupine: *aspiracija* – zmožnost posameznikov, da se usmerijo v tisto, kar je za njih najbolj pomembno; *razmišljanje* – veščina presojanja o najglobljih stališčih in vzorcih individualnega in kolektivnega obnašanja in zmožnost razvoja lastnega razumevanja sveta ob testiranju globoko usidranih domnev in posplošitev (mentalnih modelov), ki vplivajo na naše razumevanje sveta; *komunikacija* – omogoča prenos znanja med učečimi se posamezniki in je kritičnega pomena za to, da se pojavi učenje na organizacijski ravni; *konceptualizacija* – preseganje obstoječih mentalnih modelov in povezovanje pojavov na nov način. Uporaba veščin in zmogljivosti posameznika privede do novih zaznav in zavedanj. Posamezniki in organizacije postajajo na nov način dojemljivi in pozorni na pojave v svojem okolju. Postopen razvoj novih veščin, ki vplivajo na nove zaznave in zavedanja posameznika, vodi do sprememb v njegovih vrednotah in vedenju.

Globoki ciklus učenja je kontinuiran proces, ki poteka v učečem se posamezniku kot posledica sprememb v njegovem življenju. Spremembe se odražajo v zaporedju od novih veščin preko novih zavedanj do novih vrednot in opravijo v določenem času sklenjen tok razvoja. Po svoji naravi ima cikel obliko spirale, saj posameznik z vsako novo učno izkušnjo prehaja na vedno višjo raven obvladovanja veščin in zmogljivosti, zaznav, zavedanj in vrednot. Globoki ciklus učenja se nahaja znotraj območja neprestanega spreminjanja. To območje je okolje (npr. organizacija), v katerem deluje učeči se posameznik (Senge v Dimovski 1999, 715–716).

2.4.2.3 Skupinsko učenje

Učenje na ravni skupine je višji nivo od učenja na ravni posameznika. Učenje v skupini zaznamujejo socialni odnosi in spremljajoči komunikacijski procesi. Skupine so lahko formalne ali neformalne. Z vidika organizacije so pomembne formalne skupine, ki so organizirane z namenom, da izvršujejo določene naloge in dosegajo določene cilje ter lahko obstajajo določen ali nedoločen čas. Dosežek skupine je večji kot preprost seštevek dosežkov posameznikov. Razkorak med vse bolj kompleksnimi nalogami in problemi, ki jih mora reševati organizacija daje posamezniku vedno manjšo možnost, da bi samostojno reševal naloge. Za večjo učinkovitost je torej nujno povezovanje v delovne skupine ali time. Namen posameznikove navzočnosti v delovni skupini ali timu je, da se nauči skupnega opravljanja nalog, da bolje spozna delo, da se bogati z idejami drugih in tako postane pri delu uspešnejši (Možina in drugi 2009, 487–491).

S timskim učenjem in usklajenim delovanjem ustvarjajo posamezniki kolektivno znanje, oblikujejo dojemanje tima in povečujejo inovativnost. To se povratno kaže v njihovem znanju in sposobnostih. Učenje na ravni tima lahko poteka kot reševanje delovnih problemov ob dialogu in razpravi. To sta načina medsebojnega komuniciranja med člani tima. Dialog omogoča post pretok idej, mnenj, rešitev in konkretnih znanj (Možina in drugi 2009, 488).

Osnovni element učenja v timu je debata med člani, kjer ima osrednje mesto svobodno izražanje idej, dvoma in dobronamerne kritike v vzdušju strpnosti in stremljenja k skupnim razvojnim ciljem. Temeljni cilj učenja v timu je optimalno prelivanje informacij in znanja od posameznikov v skupini in nazaj (Mayer 2002, 574).

2.4.2.4 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje je zaznavanje in odpravljanje napak. Organizacija se uči preko posameznikov, uspešnost njihovega učenja pa pospešujejo ali zavirajo dejavniki njenega učnega sistema. Organizacijsko učenje povzroči, da različni ljudje dajejo podobne odgovore na različna vprašanja in povečuje sposobnost organizacije razumeti vzroke uspehov in napak. Argyris navaja štiri integralne dejavnike organizacijskega učenja: pridobivanje znanja, porazdeljevanje informacij, razlaganje informacij in organizacijski spomin. Organizacijsko učenje pomeni, da se zaradi procesiranja informacij spreminja

potencialno obnašanje. Je proces, skozi katerega se ljudje učijo spreminjati tradicionalne načine mišljenja in vedenja na podlagi različnih videnj, izkušenj in predvidevanj, da bi s tem sprejeli in obvladali nujne spremembe. Organizacijsko učenje izboljšuje obveščenost, sporazumevanje in kakovost odločanja (Argyris v Mayer 2002, 572–573).

V nadaljevanju predstavljamo proces organizacijskega učenja japonskih avtorjev Nonake in Takeuchija. Njun model »ustvarjenja organizacijskega znanja« (angl. organizational knowledge creation) ponazarja učenje v organizaciji. Avtorja modela sta pri tem izhajala iz praks japonskih podjetij, katerih temeljna značilnost je težnja po neprestanem spreminjanju. Jedro modela je stališče, da je ustvarjenje znanja posledica interakcije med tihim/implicitnim in eksplicitnim znanjem, ki ju prikazuje tabela 2.3.

Tabela 2.3: Tiho – implicitno in eksplicitno znanje

Tiho / implicitno znanje (subjektivno)	Eksplicitno znanje (objektivno)
➤ znanje iz izkušenj (telo)	❖ racionalno znanje (um)
➤ simultano znanje (tu in zdaj)	❖ sekvenčno znanje (tam in takrat)
➤ analogno znanje (praksa)	❖ digitalno znanje (teorija)

Vir: Nonaka in Takeuchi 1995, 61

Ta interakcija oziroma pretvorba znanja (glej sliko 2.20) je opisana s procesom socializacije, eksternalizacije, kombinacije in internalizacije; zaokrožajo se v spiralo

Slika 2.20: Načini pretvorbe znanja

	Tiho znanje	<i>do</i>	Eksplicitno znanje
Tiho znanje	SOCIALIZACIJA		EKSTERNALIZACIJA
<i>od</i>			
Eksplicitno znanje	INTERNALIZACIJA		KOMBINACIJA

Vir: Nonaka in Takeuchi (1995, 62)

znanja, ki je rezultat (input in output) različnih virov znanja. Spirala znanja se v organizaciji običajno premika po naslednjih ravneh: *socializacija* od enega posameznika do drugega (npr. od mojstra do vajenca), *eksternalizacija* od posameznika na skupino (npr. delavec prek njegovega izdelka, storitve do sodelavca), *kombinacija* od skupine do organizacije (npr. izmenjava in klasificiranje različnih produktnih specializacij) ter *internalizacija* od organizacije na posameznika (npr. učenje na podlagi različnih specifikacij produktov). V zadnjem primeru posameznik ponotranja izraženo znanje, ki sicer »pripada« organizaciji. *Socializacija* pomeni pretvorbo ene oblike tihega znanja v drugo obliko tihega znanja. Ključna elementa pri tem sta opazovanje in posnemanje. Nivo, na katerem se dogaja, je lahko individualen ali timski, ključne pa so izkušnje. Primeri učenja na podlagi socializacije so: izmenjava izkušenj, učenje ob delu, brainstorming delavnice. *Eksternalizacija* je konverzija tihega znanja v eksplicitno. Gre za preoblikovanje tihega znanja v izraženo, kar pomeni tudi kristalizacijo delovnih rezultatov: tiho znanje kodiramo in ga s pogovorom, tekstom, izdelkom ali storitvijo »opredmetimo« ali »utelesimo«. Eksternalizacija lahko poteka s pomočjo prispodob, ki jih sprožata intuicija in holistična domišljija. *Kombinacije* so konverzija eksplicitnega znanja v eksplicitno oziroma označuje preoblikovanje izraženega znanja v izraženo. Do kombinacije prihaja, ko posamezniki izmenjujejo znanje največkrat na podlagi dokumentov, na sestankih, seminarjih, razgovorih, ali ko se v organizaciji preurejajo informacije z razvrščanjem, dodajanjem. *Internalizacija* pomeni preoblikovanje izraženega znanja v tiho. Na podlagi programov izobraževanja in usposabljanja si prizadevamo, da bi udeleženci ponotranjili zapisano znanje. Internalizacija je končna posledica posameznikovega in organizacijskega preverjanja novega znanja in pomeni, da je novo znanje sprejeto (Nonaka in Takeuchi, 1995, 62–69).

Avtorja nadalje definirata pet pogojev za zagon in potek pretvorbe oziroma spirale znanja v organizaciji: namen, neodvisnost, fluktuacija in kreativni kaos, presežki, koristna raznolikost. *Namen* mora izraziti vodstvo podjetja skozi strategijo, v kateri definira, kakšno vrsto znanja je potrebno razviti. *Neodvisnost* posameznikov pomeni, da je vsem zaposlenim dovoljeno delovati neodvisno. Neodvisnost povečuje samoiniciativnost, samomotivacijo, samoorganizacijo in s tem možnost za pojav nepričakovanih priložnosti. *Fluktuacija in kreativni kaos* spodbujata učenje, saj najrazličnejše motnje spodbujajo ljudi k interakciji z okoljem. Motnje vznemirjajo ustaljene navade posameznika in ga silijo k preverjanju ustreznosti lastnih pristopov. *Presežki* (npr. presežki informacij) pospešijo ustvarjanje znanja. *Koristna raznolikost* v smislu izhajanja ljudi iz različnih okolij, različnih

spolov, starosti vpliva na različne načine interpretacije istih pojavov, kar vodi do učenja (Nonaka in Takeuchi 1995, 73–83).

Na organizacijski ravni je uspešno učenje mogoče v pogojih, ki omogočajo ustrezno informiranost posameznikov, spodbujajo dialog in praktično uresničevanje konceptov na različnih ravneh v organizaciji. Zaradi rastoče vloge znanja v organizacijah se je začel uveljavljati pojem učeča se organizacija. Lahko tudi rečemo, da je tak način delovanja organizacij postal trend, sistemska in razvojna pot podjetij. Gradnja učeče se organizacije je integralen sestavni del uspeha v poslovnem okolju.

2.4.2.5 Učeča se organizacija

Razširitev koncepta učeče se organizacije je delo Petra Sengea, ki opredeljuje učečo se organizacijo kot organizacijo, v kateri zaposleni neprestano širijo svojo sposobnost ustvarjanja rezultatov, kjer se porajajo novi načini razmišljanja, obstaja kolektivno prizadevanje in se zaposleni nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Senge zagovarja uporabo petih načel oziroma tehnoloških komponent, ki naj bi jih obvladali vsi zaposleni: *samopoznavanje*, ki zajema sposobnost posameznika, da ugotovi, kaj je zanj najpomembnejše; *učenje za delo v skupinah*, temelječe na stvarnem in odkritem dialogu; poznavanje in obvladovanje *miselnih modelov*, ki vključujejo sposobnost reflektiranja zunanjega sveta kot notranjo podobo in so osnova za oblikovanje akcij; razvijanje skupne vizije v smislu sposobnosti graditi občutek pripadnosti skupini, temelječ na stvarnih in iskrenih željah vseh članov ter *sistemska mišljenje* kot sposobnost povezovanja stvari in iskanje celovitih rešitev (Senge v Vukovič in Miglič 2006, 51).

»Bistvo ustvarjenja učeče se organizacije je v pridobivanju novega znanja iz zunanjega okolja in prenašanje le tega v organizacijo, da se shrani in da se naredijo spremembe« (Kelemina 2009, 143). Podjetje, ki se nenehno prizadeva pridobivati in ustvarjati novo znanje in ga je sposobno tudi uporabljati in iz njega ustvarjati novo, da bi se sproti prilagajalo zahtevam razvoja in zahtevam sprememb na tržišču, se uvršča med učeče se organizacije. Pripravljenost se je učiti iz lastnih uspehov in napak ter iz tujih izkušenj. Prilagaja se reševanju problemov in ustvarja novo uporabno znanje s kombiniranjem in dopolnjevanjem starega. Ne pozablja na prenos na novo nastalega znanja na čim širši krog zaposlenih, na spodbujanje in zagotavljanje izmenjave znanja med zaposlenimi, ki ga bodo uporabili v poslovnem procesu z ustvarjalnim sodelovanjem pri prihodnjih nalogah in

problemih (Majcen 2009, 22). Dimovski nadalje opredeljuje: »Učeča se organizacija ni končno stanje, temveč način dela in razvoja posameznikov in organizacije« (Dimovski 1999, 710).

Organizacija, ki se uči, je tista, ki vrednoti znanje kot svojo primarno konkurenčno prednost, spodbuja stalno učenje in aktivno upravlja svoj intelektualni kapital. Ljudje, ne tehnologija, so generatorji znanja; imperativ učeče se organizacije je sprejemati znanje od vsepovsod, iz vseh ravni organizacije. Učeče se organizacije so lahko le tiste, katerih vodilni se zavedajo povezave med znanjem in vodenjem, saj prinaša 21. stoletje intenzivnejše tekmovanje za kvalificirane ljudi kot za kupce in potrošnike (Huseman in Goodman 1999, 213).

Po Garvinu je to organizacija, ki je sposobna ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja ter preoblikovanja svojega vedenja tako, da odraža novo znanje in mišljenje. Med dejavnostmi, ki odlikujejo učečo se organizacijo poudarja predvsem naslednje:

- sistematično reševanje problemov, katerega izhodišče je zavedanje, da problemi obstajajo in da jih je treba reševati, pri čemer reševanje temelji na znanstvenih metodah in čim manj na ugibanju;
- eksperimentiranje, kar pomeni sistematično iskanje in preizkušanje novega znanja, ki je motivirano s priložnostmi za širjenje znanja in manj z obstoječimi težavami. Eksperimentiranje mora povečati kakovost znanja in ga dvigniti na višjo raven. Ni dovolj vedeti, kako nekaj narediti, višja stopnja znanja pomeni vedeti, zakaj mora biti narejeno ravno tako. Iz tega sledi, da je treba poznati vsebino procesa;
- učenje iz izkušenj, ki se nanaša na ocenjevanje uspehov, predvsem pa neuspehov organizacije. Uspehi, neuspehi in ocene morajo biti dostopne zaposlenim. Poduk iz preteklih napak je pogosto ključen za doseganje prihodnjih uspehov;
- učenje od drugih: eden od najpomembnejših virov novih idej so druge organizacije, iz katerih je s preučevanjem procesov mogoče povzemanj najboljše (Garvin v Vukovič in Miglič 2006, 50).

Organizacije morajo biti oblikovane in upravljane tako, da omogočajo nenehno učenje. Vodstveni delavci morajo nenehno spodbujati in podpirati učenje zaposlenih, pospeševati povezovanje učenja in dela. Da bi se organizacija hitreje razvijala, mora učenje na ravni posameznika prerasti v ustvarjalno sposobnost, od katere bo imela koristi tudi

organizacija. Organizacija mora pri posamezniku spodbujati ne le pridobivanje novega znanja, ampak tudi alternativne načine videnja in dojemanja sveta, ki lahko pripeljejo do ustvarjalnih rešitev problemov (Treven 1997, 356).

Učeča se organizacija temelji na obvladovanju informacij in znanja. Ključna potreba organizacije postaja nenehno ustvarjanje novega znanja, saj je to osnova njene konkurenčnosti. Vlaganje v znanje in v izobraževanje se obrestuje. Podjetja, ki se tega zavedajo postajajo vse bolj uspešna. Čeprav se na začetku izobraževanje kaže kot strošek, to dolgoročno pomeni dobro investicijo in tako je potrebno gledati novo znanje (Mayer 2002, 572). Vpeljava menedžmenta znanja v organizacijo kot ena izmed oblik reagiranja vodstva na zahteve družbe znanja zahteva od organizacije ustvarjanje prostora za ustvarjanje, iskanje, transformacijo, kombinacijo in razpršitev znanja (Styhre 2003, 23). Najpomembnejši atribut upravljanja znanja je zmožnost sprostiti in izkoristiti nematerialne stvari v organizaciji – zaposlene, procese, tehnologijo in s tem ustvarjati znanje. Vodstvo mora znati oblikovati pogoje za oblikovanje novih idej ter vzpodbujati pripravljenost za stalno učenje (Morris in drugi 2005).

Učeče se organizacije so združbe, ki se neprestano spreminjajo, širijo učenje, pooblašajo ljudi, uporabljajo tehnologijo za boljše in uspešnejše prilagajanje spremembam v okolju in spreminjajo svoje vedenje skladno z novim znanjem in razumevanjem (Kelemina 2009, 132). Zasnovati in oblikovati učečo se organizacijo, ki se od klasične organizacije razlikuje po sistematičnem ustvarjanju, pridobivanju, interpretaciji ter hitrem in učinkovitem prenosu in zadržanju znanja je za današnji čas izredno pomembno (Dimovski v Kelemina 2009, 132). Osnovne karakteristike učeče se organizacije so: kontinuirano učenje na ravni celotnega sistema, generiranje in posredovanje znanja, zmožnost systemskega razmišljanja, večje neposredno sodelovanje zaposlenih, večja percepcija njihovih idej in predlogov ter kultura in struktura, ki omogočata hitrejše komuniciranje in učenje (Davis v Kelemina 2009, 135).

2.4.2.6 Razvoj kadrov

Z razvojem področja menedžmenta človeških virov se je razvil tudi koncept razvoja kadrov. V začetku je bil namenjen profesionalnemu, osebnemu in strokovnemu razvoju posameznika, poudarek je bil predvsem na izobraževanju in načrtovanju kariere. Ob spreminjajoči se vlogi človeških virov pa nastaja potreba, da postane razvoj kadrov del

strategije organizacij. To pomeni, da strateško naravnan sistem razvoja kadrov ne omogoča samo razvoja zaposlenih, temveč predvideva prihodnje potrebe, vpliva na načrtno zaposlovanje od zunaj in razvija zaposlene znotraj organizacije. S svojimi orodji vpliva na oblikovanje želene kulture, s tem pa ustvarja privlačnost organizacije za najboljše kadre (Možina in drugi 2009, 505).

S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove spretnosti, znanja, motiviranost, vrednote, njihovo navezanost na organizacijo, pripravljenost za sodelovanje. Razvoja in uspešnosti organizacije tako ni mogoče pojasniti le s finančnimi viri, ampak tudi s prispevki zaposlenih. Zaposleni oziroma kakovostni kadri imajo tako odločilno vlogo pri pridobivanju konkurenčnih prednosti organizacije (Možina 1998, 2).

Človeške zmožnosti (zaposleni) so gotovo najpomembnejše sredstvo vsakega podjetja. Pogosto se dogaja, da dve enako veliki podjetji, ki se ukvarjata z isto dejavnostjo in delujeta v istem okolju, dosejata bistveno različne rezultate poslovanja. Razlogi za to so sicer številni, vendar pa je razlika največkrat posledica različnih delovnih sposobnosti zaposlenih oziroma različne kvalitete človeških zmožnosti (angl. human resources) (Milost 2007, 13). Temeljne razsežnosti človeškega potenciala organizacije predstavljajo: telesno in mentalno zdravje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, motivi in vrednote, poistovetenje ljudi s poslanstvom svoje organizacije, s filozofijo, skupno vizijo, organizacijsko kulturo in osnovno strategijo (Mayer 2002, 570). Neisbitt in Aburdene trdita: «Konkurenčna prednost so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potencialne in hkrati prispevati k rasti organizacije» (Neisbitt in Aburdene v Jančič 1990, 112).

Razvoj kadrov se nanaša na pridobivanje znanja, sposobnosti, vedenja, ki posamezniku (zaposlenemu) pomagajo, da se lahko uspešno spopadejo z zahtevami dela in spremembami v organizaciji ter njenem okolju. Kadrovski delavci in vodje si morajo prizadevati za takšno delovno vzdušje, ki bo zaposlene spodbujala k razvoju in uporabi njihovih zmožnosti v največji možni meri. Če se organizacija želi razvijati, biti učinkovita in konkurenčna, morajo imeti njeni zaposleni možnost sistematičnega, stalnega in neprekinjenega učenja, povezanega z delom, ki ga opravljajo. Strokovni razvoj je opredeljen kot proces, v katerem posamezniki povečujejo svoje razumevanje in znanje in/ali izboljšujejo svoje spretnosti in sposobnosti, bolje delajo na svojih trenutnih položajih

ali se pripravljajo za položaje, ki jih lahko realno pričakujejo v bližnji prihodnosti (Vukovič in Miglič 2006, 24).

Razvoj zaposlenih vključuje naslednje dejavnosti:

- učenje: dolgoročna sprememba v vedenju; pojavi se kot posledica izkušenj ali prakse;
- izobraževanje: povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence;
- razvoj: izboljšanje in uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi z izobraževanjem;
- usposabljanje: načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spreminjanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo določeno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela (Treven 1999, 188).

Različni avtorji so razvoj kadrov do sedaj povezovali predvsem z izobraževalno dejavnostjo v organizacijah. Temeljni cilj razvoja kadrov je bil predvsem v dopolnjevanju in izpopolnjevanju znanj, ki so bila potrebna za opravljanje delovnih nalog. Področje razvoja kadrov prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije na področjih, kot so (Možina 1998, 45):

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustrezne stopnje izobrazbe;
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev;
- zagotavljanje menedžerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem ključnih delovnih mest;
- sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih;
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih;
- zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh;
- razvoj čuta pripadnosti organizaciji.

Znanje je v izredno hitro razvijajočem svetu ključni dejavnik razvoja; znanje ima veliko razsežnosti, veliko različnih obrazov in oblik. Zapisano je v knjigah, shranjeno je v bazah podatkov sodobnih informacijskih sistemov, v patentih, v licencah. V razvojnem smislu pa je potrebno eno samo znanje – tisto, ki ga imajo v glavah živi ljudje. Razvoj bo hitrejši, čim več bo ljudi, ki bodo znali več od svojih prednikov, čim bolje bodo organizirani in razporejeni glede na razvojne cilje. Sedanja in bodoča tehnološka in tehnična razvitost,

razvitost tržno ekonomskih odnosov ter sedanja in bodoča struktura delovnih procesov opredeljujejo v posameznem podjetju potrebe in zahteve po določenih kadrih. Kadri so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja v vsakem podjetju. Zato mora vsako podjetje na podlagi ustrezne kadrovske izobraževalne politike aktivno sodelovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov (Možina 1998, 382).

Zaradi številnih in nenadnih sprememb lahko pričakujemo, da bodo od delavcev v prihodnje pričakovali naslednje (Treven 1998, 196):

- visoko stopnjo izobrazbe: s tem se poveča možnost, da bodo zaposleni lahko obvladali nove tehnologije, razumeli svoj prispevek k ciljem podjetja in sprejemali ustrezne odločitve v povezavi s svojim delom;
- sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje na spremenjene okoliščine: zaposleni bodo sami prevzeli odgovornost za svoje učenje in skrbeli za pridobivanje novih spretnosti;
- sposobnost za delo v organizacijah s plosko strukturo in z manj ravnmi upravljanja: zaposleni bodo določali svoje cilje, nadzorovali lastno izvrševanje nalog in popravljali napake;
- sposobnost za povezovanje s porabniki in zaposlenimi v različnih enotah in oddelkih organizacije;
- sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih, lastnih zamisli.

Današnji čas vse bolj zahteva široko splošno in tehnično strokovno usposobljene ljudi, ki so bolj fleksibilni in prilagodljivi hitrim spremembam, ki jih povzroča konkurenčno okolje. Kontinuirano izobraževanje je postalo nesporna sestavina kadrovske funkcije, ki preko realizacije kadrovske strategije vpliva na uspešnost organizacije. Izobraževanje sodelavcev je naloga menedžmenta, ki določa izobraževalne potrebe in izbira udeležence izobraževalnih aktivnosti. Vodstvo vzpodbuja filozofijo kontinuiranega delovnega in strokovnega razvoja. Strokovna služba posreduje pomoč pri izobraževanju in usposabljanju, pripravlja metodologijo za ugotavljanje deficitarnih znanj, identificira izobraževalni obseg, izbira najprimernejše izobraževalne metode glede na cilje izobraževanja in udeležence. Izobraževanje ter usposabljanje sta trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo (Možina 1998, 181).

Izobraževalni sistem, raziskovalno delo, kadrovska politika in njeno izvajanje, motivacijski sistemi so pojmi, ki so neločljivo povezani z uresničevanjem razvojnih možnosti vsakega podjetja in posameznika. Uresničevanje kadrovske politike preko izobraževanja v podjetjih je zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti.

2.4.3 Izobraževanje zaposlenih in izobraževalna dejavnost v organizaciji

Potreba po nenehnem izpopolnjevanju v obvladovanju različnih veščin ter pridobivanju novega znanja je razlog oziroma vzrok za proces izobraževanja zaposlenih. Brez izpopolnjevanja in dopolnjevanja znanja zaposleni ne morejo več zadostiti vse večjim in bolj obsežnim zahtevam poslovnega okolja.

Izobraževanje je temeljna dejavnost tako z vidika družbe (družba znanja), organizacije (znanje predstavlja ključni vir konkurenčne prednosti in strateškega razvoja – menedžment znanja), kot tudi z vidika konkurenčnosti posameznika (zaradi hitrega zastaranja pridobljenega znanja se morajo zaposleni stalno izobraževati in usposabljeni – vseživljenjsko učenje). Organizacije spoznavaajo, da je visoka raven znanja in veščin bistvene za njihov uspeh. Organizacije tako spoznavaajo pomen investicij v človeški kapital skozi permanentni proces učenja in nujnost oblikovanja in udejanjanja učinkovitih strategij vseživljenjskega učenja znotraj organizacije za povečanje zmožnosti svojih zaposlenih (OECD 1998, 54).

Primarni namen človeškega kapitala je izključno inoviranje, saj je človeški kapital najboljši in tudi edini vir inovacij ter izboljšav. Vzporedno je človeški kapital najboljši način investiranja in plemenitenja, saj vsakokrat, ko podjetje investira v človeški kapital, dodana vrednost naraste. Za ustvarjenje človeškega kapitala je torej bistveno investiranje v izobraževanje in strokovno usposabljanje (Brinker v Mihalič 2006, 45).

Razprave o teoriji človeškega kapitala so začele nastajati v petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja. K začetnemu razvoju te teorije sta največ prispevala Schultz in Becker. Theodor Schultz je zagovarjal tezo, da vlaganja v izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje določajo prihodnost prebivalstva in tako s tem postavil osnove znanstvene vede v ekonomiki izobraževanja. Ključni dejavnik, ki po njegovem mnenju povečuje kakovost človeškega kapitala, je izobrazba, saj investicije, ki jih država oziroma podjetje

namenjajo za izobraževanje predstavljajo povečanje kakovosti človeškega faktorja (Bevc 1991,15–23).

Pri odločanju za investiranje v človeški kapital bo posameznik ali pa podjetje tehtal med sedanjo vrednostjo stroškov in koristi, torej zaslužkov, ki mu jih bo prineslo izobraževanje. Izobraževal se bo toliko časa, da bo njegova sedanja vrednost neto življenjskega dohodka najvišja, pri tem pa bo upošteval verjetnosti prihodnjih zaslužkov in premijo za negotovost. Izobraževanje je tako glavna dejavnost, ki povečuje zalogo kakovosti človeškega kapitala (razpoložljivo znanje posameznika, zaposlenih v podjetju), izdatki za izobraževanje so naložba v povečanje zaloge tega razvojnega dejavnika. Izobraževanje je torej ključni dejavnik za povečanje kakovosti človeškega faktorja (Bevc 1991, 29).

Izobraževanje zaposlenih prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti organizacije. Potreba po nenehnem izpopolnjevanju različnih veščin in pridobivanju sodobnih znanj je vzrok za proces izobraževanja zaposlenih. Izobraževanje zaposlenih predstavlja dejavnik povečevanja zaloge in kakovosti človeškega kapitala. Izobraževanje je tako glavna dejavnost, ki povečuje zalogo kakovosti človeškega kapitala (razpoložljivo znanje posameznika, zaposlenih v podjetju), izdatki za izobraževanje pa so naložba v povečanje zaloge tega razvojnega dejavnika. Izobraževanje je torej ključni dejavnik za povečanje kakovosti človeškega faktorja (Bevc 1991, 29).

Izobraževanje zaposlenih mora zagotavljati pridobivanje novih znanj. Zato mora vsaka organizacija na podlagi ustrezne izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju svojih kadrov. Uresničevanje izobraževalnih procesov v organizaciji je zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti v sami organizaciji (Možina 2002, 6).

2.4.3.1 Izobraževalna dejavnost v organizaciji

Zalogo človeškega kapitala predstavljajo znanje, kompetence in sposobnosti zaposlenih. Za ustvarjenje človeškega kapitala je torej bistveno investiranje v izobraževanje in strokovno usposabljanje svojih zaposlenih, zato mora vsaka organizacija na podlagi ustrezne izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju svojih kadrov. Uresničevanje izobraževalnih procesov v organizaciji je zagotovljeno z ustrezno

organiziranostjo izobraževalne dejavnosti v sami organizaciji. S stališča organizacije naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela.

Miglič (Vukovič in Miglič 2006) med glavne namene izobraževanja uvršča: povečanje učinkovitosti organizacije, prilagajanje znanja zaposlenih novim tehnologijam in delovnim postopkom, izboljšanje možnosti upravljanja kadrovskih virov, omogočanje horizontalne mobilnosti zaposlenih (prerazporejanje), omogočanje vertikalne mobilnosti zaposlenih (napredovanje) in posledično povečanje motivacije za delo.

Da bi organizacija dosegla svoje zahteve mora oblikovati in dosegati zastavljene cilje:

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela;
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske);
- izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organizirati in realizirati mora potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja;
- kontrolirati, spremljati in vrednotiti rezultate svojega dela (Jereb 1998,101).

Če želimo organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal potrebam določene organizacije, potrebam in interesom zaposlenih, moramo najprej poznati te potrebe in hkrati vedeti za možnosti zadovoljevanja teh potreb. Da bo organizacijski sistem razvoja zaposlenih uspešen, mora vključevati vse stopnje cikla izobraževanja: raziskovanje potreb po izobraževanju, opredelitev namenov in ciljev izobraževanja, določanje strategije izobraževanja, načrtovanje, programiranje, organizacija, izvedba ter evalvacija učinkov izobraževanja.

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb

Andragoški cikel se prične z raziskovanjem in ugotavljanjem potreb po izobraževanju zaposlenih. Gre torej za pomembno fazo, ki je ključna za uspešno izobraževanje. Izobraževalne potrebe delimo na *globalne* in *diferencirane izobraževalne potrebe*. Globalne potrebe po izobraževanju so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom

pridobivanja kadrov. Diferencirane izobraževalne potrebe pa so opredeljene v planu razvoja kadrov, deloma tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Metode, s pomočjo katerih lahko ugotavljamo potrebe po nadaljnjem izobraževanju zaposlenih, so: primerjalna analiza vsebine programov z zahtevami delovnih mest, primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest, spremljanje in analiza razvojnih zahtev, analiza problemov pri delu, odkrivanje interesov zaposlenih (Jereb 1998,106).

Načrtovanje izobraževanja

S planiranjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo: za določene vrste izobraževanja, njihov obseg, število zaposlenih, ki jih bo izobraževanje zajelo, o nosilcih posameznih aktivnosti in o potrebnih finančnih sredstvih. Temeljno izhodišče za planiranje izobraževanja je plan razvoja kadrov. Z dolgoročnimi plani izobraževanja skušamo v organizaciji v grobih okvirih opredeliti predvsem kadrovske izobraževalne strategije in cilje. Slednje operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja ali razvoja kadrov.

Temeljne sestavine teh planov so programska sestavina, izvedbena sestavina in finančna sestavina. S *programsko komponento* opredelimo v planu izobraževanja programsko strukturo izobraževalnih ali kadrovskih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Programska struktura vsebuje naslednje sestavine: programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja. V *izvedbeni komponenti* plana izobraževanja opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja oziroma rok izvedbe, rok za zaključek izobraževanja ter obseg izobraževanja po posameznem programu, število izobražencev. Podlaga za opredelitev *finančne komponente* so podatki, opredeljeni s programsko in izvedbeno komponento. Z njo opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo. Izhodišče za izračun potrebnih finančnih sredstev je ponavadi cena izobraževanja na izobraževanca ali na skupino (Jereb 1998, 110).

Programiranje izobraževanja

Plan izobraževanja je podlaga za delo pri pripravi tako imenovanih internih izobraževalnih programov. To so programi, s katerimi organizacija in njeni delavci zadovoljujejo tiste izobraževalne potrebe, ki jih ne morejo zadovoljiti niti v okviru obstoječega sistema

strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja niti v sodelovanju z zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev. Načini programiranja so značilni za različna področja in oblike izobraževanja, vendar vse bolj ali manj vključujejo enake osnovne stopnje. Najprej izdelamo načrt programa, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja (uredimo znanje, ki smo jih ugotovili s proučevanjem potreb po izobraževanju), sledi razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme, tretja stopnja programiranja je ugotavljanje in razporejanje vsebin, v kateri dokončno oblikujemo gradivo (Jereb 1998, 116).

Organizacija in izvedba izobraževanja

Temeljna naloga izvedbe izobraževanja je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik in metod, sredstev in pripomočkov čim bolj učinkovito dosežemo cilje programa. Za ustrezno reševanje določenih razvojnih in operativnih izobraževalnih problemov organizacije izvajajo tako programe znotraj same organizacije, po drugi strani pa je potrebno sodelovanje tudi z ustreznimi zunanjimi specializiranimi institucijami (javnimi in privatnimi svetovalno-izobraževalnimi zavodi, univerzami). Tako najbolj pogosto govorimo o internem oziroma notranjem izvajalcu in eksternem oziroma zunanjim izvajalcem (Jereb 1998, 117).

Vrednotenje izobraževanja

Vrednotenje izobraževanja je dejavnost, s katero ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, do katere smo uresničili zastavljene cilje. Je kontinuiran proces, prisoten v vseh že opisanih stopnjah izobraževalne dejavnosti. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o tako imenovanem *notranjem vrednotenju izobraževanja*. Če pa spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev kasneje v delovnem procesu, govorimo o *zunanjem vrednotenju izobraževanja* (Jereb 1998, 204).

Glavna merila *notranjega vrednotenja izobraževanja* so:

- *pogoji za izobraževalno delo* (organizatorji in izvajalci izobraževanja, prostor in oprema, potrebna finančna sredstva);
- *realizacija izobraževalnih programov* je pomembno merilo za ugotavljanje notranje učinkovitosti izobraževanja, saj se v programih zrcalijo cilji, ki jih želimo z izobraževanjem doseči, iščemo pa tudi odgovor na vprašanje, v kolikšni meri smo

uspeli uresničiti zastavljene cilje, npr. konsistentnost vsebin izobraževalnega programa z zastavljenimi izobraževalnimi cilji, zadostnost načrtovanih finančnih sredstev za izvedbo programa;

- *notranja organizacija izobraževanja* vsebuje naslednja merila za oceno notranje organizacije izobraževanja: stopnja prilagojenosti vsebin in izvedbe izobraževalnega programa predznanju izobražencev, ustreznost učnih metod, sredstev ter pripomočkov glede na vsebine in cilje programa, ustreznost priprave in časovne razporeditve učnega procesa;
- *odzivi in rezultati izobražencev*: s spremljanjem in vrednotenjem odzivov izobražencev ugotavljamo njihova mnenja in stopnjo zadovoljstva z izvedenim programom, z vrednotenjem rezultatov pa stopnjo doseženosti zastavljenih ciljev (Jereb 1998, 205).

Zunanje vrednotenje izobraževanja pomeni ugotavljanje tistih učinkov izobraževanja, ki se kažejo znotraj delovnega procesa, zlasti kot večja storilnost in boljša kakovost dela, mobilnost kadrov oziroma njegov prispevek k razvoju organizacije. Glavna merila so zato:

- *zadovoljitev kadrovsko-razvojnih potreb*, ki so opredeljene v planu potreb po kadrih, v planu razvoja kadrov in v planu izobraževanja. Pri tem ocenjujemo pravočasnost zadovoljitve planiranih potreb, gospodarnost izrabe planiranih sredstev;
- *usklajenost programov in potreb*: glavni namen vrednotenja programov po tem merilu je zajem ustreznih podatkov za inoviranje starih in dopolnjevanje novih programov;
- *delovno uspešnost zaposlenih* lahko merimo z ustreznimi metodami na podlagi meril, kot so: doseganje načrtovanih ciljev, doseganje predpisane količine in kakovosti dela, delovna uspešnost posameznika;
- *prispevek k razvoju organizacije*: z njegovim spremljanjem ugotavljamo predvsem dolgotrajnejše vplive in ekonomske učinke izobraževanja ter prispevek izobraževanja k poslovni uspešnosti organizacije (Jereb 1998, 206).

Pridobivanje izobraženih, usposobljenih zaposlenih in njihov razvoj je v prvi vrsti naloga neposrednih vodij ob strokovni podpori kadrovskih strokovnjakov v okviru strateške kadrovske funkcije organizacije. Odličnost upravljanja z človeškim kapitalom je torej konkurenčna prednost podjetij v ekonomiji znanja, zato se morajo podjetja še bolj posvečati odličnosti upravljanja s človeškimi viri. Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja in uspešnosti vsake organizacije, zato je razumljivo, da organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vse več pozornosti. Nenehno

izobraževanje zaposlenih je eno osnovnih vodil politike ravnanja s človeškimi viri. Za ustvarjenje človeškega kapitala je namreč bistveno investiranje v izobraževanje in strokovno usposabljanje, saj izobraževanje povečuje zalogo človeškega kapitala. Z izvajanjem kariernega razvoja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih se povečuje delež znanja. Povprečno število dni usposabljanja na zaposlenega, delež zaposlenih v internih/eksternih oblikah izobraževanja, njihova individualizacija in kakovost, so dejavniki povečevanja človeškega kapitala v organizaciji (Mihalič 2006).

3 ČLOVEŠKI KAPITAL

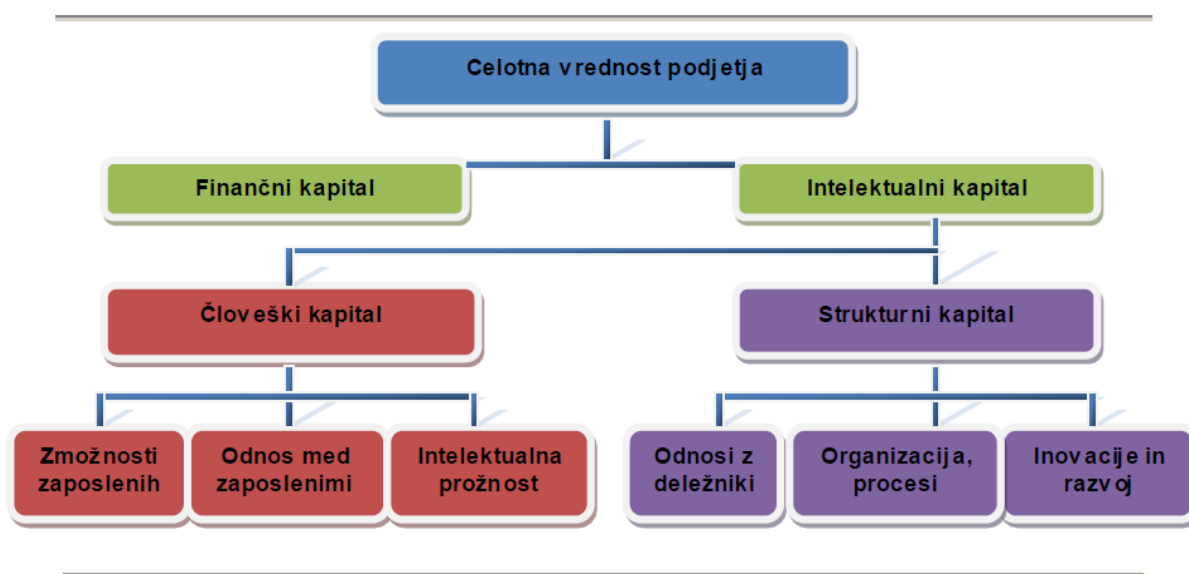
3.1 Opredelitev intelektualnega kapitala

V uvodu definiranja intelektualnega kapitala je smiselno najprej izpostaviti, da gre za izraz, ki je danes sicer pogosto uporabljen, vendar se ga kljub množični uporabi najmanj razume. Tudi v primeru definiranja intelektualnega kapitala obstaja toliko definicij, kolikor je strokovnjakov, ki so se s to tematiko ukvarjali.

Človeške zmožnosti (zaposleni) so gotovo najpomembnejše sredstvo vsakega podjetja. Pogosto se dogaja, da dve enako veliki podjetji, ki se ukvarjata z isto dejavnostjo in delujeta v istem okolju, dosegata bistveno različne rezultate poslovanja. Razlogi za to so sicer številni, vendar pa je razlika največkrat posledica različnih delovnih sposobnosti zaposlenih oziroma različne kvalitete človeških zmožnosti (angl. human resources) (Milost 2007, 13).

S človeškimi zmožnostmi torej mislimo na zaposlene, to je na njihove delovne zmožnosti. Namesto pojma človeške zmožnosti uporabljajo številni avtorji pojem intelektualno premoženje (angl. intellectual capital).

Slika 3.21: Celotna vrednost podjetja



Vir: Erčulj (2002, 5)

Obstajata dve definiciji intelektualnega kapitala – pozitivna in negativna. Pozitivna trdi, da je intelektualni kapital podjetja vsota znanja vseh zaposlenih in praktične uporabe tega znanja, in sicer zaščitnih znakov, blagovnih znamk ter procesov. Po negativni definiciji je intelektualni kapital vse v podjetju, kar lahko ustvarja vrednost in je neotipljivo. Ta definicija opredeljuje intelektualni kapital kot razliko med skupno oziroma celotno vrednostjo podjetja, torej tržno vrednostjo, in njegovo finančno vrednostjo, torej knjigovodsko vrednostjo (Roos in drugi, 2000).

Pojem intelektualnega kapitala avtorji opisujejo zelo različno. Tako ga na primer Edvinsson in Malone opredeljujeta kot znanje, uporabljene izkušnje, informacijsko tehnologijo, odnose z odjemalci in strokovne spretnosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu (Edvinsson in Malone 1997, 44). Brooking ga definira kot kombinacijo neotipljivih sredstev, ki usposablajo podjetje za delovanje (Brooking 1997, 12). Stewart (1997) ga opredeljuje kot intelektualni material, ki lahko ustvarja bogastvo, kot kolektivno moč možganov, kot vse, kar ljudje v podjetju vedo in prinaša konkurenčno prednost. Roos in drugi ga razlagata kot vsoto znanja zaposlenih v podjetju in praktične uporabe tega znanja (zaščitnih znakov, blagovnih znamk, odnosov s kupci in procesov) (Roos in drugi 2000, 19). Harrison in Sullivan ga definirata kot znanje, ki se lahko preoblikuje v dobiček (Harrison in Sullivan 2000, 34). Lev ga pojasnjuje kot terjatve prihodnjih koristi, ki niso fizične ali finančne narave (Lev 2001, 5). Rastogi pa ga razlaga kot celovito sposobnost in zmožnost ustvarjanja vrednosti s pomočjo znanja kot najpomembnejšega sredstva (Rastogi 2003, 228).

Vidimo lahko, da opredeljujejo avtorji intelektualno premoženje kot tista neopredmetena sredstva, ki omogočajo podjetju preživeti v konkurenčnem boju.

Namesto pojma intelektualno premoženje uporabljajo nekateri avtorji tudi druge izraze, kot na primer nevidna sredstva (Itami v Milost 2007, 19), temeljne zmožnosti (Hamel in Prahalad v Milost 2007, 19), neotipljivi viri (Haanes in Lowendahl v Milost 2007, 19), neotipljiva sredstva (Sveiby v Milost 2007, 19) in podobno.

Intelektualni kapital je največkrat nezabeležena vrednost, katere ne moremo poiskati v finančnih zapisih in edini vidni primeri intelektualnega kapitala so blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, raziskave, razvoj (Buckley, 2000). Pučko (1998, 558)

ga definira kot tehnične ekspertize, sposobnost za reševanje problemov, ustvarjalnost in poslovne sposobnosti. Intelektualni kapital izvira predvsem iz sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo vrednosti, pri čemer izdatki za zaposlene, vključno s plačami in drugimi prihodki, niso pojmovani kot stroški v poslovanju; zaposleni namreč investirajo v znanje in sposobnosti in rezultat tega je ustvarjena dodatna vrednost (Pulić v Mihalič 2006).

In katere so sestavine intelektualnega kapitala? Z vidika njegovih sestavin je intelektualni kapital v literaturi opredeljen zelo različno. Tako ga na primer Stewart (1997, 253) opredeljuje kot seštevek premoženja v ljudeh in organiziranosti podjetja. Avtor deli intelektualni kapital na tisto, kar zvečer odide domov (ljudje) in tisto, ki ostane v podjetju (premoženje v organiziranosti). Pri tem definira premoženje v organiziranosti kot seštevek premoženja v povezavah podjetja z okoljem in premoženja v njegovem organizacijskem ustroju. Enako ga opredeljujejo Edvinsson in Sullivan (1996, 358–359), Edvinsson in Malone (1997, 11) ter v Švedski zavarovalnici Skandia (Danish Trade and Industry Development Council 1997, 11).

Petrash (1996, 366) razlaga intelektualni kapital kot seštevek premoženja v ljudeh, povezavah podjetja in njegovi organiziranosti. Avtor opredeljuje premoženje v ljudeh kot znanje in izkušnje, sposobnosti, veščine in strokovno znanje ljudi v podjetju. Premoženje v povezavah obsega povezave zunaj podjetja (na primer zvestobo kupcev, dobro ime in povezave z dobavitelji), premoženje v organiziranosti pa obsega zmožnosti podjetja, da zadovolji tržne zahteve (na primer patente) ter znanje, ki se nahaja v ustroju, procesih in kulturi podjetja. Brooking (1996, 13) definira intelektualni kapital kot seštevek premoženja v ljudeh, povezavah podjetja, njegovi organiziranosti in pravicah industrijske lastnine. Premoženje v ljudeh in povezavah pri tem opredeljuje podobno kot Petrash, premoženje v organiziranosti pa deli na premoženje v ustroju, procesih, in kulturi podjetja ter na pravice industrijske lastnine (na primer patente, licence, blagovne znamke). Chen, Zhu in Xie (2004, 202) intelektualni kapital opredeljujejo kot premoženje v ljudeh, povezavah podjetja, inovacijah v podjetju in odjemalcih in podobno.

Sestavine umskega (intelektualnega) kapitala, kot jih definira Mayer, so: strategije, veščine, znanje in uporabno znanje. Strategije so poti oziroma načini, s katerimi dosegamo organizacijske cilje in s tem uresničujemo skupinsko vizijo. Znanje je posledica učenja. S preizkušanjem le tega pridemo do izkušenj in spretnosti, ki naredijo znanje

uporabno. Najpomembnejše pa je znanje, ki ga prek izdelkov, storitev ali samega, lahko tržimo – know how (Mayer 2002, 571–572).

Glede opredelitev sestavin intelektualnega kapitala med avtorji torej ni enotnega mnenja (Milost 2007, 20–21).

V splošnem intelektualni kapital sestavljata dve komponenti: človeški in strukturni kapital.

3.2 Opredelitev in pomen človeškega kapitala

Človeški kapital (angl. human capital) se je razvil v enega od najpomembnejših neotipljivih sredstev podjetij in predstavlja jedro intelektualnega kapitala, zato vključuje posameznikovo vrednost v ekonomskem smislu. Ker se v moderni ekonomiji vse začne pri ljudeh oziroma zaposlenih v podjetju, ki posredujejo nove ideje in znanja o željah in potrebah kupcev, predstavlja človeški kapital vir inovacij in izboljšav (Daum 2003, 17–19).

Človeški kapital so ljudje v podjetju, ki ustvarjajo kapital s svojimi zmožnostmi, odnosom in intelektualno prožnostjo. Zmožnosti vključujejo veščine in izobrazbo, odnos pomeni vedenjski vidik dela zaposlenega, torej sposobnost komuniciranja in navezovanja stikov, intelektualna prožnost pa je sposobnost inovativnega razmišljanja in uvajanja sprememb, razmišljanja o problemih in iskanja inovativnih rešitev. *Razmišljanje o človeškem kapitalu prikaže izobraževanje in politiko ravnanja s človeškimi viri v novi luči* (Erčulj 2002, 5–6).

3.2.1 Človeški kapital

Med množico različnih pogledov avtorjev in različnih poimenovanj, ki jih uporabljajo na področju obravnavanja človeškega kapitala, Edvinsson in Sullivan na primer definirata človeški kapital kot vir inovacij in strateških odločitev, ki lahko izhajajo iz skupinskih diskusij, timskega dela, izboljševanja osebnih sposobnosti in izobraževanja. Sestavljajo ga vsi povezani ljudje, ki kolektivno v podjetje prinašajo svoje zmožnosti, know-how in individualne sposobnosti (Edvinsson in Sullivan 1996). Človeški kapital je kombinacija inteligentnosti, sposobnosti in ekspertiz, ki organizacijo razločuje od drugih. Človeški elementi organizacije so tisti, ki so sposobni učenja, spreminjanja in inovativnosti ter ob

ustrezni motivaciji lahko zagotavljajo dolgoročno preživetje organizacije (Choo in Bontis 2002, 628).

Človeški kapital je sestavni del intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital podjetja izvira predvsem iz sposobnosti zaposlenih. Je torej kompleksen sistem človeškega, strukturnega (organizacijski postopki poslovanja) in relacijskega kapitala (znanje zaobjeto v povezavah z zunanjim okoljem) (Pulić v Mihalič 2006, 133).

Teorija človeškega kapitala predstavlja temelje področja proučevanja te vrste kapitala zato bomo na kratko orisali ključne stvari teorije. Začela se je zelo hitro razvijati v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Prvi, ki omenja pojem človeški kapital je bil Walsch leta 1935. V začetku njenega razvoja so največji delež prispevali avtorji, kot so Mincer, Schultz in Becker (Kešeljević 2004, 46).

Pri razumevanju teorije človeškega kapitala se lahko osredotočimo na več ravni človeškega kapitala (Kešeljević 2004, 46):

- individualni vidik poudarja pomembnost razumevanja pridobivanja znanja kot investicijo v posameznika, saj sposobnosti posamezniku niso dane ob rojstvu. Poleg tega pa posledico investicij v človeški kapital predstavlja ustvarjenje novega kapitala, ki ne more biti ločen od posameznika, saj je v njem utelešen.
- podjetniški vidik izpostavlja koristi in stroške, ki nastanejo kot posledica razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Tu velja predpostavka, da povečan obseg usposabljanja povečuje produktivnost posameznika in prihodek podjetja ter pripravljenost delodajalca za izplačilo višje plače delojemalcu.
- narodnogospodarski vidik teorije človeškega kapitala poudarja, da je lahko koristi do izobraževanja deležna tudi družba.

Po Mayerju zajema človeški kapital tri kategorije: umski (intelektualni), socialni in strukturni kapital. Umski kapital vključuje *kompetence*, s katerimi dosegamo in presegamo delovne standarde. Socialni kapital so *omrežja*, v katera je vpet posameznik in deluje v interakciji z drugimi, ki vplivajo na uspešnost omrežja in s tem tudi na uspešnost posameznika. Strukturni kapital pomeni *optimalno organizacijsko okolje* za določeno dejavnost posameznika ali skupine. Aktiviranje razpoložljivih organizacijskih virov (strukturni kapital) in unikatna kombinacija ljudi (socialni kapital) omogočata zaposlenim transformacijo

potencialov v kompetence za vrhunske dosežke za lastno zadovoljstvo in uspeh organizacije (umski kapital) (Mayer 2009,1).

Roos s soavtorji deli človeški kapital na:

- zmožnosti, ki predstavljajo vsebinski del človeškega kapitala, saj ustvarjajo vrednost z veščinami, znanjem, nadarjenostjo in »know-how« zaposlenih;
- odnos pomeni delo zaposlenega z vedenjskega vidika oziroma vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih. Odvisen je predvsem od osebnostnih lastnosti in predstavlja sposobnost in pripravljenost ljudi, da svoja znanja in zmožnosti uporabijo v korist podjetja. Vrednost vedenja se skriva v ustvarjanju okolja, ki naj bi bilo dinamično in naj bi navduševalo ljudi ter tako spodbujalo njihovo produktivnost;
- intelektualna prožnost predstavlja nepogrešljivi del človeškega kapitala, saj predstavlja sposobnost uporabe znanja v najrazličnejših situacijah in sposobnost prenosa znanja iz enega konteksta v drugega, najti skupni imenovalac med na videz različnimi delci informacij, jih povezati v celoto in izboljšati tako znanje kot storilnost podjetja z inovacijami in prilagajanjem (Roos in drugi 2000, 28).

Švedsko podjetje Skandia deli človeški kapital na (Daum 2003, 19):

- kompetence (angl. competence), ki se nadalje delijo na *profesionalne kompetence* (zmožnost posameznika, da deluje produktivno znotraj podjetja in podjetniškega procesa, kar pomeni izgrajevati strukturni kapital podjetja); *komercialne kompetence* (zmožnost sodelovanja s strankami in ostalimi zunanjimi partnerji) in *splošne kompetence* (volja, veščine in znanja);
- vrednote (angl. values), ki predstavljajo želene načine, pomene delovanja v podjetju. *Individualne vrednote* odražajo zaznavo določenega delovanja kot pomembno ali nepomembno, *skupne vrednote* pa predstavljajo temelj, na podlagi katerega so ljudje sposobni razumeti eden drugega in delovati v smeri skupnih ciljev. Skupno jedro vrednot lahko imenujemo tudi *kultura* podjetja;
- odnose (angl. relationships), ki predstavljajo ključni faktor pri prenašanju znanja v podjetju in med podjetji. Prenos znanja oziroma kakovost prenosa je odvisna predvsem od medsebojnega zaupanja in sodelovanja.

Človeški kapital nastaja v skrbno načrtovanih in vodenih organizacijskih procesih, odvisno od razmer, v katerih ljudje živijo, se učijo in delajo. Kakovostni življenjski pogoji, ugodne

priložnosti za šolanje in delo v organizacijah, kjer spodbujajo strokovno in osebnostjo rast zaposlenih povzročajo nastajanje človeškega kapitala v večji meri kot v neugodnih razmerah. Človeškega kapitala podjetja ne morejo preučevati, ne da bi ob tem izpostavili vlogo socialnega kapitala, saj delujeta v medsebojni povezanosti.

3.2.2 Socialni kapital

Cohen in Prusak opišeta socialni kapital kot zalogo aktivnih povezav med ljudmi, to so zaupanje, vzajemno razumevanje, skupne vrednote in vedenje, ki veže člane človeških omrežij in skupnosti ter ustvarja verjetnost, da se kooperativna akcija lahko uresniči. Ključni vidiki socialnega kapitala v organizaciji so zaupanje, omrežje, skupnosti in socialni prostor ter čas in komunikacija (Cohen in Prusak 2001, 4).

Naphiet in Ghosal sta izoblikovala trdnejšo definicijo, pri čemer sta razlikovala med tremi dimenzijami socialnega kapitala, in sicer strukturno, relacijsko in spoznavno. Strukturna dimenzija se nanaša na neobvezni vzorec med ljudmi, relacijska opisuje osebne odnose, ki vplivajo na vedenje ljudi in izpolnjujejo njihove socialne motive, kot so spoštovanje in prijateljstvo, zaupanje in zanesljivost, ter spoznavno, ki se nanaša na vire, ki nudijo skupne predstave, razlage in sisteme pomenov (Naphiet in Ghosal v Makarovič 2003, 74).

Socialni kapital predstavlja zmožnost za pridobitev človeškega kapitala oziroma predstavlja koncept, v katerem se človeški kapital lahko razvija. Socialni kapital lahko definiramo kot resurs, ki tako posameznikom omogoča doseganje ciljev na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja. Človeški kapital in socialni kapital sta osnovna elementa intelektualnega kapitala (Mihalič 2006, 134).

V literaturi sta kot osnovni komponenti socialnega kapitala opredeljeni združljivost in zaupanje. Združljivost je opredeljena kot voljnost in zmožnost zaposlenih, da sodelujejo v kolektivnem delovanju zaradi primarnega doseganje skupnih ciljev ter pri tem podredijo svoje individualne želje. Kot element organizacijskega kapitala je pomembna združljivost in ne povezanost akterjev. Pri povezanosti posamezniki namreč težje vzpostavijo odnose, skupne norme in medsebojno odgovornost kot pogoje, potrebne za sodelovanje. Za ohranjanje in rast organizacijskega socialnega kapitala je pomembno, da podjetja delo zaposlenih načrtujejo in koordinirajo tako, da pospešuje in zagotavlja skupno doseganje kolektivnih ciljev. Zavest zaposlenih, da so njihovi cilji in želje združljivi s sodelavčevimi,

ustvarja pomembno nevidno povezanost med zaposlenimi, zaradi katere so pripravljeni vložiti več energije, časa in znanja za doseg organizacijskih načrtov. Druga komponenta socialnega kapitala je zaupanje. Zaupanje je pomemben koncept pri obravnavanju socialnega kapitala, saj je vrednost odvisna od kakovosti in ravni zaupanja ter sodelovanja na ekonomskem področju. Zaupanje kot najpomembnejša komponenta sodelovanja med zaposlenimi vodi k ustvarjalni delovni klimi in s tem k razvijanju kvalitetnih delovnih odnosov (Swedberg v Kanjuo Mrčela 2001, 168).

Socialni kapital obsega norme in odnose, ki z zaupanjem in vzajemnostjo povezujejo skupnosti. Je dobrina, ki jo posamezniki pridobivajo iz specifičnih socialnih mrež oziroma struktur in jo nato s pridom izrabijo za doseganje lastnih interesov in organizacijskih ciljev. Glavna sestavina socialnega kapitala so socialne vezi. Razlikujemo notranje in zunanje vezi. Zunanje vezi so premostitveni socialni kapital, ki temelji na povezovanju heterogenih skupin. Notranje vezi so vezivni socialni kapital oziroma vezi med posamezniki in skupinami v določeni skupnosti. Te močne vezi krepijo skupinsko lojalnost in sodelovanje. Z njimi se povezujejo podobni, enako misleči člani skupine, vendar lahko prevelika notranja kohezivnost privede do izključenosti tistih, ki se ne ujemajo s skupino. Močne vezi med zaposlenimi lahko tudi ovirajo delovne procese, in sicer na način, da vezi med zaposlenimi povzročijo izolacijo (Rengeo 2006, 42–43).

Podobno navajata tudi Cohen in Prusak, ki pravita, da vezi, ki se preveč povezujejo, lahko hkrati tudi slepijo. Preveč socialnega kapitala lahko tako povzroči izolacijo, ozkomiselnost, dvom v zunanje akterje, lahko celo privede do zapiranje oči pred resnico (Cohen in Prusak 2001, 4).

Menedžerji se v današnjem času srečujejo s ključnim vprašanjem, kako učinkovito ravnati z medsebojnimi odnosi v podjetju. Problem ravnanja se pojavlja na več ravneh (Cohen in Prusak 2001, 87):

- socialni kapital oziroma medsebojni odnosi so v večini podjetij pod pritiskom čedalje večje nestabilnosti okolja in prevlade virtualnosti, zato je kreiranje razmerij v turbulentnem poslovnem okolje izredno težavno;
- socialni kapital je pod pritiskom, ker premalo menedžerjev razume, kako učinkovito je investirati v medsebojne odnose in razmerja.

Pri tem Prusak in Cohen (2001, 86–87) predlagata, da je problem ravnanja z medsebojnimi odnosi in razmerji v podjetju možno reševati na naslednji način: *ustvarjanje povezav med ljudmi, vzpostavljanje medsebojnega zaupanja ter povečevanje sodelovanja med člani podjetja*. Za vsako podjetje je ključnega pomena, da se zaposleni med seboj dobro poznajo in da si med seboj zaupajo, kar vodi v večjo učinkovitost.

Podjetje je samo po sebi mreža odnosov, tako formalnih kot neformalnih. Formalni odnosi se najpogosteje nanašajo na pogodbene obveznosti zaposlenih, neformalne mreže pa se med zaposlenimi razvijejo spontano, s pomočjo, podporo in medsebojnim sodelovanjem.

Socialni kapital je del socialne kulture, ki vsebuje različne oblike odnosov, ki so lahko osebni, profesionalni in ekonomski. Rus opredeljuje tri stile socialnih mrež znotraj organizacije. »Stili so kulturna orodja vsakega posameznika in nastanejo kot trdne karakteristike njihovih navad.« (Swidler v Rus 1999: 120). Prvi stil oblikovanja socialnih mrež lahko definiramo kot personaliziran stil, za katerega je značilna personalizacija socialnih vezi, saj posamezniki razvijejo močne in dolgotrajne prijateljske vezi. Ti stiki so največkrat neformalne narave in posamezniku v njegovi osebni mreži predstavljajo najožje vezi. Drugi je institucionalni stil socialnih mrež. Zanj je značilno, da se vezi oblikujejo okoli institucij oz. posameznikov med organizacijami. Tudi tu se oblikujejo trdne vezi in povezanost med člani mreže, vendar so te vezi že hierarhične narave z manj prijateljskih vezi. Za funkcionalni stil pa so značilne šibke vezi, ki nastanejo zaradi potrebe po strateškem delovanju. Vezi ponavadi ostanejo šibke, saj se težko razvijejo v prijateljske odnose (Rus, 1999: 121–123).

Med zaposlenimi v organizaciji so tako vzpostavljene mreže in skupnosti, ki predstavljajo primarno obliko sodelovanja med zaposlenimi ter vir in obliko socialnega kapitala v organizaciji. Mreže in skupnosti v podjetju sestavljajo zaposleni s skupnimi interesi, izkušnjami, nalogami in cilji. Sodelovanje je možno s stalno komunikacijo in z medsebojnimi vezmi, ki temeljijo na zaupanju. Socialni kapital organizacije se povečuje, ko zaposleni znotraj organizacije razvijejo svoj individualni socialni kapital skozi mreže, ki jim omogočajo dostop do moči, informacij, znanja in pot k drugim mrežam (glej Cohen in Prusak, 2001).

Cohen in Prusak poudarjata, da so za učinkovito delovanje mrež tako za posameznike kot organizacijo potrebne štiri značilnosti: znanje, dostop, angažiranost in varnost. Posamezniki morajo poznati znanje tistih, s katerimi sodelujejo, hkrati pa morajo mreže, v katerih delujejo, zagotavljati dostop do ljudi z znanjem. Organizacija bo z negovanjem in spodbujanjem socialnih vezi krepila svoj socialni kapital (Cohen in Prusak, 2001).

Odprta komunikacija je za ohranjanje socialnega kapitala bistvena, saj je nujna za uspešno delovanje, ker vsaka komunikacija vsebuje prenos informacij, ki so nujne v poslovnem svetu.

V vsaki organizaciji so ključnega pomena odnosi, tako med sodelavci kot v razmerju do nadrejenih in podrejenih. Kakovostni medsebojni odnosi v podjetju, ki temeljijo na skupnih normah, vrednotah, sodelovanju, zaupanju in medsebojni pomoči, omogočajo ne le dobro počutje zaposlenih, ampak zagotavljajo tudi učinkovit pretok informacij, znanj in izkušenj, vse to pa se odraža v kreativnejšem razmišljanju zaposlenih, v novih idejah, projektih in posledično v produktivnosti, inovacijah in razvoju podjetja. Sodelovanje v izhodišču temelji na zaupanju, oba pa predstavljata socialni kapital kot »sposobnost ljudi, da delajo skupaj, da bi dosegli skupne cilje v skupinah in organizacijah (Coleman v Kanjuo Mrčela 2001, 169).

Po mnenju Langove (2004, 93) služi socialni kapital trem pomembnim funkcijam, in sicer:

- predstavlja strukturo medsebojnih obveznosti, pričakovanj in zaupanja;
- služi kot informacijski kanal – socialna razmerja v obliki socialnega kapitala zagotavljajo dostop do informacij, ki pospešujejo delovanje v podjetju;
- služi kot sistem norm in učinkovitih sankcij, kar pomeni, da onemogoča ljudem izvajati družbeno nezaželeno dejanja.

Kakovost in intenziteta medosebnih odnosov lajšata ali otežujeta sodelovanje, prelivanje informacij, medsebojne pomoči ter prenos novih idej. S socialnim kapitalom zaposleni plemenitijo in širijo svoje znanje, sposobnosti in izkušnje, ki so ključnega pomena za podjetje.

3.2.3 Strukturni kapital

Poleg finančnega kapitala obstaja v organizaciji, kot smo v prejšnjih poglavjih že obravnavali, tudi intelektualni kapital organizacije, ki vključuje vse v organizaciji zbrano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose s kupci in dobavitelji ter strokovne sposobnosti. Intelektualni kapital organizacije je vsota znanja njegovih članov in praktične uporabe tega znanja. Znanje organizacije je torej več kot le seštevek znanja posameznikov, je seštevek znanja v organizacijo povezanih posameznikov (Možina in drugi 2006).

Intelektualni kapital sestavljata torej človeški in strukturni kapital. Človeški kapital temelji na znanju zaposlenih, njihovih spretnostih ter iznajdljivosti in ne more biti last organizacije, saj odide iz organizacije skupaj z zaposlenimi, zato predstavlja za organizacijo precejšnje tveganje. V nasprotju s človeškim kapitalom strukturni kapital ostane v organizaciji tudi, ko zaposleni odidejo. Ker je last organizacije, je z njim mogoče trgovati.

Izrečeno ali eksplicitno znanje je za organizacijo manj zanimiva vrsta znanja, saj le redko pomeni vir trajnejše konkurenčne prednosti. To znanje je mogoče izražati s simboli in ga z njihovo pomočjo sporočati ljudem v druge enote organizacije in seveda v druge organizacije. Tiho ali implicitno znanje je osebna oblika znanja, ki ga oseba pridobi samo iz neposrednih izkušenj na določenem področju in temelji na njenih pričakovanjih, vrednotah ter občutenjih. Torej tisti, ki ima to znanje, ga ne more zlahka, bodisi z besedo ali razlago, posredovati drugi osebi. Nekdo je pri svojem delu izredno uspešen, vendar ni sposoben natančno določiti, kaj je tisto, kar povzroča uspeh, in kako (Možina in drugi 2006).

Čeprav je tiho znanje vezano predvsem na posameznika, postane zaradi stikov z drugimi osebami v organizaciji znanje skupin in znanje, ki se uporablja v ustaljenih praksah organizacije. S tem postane poleg vira človeškega kapitala tudi vir strukturnega kapitala organizacije. Ravno to znanje je tisto, ki je najbolj trajen vir doseganja konkurenčnih prednosti. Strukturni kapital je v lasti organizacije in ga organizacija na ta način lahko zadrži. Kaže se torej potreba po pretvorbi človeškega v strukturni kapital, kar pomeni težnjo za pretvorbo tihega v izrečeno znanje. Posameznik se v organizaciji ne uči

neodvisno, saj sprememba znanja in delovanja pri njem vodi tudi do spremembe pri drugih članih (Možina in drugi 2006).

Strukturni kapital je tisti del intelektualnega kapitala, ki ostane v podjetju, ko zaposleni ob koncu delavnika odidejo domov. V nasprotju s človeškim je strukturni kapital v lasti podjetja, na primer: seznam poslovnih partnerjev (kupcev, dobaviteljev, bank itd). Strukturni kapital ne prebiva v glavah članov organizacije, kar pomeni, da ga lahko razvijamo precej počasneje kot človeški kapital. Strukturni kapital izhaja iz odnosov in organizacijske vrednosti. Ima obnovitveno in razvojno vrednost, torej prihodnji potencial. Vrednost lahko ustvarjajo vsi (dobri) odnosi z drugimi udeleženci v okolju, ki podjetje obdaja – torej kupci, dobavitelji in ostalimi poslovnimi partnerji. Znatno vrednost lahko ustvarjajo tudi sistemske spremenljivke, na primer rutine in procesi, ki podjetju pomagajo opravljati vsakodnevno delo (Erčulj 2002, 5).

S strukturnim kapitalom imenujemo vse tiste stvaritve, ki so v podjetju že doslej nastale s pomočjo človeškega kapitala in so že prešle v last podjetja. Strukturni kapital je infrastruktura za podporo človeškemu kapitalu. Za razliko od človeškega je večinoma v lasti podjetja in je zato z njim možno trgovati. Vsebuje vse baze podatkov, odnose, izgrajeni odnosi s kupci in dobavitelji, informacijski sistemi, specifična organizacijska kultura, povsem določeni procesi v podjetju, razvoj, organizacijske priročnike in intelektualno lastnino ter vse, kar je za podjetje večje vrednosti kot njegova materialna vrednost (Roos in drugi 2000, 30 - 37).

Strukturni kapital nudi podporo človeškemu kapitalu neposredno in posredno: neposredno v obliki oprijemljivih elementov, kot so pisarniški inventar, in neoprijemljivih elementov, kot so npr. informacijski sistemi, računalniški programi, delovni postopki, podjetniški know-how. Posredna podpora človeškemu kapitalu vključuje oprijemljive elemente: stavbe, elektrika (Sullivan 2000, 232).

Strukturni kapital je tisti del intelektualnega kapitala organizacije, ki omogoča človeškemu kapitalu, da optimira svojo dodano vrednost in se približa izrabi svojih sposobnosti. Večinoma je v lasti podjetja, čeprav v različnih obsegih. Je vrednost, ki ostane organizaciji, ko jo zapusti človeški kapital. Nastane v daljšem časovnem obdobju s pomočjo človeškega kapitala. Strukturni kapital organizacije predstavljajo odnosi oziroma kapital odnosov,

struktura organizacije ter procesni oziroma inovacijski kapital, obnavljanje in razvoj oziroma podrobneje:

- organizacija oziroma organizacijska vrednost, struktura organizacije je skoraj v celoti v lasti podjetja, hkrati pa sama sebe nadgrajuje. Zaposlenim omogoča, da izrabijo in izpopolnijo svojo ustvarjalnost. Vsaka struktura organizacije je kot mreža, v kateri posameznik s svojim delom ustvarja dodano vrednost dela drugega zaposlenega. *Infrastruktura* pri tem predstavlja vso vrednost, ki izvira iz strukture organizacije in intelektualne lastnine podjetja. Idealna infrastruktura bi morala biti dovolj prožna, da bi se razvijala skupaj s svojim okoljem, povezovala zaposlene na vseh ravneh in bila geografsko prenosna. *Procesi* vse skupaj povezujejo, saj je vsaka dejavnost v organizaciji v bistvu proces, ki prispeva k ustvarjanju organizacijskega kapitala. *Kultura* je niz obredov, simbolov in norm, ki organizacijo opredeljujejo v enaki meri kot njeni materialni vidiki in se nenehno razvija, saj jo ustvarjajo nenehni stiki med člani.
- odnosi, kapital odnosov, pomen odnosov s strankami nas sili v dolgoročnejše razmišljanje, saj dobrih odnosov ni mogoče ustvariti z enim samim poslom, temveč z dolgoročno izmenjavo informacij in blaga. Sklenitev posla z novim *odjemalcem* je namreč dosti dražja kot sklenitev posla z obstoječim odjemalcem. Prav tako lahko sodelovanje z *dobavitelji* vodi v izboljšanje izdelkov ali storitve. Vzdrževanje dobrih odnosov z *delničarji*, *kupci* in drugimi *zainteresiranimi deležniki*, *partnerji* lahko pomembno vpliva na delovanje podjetja.
- inovacijski kapital, procesni kapital, kapital obnove in razvoja vključuje vse stvari, ki so bile zgrajene ali ustvarjene in bodo vplivale na prihodnjo vrednost, toda njihovi učinki niso še vidni. Vključuje neotipljivo plat vsega, kar lahko ustvari prihodnjo vrednost s povečevanjem finančnega in intelektualnega kapitala. Procesni kapital je vsota znanj, ki je formalizirano v postopkih in procesih organizacije. Inovacijski kapital pa je tisti del strukturnega kapitala, ki ustvarja prihodnji uspeh in je vir obnavljanja celotne organizacije. Vsebuje intelektualno lastnino in neopredmetena sredstva (Roos in drugi 2000, 31–37).

3.3 Merila za ocenjevanje količine in kakovosti intelektualnega in človeškega kapitala

3.3.1 Merjenje in ocenjevanje intelektualnega kapitala

Intelektualni kapital je vsota skritih vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih. Pomeni najpomembnejši vir primerjalnih prednosti, zato morajo organizacije ne glede na velikost in dejavnost oblikovati in uporabljati sistematičen pristop k zaznavanju in merjenju intelektualnega kapitala. V današnjem času, ko neizprosna globalna konkurenca podjetja sili, da iščejo vedno nove inovativne rešitve poslovnih problemov, je ocenjevanje in merjenje »mehkega« dela kapitala podjetij neizbežno. Tradicionalni koncepti in metode merjenja poslovne uspešnosti organizacije niso primerni za ocenjevanje in merjenje intelektualnega kapitala, ker se ta nanaša na neopredmeteno, neotipljivo oziroma težje merljivo premoženje organizacije. Z razvojem konceptov učeče se organizacije in ravnanja z znanjem so se razvila tudi sodobna menedžerska orodja za ocenjevanje in merjenje intelektualnega kapitala, ki se delijo v štiri skupine (Možina 2008, 1–3):

- metode tržne kapitalizacije (angl. market capitalization methods – MCM), ki opredeljujejo intelektualni kapital kot razliko med tržno vrednostjo organizacije in vrednostjo njenega kapitala;
- direktne metode merjenja intelektualnega kapitala (angl. direct intellectual capital methods – DIC), ki direktno ovrednotijo različne kategorije intelektualnega kapitala;
- metode dobičkonosnosti sredstev (angl. return on assets – ROA), ki primerjajo povprečje preteklih dobičkov pred obdavčenjem s povprečnimi sredstvi podjetja;
- metode zbirk kazalnikov (angl. scoresard methods – SC), ki oblikujejo različne kazalnike (finančne in nefinančne) ter indekse za prikazovanje uspešnosti intelektualnega kapitala.

V nadaljevanju predstavljamo kratek oris nekaj najpogostejše uporabljenih metod ocenjevanja in vrednotenja intelektualnega kapitala:

- model Skandia Navigator so razvili v švedskem podjetju Skandia in je sestavljen iz finančnega in nefinančnega dela vrednosti. Model upošteva časovno dimenzijo

poslovanja (preteklost, sedanost in prihodnost). Gre za pet ključnih področij, ki jih opredeljuje različno število kazalnikov:

1. *finančni vidik*: dohodek na zaposlenega, tržna vrednost na zaposlenega,
2. *vidik kupcev*: indeks zadovoljstva strank, izgubljene stranke,
3. *vidik procesov*: mera administrativnih napak, strošek informacijske tehnologije na zaposlenega,
4. *vidik obnove in razvoja*: izobraževanje na zaposlenega, strošek raziskav in razvoja,
5. *človeški vidik*: indeks odnosov, izmenjava zaposlenih, informacijsko-tehnološka pismenost (Možina 2008, 3).

- BSC metoda ali sistem uravnoteženih kazalnikov: metodo sta razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton. Menedžerji morajo za uspešno poslovanje in rast podjetja skrbeti tako, da bodo tako finančni kot nefinančni kazalniki uravnoteženi in poleg finančnega (trdega) dela organizacije upoštevati tudi njen »mehkejši« del. Avtorja sta predlagala štiri vidike kazalnikov uspešnosti poslovanja:

1. *finančni vidik*: kako oblikovati čim višjo vrednost za delničarje organizacije,
2. *vidik poslovanja s strankami*: kako organizacijo vrednotijo stranke podjetja,
3. *vidik notranjih poslovnih procesov*: v katerih procesih se moramo čimbolj izkazati, da bomo zadovoljili svoje lastnike in stranke,
4. *vidik rasti in učenja*: kako krepiti sposobnost za spremembe in izboljšave, da bomo uresničili svojo vizijo (Možina 2008, 3–4).

- metoda IAM (angl. intangible assets monitor) je menedžersko orodje, s katerim lahko organizacija oceni vrednost svojih neopredmetenih sredstev. S to metodo, ki jo je razvil Karel Erik Sveiby, je poskušal prikazati vpliv neopredmetenih sredstev na razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Temelji na razdelitvi neopredmetenih sredstev na zunanjo strukturo (blagovna znamka, odnos s kupci), notranjo strukturo (raziskava in razvoj, medsebojni odnosi) ter kompetence (izobraževanje, izkušnje) (Bontis 2001, 51).

- metodo VAICTM (angl. value added intellectual coefficient) je razvil hrvaški Center za intelektualni kapital. Koeficient VAIC je seštevek učinkovitosti človeškega kapitala, učinkovitosti strukturnega kapitala in učinkovitosti finančnega kapitala. Za izračun najprej določimo dodano vrednost, ki jo dobimo tako, da od vseh prihodkov podjetja odvezamo stroške. Razlika med dodano vrednostjo in človeškim kapitalom je

definirana kot strukturni kapital. Učinkovitost človeškega ali strukturnega kapitala določimo, če po tej metodi izračunano dodano vrednost delimo s človeškim oziroma strukturnim kapitalom. Če vse tri vrednosti seštejemo, dobimo koeficient VAIC ali splošno učinkovitost ustvarjanja dodane vrednosti (Pulić v Mihalič 2006, 39). Intelktualni koeficient dodane vrednosti služi za merjenje intelektualne sposobnosti podjetja. Pristop izhaja iz predpostavke, da podjetja ustvarjajo vrednost z uporabo znanja svojih sodelavcev (Maček v Jaklič in drugi 2006, 104).

- metoda vrednotenja patentov (angl. citation weighted patents); model vrednotenja intelektualnega kapitala z vrednotenjem patentov je razvilo ameriško podjetje Dow Chemical, ki je patente oziroma intelektualno lastnino obravnavalo kot pomemben pokazatelj stanja intelektualnih sredstev v podjetju. Podjetja ponavadi pri merjenju intelektualne lastnine obravnavajo zgolj stroške pridobitve patentov in pri tem ne upoštevajo stroškov raziskav, potencialne tržne vrednosti, ki jo nosi patent (Bontis 2001, 56).
- tehnološki posrednik (angl. technology broker); sistem je razvila Brookingova, ki intelektualni kapital deli na štiri temeljne komponente: tržna sredstva, človeške vire, intelektualno lastnino in infrastrukturo. Stanje intelektualnega kapitala se oceni z vprašalnikom, sestavljenim iz dvajset vprašanj, ki obravnavajo temeljne komponente intelektualnega kapitala (Bontis 2001, 49).

3.3.2 Metode merjenja človeškega kapitala

Človeški kapital je izmed vseh elementov intelektualnega kapitala najbolj težavna komponenta za merjenje, vendar pa je meritev osnova za to, da lahko človeški kapital sploh upravljamo. Zato je tudi izolirano merjenje zgolj človeškega kapitala problematično in zahtevno, saj je potrebno upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na človeški kapital. Kvantificiranje elementov človeškega kapitala, identificiranje drugih indikatorjev in nato umeščanje le –teh v kontekst strategije organizacije je prvi korak k vrednotenju človeškega kapitala, drugi korak pa je v razumevanju celotne infrastrukture, ki podpira intelektualni kapital v organizaciji (Mihalič 2006, 134).

Metoda vrednotenja človeškega kapitala (angl. human resource accounting – HRA) se osredotoča na izobrazbo, kompetence in plačila. Z vrednotenjem investicij v zaposlene omogoča oblikovanje učinkovitega menedžmenta človeških virov. V uporabi so štiri različne metode vrednotenja človeškega kapitala:

1. *pričakovana finančna vrednost posameznega zaposlenega v podjetju*: vrednost je odvisna od dveh dejavnikov, in sicer od produktivnosti zaposlenega in njegovega zadovoljstva pri delovanju v določenem podjetju,
2. *finančna vrednost skupin*, ki povezuje motivacijo in organizacijo s finančnimi rezultati,
3. *stroški zamenjave zaposlenih*, ki zajemajo finančni vidik poslovnega usposabljanja, izobraževanja in razvijanja zaposlenih,
4. *celostna poročila vrednotenja in uravnavanja človeškega kapitala*, ki se osredotočajo na nadzorovanje stroškov in vrednotenje pretekle porabe sredstev za namen človeških virov (Zambon v Bianchi in Labory 2004, 173).

Metodologija merjenja človeškega kapitala, ki je najbolj razširjena zlasti na Danskem, Švedskem, Veliki Britaniji in Franciji vključuje naslednje indikatorje za merjenje človeškega kapitala v organizaciji: matrika kompetenc; število profesionalcev; število vseh zaposlenih; usposabljanje glede na število zaposlenih; število novo zaposlenih; produktivnost zaposlenih; zadovoljstvo zaposlenih in stopnja fluktuacije (Meer – Zijlstra v Mihalič 2006, 134–137).

Številne skandinavske in tudi nemške organizacije uporabljajo naslednje indikatorje merjenja človeškega kapitala: delež zaposlenih z visoko izobrazbo; stopnja zadovoljstva zaposlenih; stopnja odsotnosti z dela zaradi bolniške; delež imetnikov certifikata v podjetju glede na število zaposlenih ter število dni usposabljanja na zaposlenega (Reinhardt v Mihalič 2006, 136).

Celostno metodologijo človeškega kapitala izvajamo dualno, in sicer z meritvijo statičnih dimenzij človeškega kapitala in z dodatno meritvijo dinamičnih dimenzij človeškega kapitala. Merjenje človeškega kapitala v okviru statičnih dimenzij človeškega kapitala obsega naslednje indikatorje: delež zaposlenih s pridobljeno najmanj visoko stopnjo izobrazbe; delež zaposlenih, ki v organizaciji redno podajajo predloge, ideje in tudi zamisli za izboljšavo; povprečno število dni izobraževanja, izpopolnjevanja na leto na zaposlenega v organizaciji; delež od celotnega prometa podjetja v predhodnem letu, ki je

bil v tekočem letu namenjen investicijam v zaposlene. Dinamične dimenzije človeškega kapitala obsegajo naslednje indikatorje v primerjavi s tekočim letom glede na stanje pred tremi leti: sprememba deleža zaposlenih v organizaciji z najmanj univerzitetno izobrazbo; sprememba deleže zaposlenih, ki v organizaciji aktivno podajajo predloge; zamisli za izboljšavo; sprememba deleža zaposlenih udeleženih v internih in/ali eksternih izobraževanjih; sprememba deleža sredstev namenjenih za razvoj zaposlenih; sprememba stopnje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, sprememba deleža novo zaposlenih; sprememba deleža zaposlenih, ki rotirajo znotraj in izven podjetja, sprememba stopnje participacije zaposlenih pri odločanju (Mihalič 2006, 136–137).

3.4 Kompetence – ključ do kakovosti človeškega kapitala

Kakovost človeškega kapitala lahko ocenjujemo in razvijamo tudi s pomočjo uvajanja koncepta kompetenc.

Kompetenca je ravnanje, s katerim lahko posameznik učinkovito in uspešno opravi določeno delo. Temelji na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem in duhovnem potencialu, znanju, veščinah, vrednotah, prepričanjih in se kaže predvsem v zmožnosti učinkovite izrabe virov, ki so na voljo. Kompetence posameznika na temelju Perrenoudove (1997) opredelitve so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe, vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, v organizaciji in družbi nasploh omogočajo uspešno izpopolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov (Kohont v Pezdirc 2005, 33).

Strnemo lahko, da pod pojmom kompetence razumemo tista znanja, pridobljene izkušnje in osebnostne lastnosti, ki zaposlenim omogočajo, da se čim bolje znajdejo v vrtincu nenehnih sprememb in s tem optimalno opravljajo delo glede na zahteve organizacijskih vlog.

Po Greenu (1999) so razlogi za vpeljavo sistema upravljanja kompetenc v organizacijo naslednji:

- povezanost intervjujev, mentorstva in nagrajevanja z vizijo, vrednotami in kulturo organizacije;

- identifikacija potrebnih kompetenc za razvoj organizacije;
- komuniciranje pričakovanih oblik vedenja;
- pojasnitev usmeritev vodstva organizacije;
- usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja uporabnikov;
- zmanjšanje neskladja med pričakovanimi in dejanskimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami;
- razvoj in okrepitev lastnih konkurenčnih prednosti;
- identifikacija selekcijskih meril za intervjuje;
- strukturiranje tem in vsebine ocenjevanja delovne uspešnosti;
- razvoj ocenjevanja po metodi 360 stopinj;
- načrtovanje nasledstev;
- usmeritev menedžerjev k organizacijski strategiji in vrednotam;
- spodbujanje sodelovanja med različnimi sektorji in oddelki v organizaciji;
- podpora odločitvam o napredovanju;
- olajšanje tokov zaposlenih med oddelki in/ali povezanimi deli organizacije.

V selekcijskih postopkih kompetenčni pristop omogoča, da se pri vseh kandidatih iščejo enake kompetence. Pri usposabljanju, razvoju in ocenjevanju ponuja opise kompetenc in standarde, ki vodijo v uspešno delovanje, in s tem usmerja k razvoju potrebnih vrst znanja, sposobnosti in drugih karakteristik posameznika. Pri ocenjevanju in napredovanju omogoča, da se napreduje na podlagi enakih standardov (kompetenc).

Kompetenčni profili torej pokažejo, kaj od posameznika v določeni vlogi pričakuje organizacija (stopnje pričakovanih kompetenc), in s primerjanjem dejanskih in pričakovanih kompetenc dajejo osnovo za načrtovanje razvojnih aktivnosti. Skupno razumevanje pričakovanj in potrebnih kompetenc za opravljanje nalog vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo in doseganje strateških ciljev (Kohont v Pezdirč 2005, 53–54).

Menedžment kompetenc pomeni ravnanje s človeškim kapitalom, bogatenje tega kapitala, kar je bistveno več kot le določanje, katere kompetence so potrebne za izvajanje določenega dela. Izdelan model kompetenc je dobro orodje za menedžment kompetenc, vendar je pri tem izredno pomembna tudi njegova uporaba. Menedžment kompetenc pomeni predvsem uporabo modela za izboljšanje zmogljivosti zaposlenih za doseganje

delovnih in poslovnih ciljev (Majcen 2009a, 15), torej za povečanje človeškega kapitala v organizaciji.

Kot smo že omenili, je človeški kapital del intelektualnega kapitala podjetja in predstavlja tisto vrednost, ki je rezultat človeškega uma in delovanja. Deli se na umski, čustveni in socialni kapital. Umski kapital predstavljajo znanja, izkušnje, spretnosti, veščine ... Omogoča, da zaposleni razumejo vizijo, razvojne cilje podjetja in svojo vlogo pri njihovem uresničevanju, hkrati pa imajo znanje in sposobnosti za uresničevanje poslovnih ciljev. Socialni kapital se kaže kot pripadnost in lojalnost podjetju, organizacijska kultura, skupne vrednote in povezanost na osnovi zaupanja (med njimi in v vodstvu). V čustveni kapital se združujejo predvsem odnos do dela, predanost, zavzetost, motiviranost. Vpliva na to, kako močno verjamejo zaposleni v vizijo podjetja in koliko so pripravljeni narediti, da bi bilo podjetje uspešno. Ker gre za čustveno komponento odnosa zaposlenih do podjetja, sta pripadnost podjetju in motiviranost sorazmerni s tem, kakšen je njihov občutek o tem, koliko so cenjeni in potrebni. Človeški kapital se pokriva s kompetentnostjo kadrov, ki je odvisna od tega, kako so razvite za delo potrebne lastnosti ljudi, hkrati pa tudi od tega, kakšno je razmerje med umskim kapitalom na eni strani ter čustvenim in socialnim kapitalom na drugi strani (Majcen 2009b).

Kakovost človeških virov lahko definiramo kot skladnost med zahtevanim kompetenčnim profilom in dejanskim oziroma osebnim kompetenčnim profilom vsakega posameznika. Oceno dejanske prisotnosti kompetenc pri posameznikih nam omogočajo prav profili želenih kompetenc, saj z njimi podjetje pridobi merila in standarde, s pomočjo katerih lahko izvede proces preverjanja kakovosti svojih človeških virov. Ali drugače povedano: če podjetje nima ustrezno izdelanih kompetenčnih profilov, ne more vedeti, kakšno kakovost človeških virov potrebuje za svoj nadaljnji razvoj. Na drugi strani pa lahko gledamo na odpravljanje razlik med želenim kompetenčnim profilom in dejanskim osebnim kompetenčnim profilom kot temeljno poslanstvo kadrovske funkcije. Ker so kompetence po definiciji lastnosti, ki nadpovprečno uspešne sodelavce ločijo od povprečno uspešnih, lahko nanje upravičeno gledamo kot na neke vrste kadrovske standarde odličnosti. Kakovost človeških virov definiramo kot razmerje med kompetencami, ki jih zahteva organizacijska vloga, in dejanskimi kompetencami osebe, ki opravlja to organizacijsko vlogo. Čim večja je njuna skladnost, tem večja je kakovost človeškega dejavnika.

Organizacijska vloga postane tako osnovni kadrovski standard, brez katerega si ni mogoče zamišljati sprejemanja racionalnih kadrovskih odločitev (Tomažič 2002).

Model kompetenc se splača graditi, če se ga bo uporabljalo, in sicer kot orodje za zagotavljanje ustrezne kompetentnosti kadrov. Je izhodišče in vir informacij za načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih in za bogatenje človeškega kapitala podjetja (umskega, čustvenega in socialnega) (Majcen 2009b).

Organizacija, ki ima zares kompetentne kadre in se lahko spopada z izzivi in s problemi, ki jih povzroča zunanje okolje ter zdravo razmišlja o svoji prihodnosti, je le organizacija, ki razpolaga z visoko stopnjo tako socialnega, čustvenega kot umskega kapitala. Taka organizacija bo mislila na prihodnost in bo razvoj kadrov usmerila v usposabljanje zaposlenih za vse tri vrste človeškega kapitala, pri čemer bo pazila na enakovredno usposabljanje vseh treh vej človeškega kapitala. Organizacije bi morale stanje redno zasledovati in skrbeti za uravnotežen razvoj kadrov v vseh treh vrstah človeškega kapitala. V mislih imamo predvsem primere, ko se skrbno načrtuje in izvaja politiko strokovnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, medtem ko je razvoj zaposlenih za povečanje čustvenega in socialnega kapitala več ali manj spregledana tema (Majcen 2009b).

Kompetence, ki se ne omejujejo le na to, kaj kdo zna, zmore in hoče, temveč ali je zmožen vse to tudi dejansko izkoristiti v praksi, postajajo zato ključ do odgovora na vprašanje o kakovosti človeških virov. Menimo, da tudi izraba koncepta upravljanja intelektualnega kapitala podjetja, za katerega se navdušujejo nekatera slovenska podjetja, ne bo mogla zaobiti pomena organizacijske vloge in kompetenc. Čim natančneje bo organizacijam uspelo odkriti, razvijati, integrirati in socializirati individualne kompetence posameznikov, tem večji bo intelektualni kapital podjetij. Zahtevani kompetenčni profil organizacijske vloge in dejanski kompetenčni profil posameznika sta zato lahko ključni orodji za bolj operacionalno (manj abstraktno) obravnavo upravljanja intelektualnega kapitala podjetja (Tomažič 2002).

EMPIRIČNI DEL NALOGE

4 RAZISKOVALNI MODEL IN HIPOTEZE

V teoretičnem delu smo poskušali opredeliti glavne pojme obravnavane tematike: kadrovske procese, standarde kakovosti upravljanja s človeškimi viri, sisteme menedžmenta človeškega kapitala, pomen izobraževanja in znanja ter organizacijske kulture in vzdušja v organizaciji, intelektualni kapital in njegove sestavine.

V empiričnem delu pa bomo poskušali preveriti zastavljene hipoteze ter poiskati morebitne druge zanimive lastnosti slovenskih organizacij glede izvajanja kvalitetnih kadrovskih procesov, ki se odražajo tudi na človeškem kapitalu in njegovi kakovosti.

4.1 Raziskovalne hipoteze

V magistrskem delu bomo preverjali tri hipoteze:

H1: Upravljanje s človeškimi viri v slovenskih organizacijah ni dobro razvito in je predvsem administrativno in nadzorno.

Eden od šestih ključnih zaostankov slovenskih podjetij je veliko pomanjkanje celovitih sistemov kadrovskega kontrolinga, ob tem pa bi lahko dodali tudi očitno podhranjenost kadrovske funkcije v smislu stopnje razvitosti njenih procesov v podjetju (Žezlina 2006).

Upravljanje s človeškimi viri omogoča zaposlenim razvoj potencialov v kompetence za vrhunske dosežke in uspeh organizacije. Slovenske organizacije pri tem zaostajajo. Ključni vzrok je, da ne priznavajo pomena sodobnih kadrovskih procesov za njihovo kakovost in podcenjujejo znanje kadrovskih strokovnjakov (Kohont v Pezdirc 2005, 33).

H2: Kakovostno upravljanje s človeškimi viri vpliva na povečevanje in kakovost človeškega kapitala.

Koncept HRM je splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju podjetja na izzive v okolju ter s tem tudi pridobivanju njegove konkurenčne prednosti: planiranje kadrov, analiza strukture dela, pridobivanje kadrov, izbira kadrov, uvajanje, izobraževanje in razvoj, planiranje karier, ocena uspešnosti (Ažman 1995, 20).

Upravljanje pretoka znanja skozi organizacijo omogočajo HRM prakse, ki se kažejo predvsem v motiviranju zaposlenih za uporabo svojih sposobnosti; oblikovanju

spodbudnega delovnega okolja; oblikovanju elementov zaupanja in recipročnosti – če najdemo zaupanje med zaposlenimi, si bodo pogosteje izmenjevali/delili znanje. Interakcije med ljudmi, izmenjava znanja, povezovanje in prepletanje različnih virov obstoječega znanja, da se producira novo znanje ter pogostejše interakcije med zaposlenimi v različnih zaposlitvenih skupinah olajšajo izmenjavo znanja, ki je potrebno za kreiranje novih, kreativnih idej (Morris in drugi 2005).

H3: Organizacije, ki imajo učinkovite kadrovske procese, usmerjene v povečevanje kakovosti in količine človeškega kapitala, so uspešnejše od tistih, ki nimajo ustreznih kadrovskih procesov.

Odlične organizacije imajo tudi odlično kadrovsko funkcijo in odlično upravljajo z zaposlenimi. Rezultati novejših raziskav na področju razvoja menedžmenta človeških virov in človeškega kapitala to potrjujejo, in sicer, da je uspešnost organizacije odvisna od uspešnosti njene kadrovske funkcije (Miklavčič in Mihalič 2004, 10).

4.2 Metodologija raziskovanja

V magistrskem delu so uporabljene predvsem naslednje raziskovalne metode:

- analitična in deskriptivna metoda ter sekundarna analiza, na katerih temelji predvsem empirični del naloge kot temelj za izvedbo raziskave (analitična metoda pomeni, da smo celoto najprej razčlenili v posamezne dele, na podlagi izvedbe sekundarne analize smo pregledali obstoječo literaturo o proučevani problematiki, pri čemer gre za uporabo različnih virov – strokovne in znanstvene, domače in tuje literature, člankov, knjig in spletnih medijev, z uporabo deskriptivne metode pa smo opisali posamezne pojme);
- postavitve hipotez oziroma opredelitev raziskovalnega problema, pri čemer smo se oprli tako na analitično kot tudi na induktivno – deduktivno metodo;
- opredelitev raziskovalnega načrta oziroma odločitev o tem, na kakšen način se bomo lotili raziskave;
- za izvedbo praktičnega dela raziskave smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja – anketiranje. Anketa je bila strukturirana v obliki pisnega vprašalnika, sestavljenega iz več vsebinskih sklopov. Za odvisne in neodvisne spremenljivke smo v hipotetičnem modelu uporabili sklope vprašanj, ki smo jih povzeli iz različnih virov. Podatke smo zbirali po metodi anketiranja po pošti; obdelava oziroma statistična analiza podatkov je

bila zadnja stopnja v sistematičnem procesu raziskovanja. Zbrane podatke smo analizirali z uporabo matematično statističnih metod obdelave podatkov:

- a) V prvi fazi obdelave podatkov smo izvedli univariatno analizo podatkov: za številske spremenljivke smo izračunali sledeče parametre: osnovne deskriptivne statistične parametre, srednjo vrednosti in standardni odklon ter izrisali histograme in tako preverili porazdelitve; ordinalne in nominalne pa predstavili s frekvenčno porazdelitvijo.
- b) Sledila je izvedba bivariatne analize, in sicer: za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkami smo izdelali kontingenčne tabele in izračunali Spearmanov koeficient korelacije. Za ugotavljanje razlik med skupinama smo izračunali t-test za neodvisna vzorca.
- c) Tekom raziskovanja smo izvedli tudi metode multivariatne analize, in sicer: hierarhično metodo razvrščanja v skupine z uporabo Wardove metode (dendrogram) in nehierarhično metodo razvrščanja v skupine z metodo voditeljev. S pomočjo hierarhične metode združevanja, natančneje s pomočjo dendrograma, smo določili število skupin. V drugem koraku smo izvedli nehierarhično metodo združevanja in določili število skupin, kot je pokazal dendrogram.

Statistični izračuni so izvedeni s statističnim programom za analizo podatkov SPSS 17,0 za Windows, ki podpira grafično in tabelarično predstavitev podatkov. Za nekatere dodatne grafične predstavitve podatkov smo uporabili programom MS Office Excel 2007.

Hipoteze smo sprejeli z 5-odstotnim tveganjem.

4.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Vprašalnik je bil oblikovan za potrebe pridobitve podatkov za merjenje spremenljivk, ki se nanašajo na tematiko, obravnavano v tem magistrskem delu. Nekaj vprašanj iz sklopa ugotavljanja razvitosti kadrovske funkcije je povzeto po vprašalniku iz mednarodne primerjalne študije »Upravljanje človeških virov« iz leta 2004.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov:

- podatki o organizaciji (dve vprašanji: sektor in dejavnost);
- kadrovska funkcija in njena razvitost (12 vprašanj);

- kakovost človeškega kapitala (3 vprašanja oziroma 3 sklopi trditev o človeškem kapitalu in menedžerskih sistemih, ki podpirajo njegov nastanek in razvoj).

Vprašalnik sestavlja 17 vprašanj. Večina vprašanj je zaprtega tipa, ki v glavnem vsebujejo vnaprej ponujene odgovore. Nekaj vprašanj je tudi odprtega tipa, pri katerih so morali anketiranci sami vpisati odgovore, številskega tipa.

Pri izpolnjevanju vprašalnika je bila vsem anketirancem zagotovljena zaupnost in popolna anonimnost odgovorov.

V povabilu k sodelovanju je bilo eksplicitno zapisano, da je zaželeno, da vprašalnik izpolni oseba, ki vodi, upravlja in odgovarja za področje dela z zaposlenimi v organizaciji.

Anketirancem je bila ponujena pomoč pri reševanju vprašalnika, v kolikor bi jo potrebovali, vendar te možnosti nihče od sodelujočih ni izrabil.

Pomanjkljivosti te ankete sta, da so lahko nekatera vprašanja za anketiranca nejasna in dvoumna (anketiranec ni podrobneje seznanjen s temo in pojmi, ki se pojavljajo v anketnem vprašalniku) in da je anketiranec anonimen. S tem nam je bilo onemogočeno izpolnjene podatke preveriti, s čimer bi se lahko povečalo število vrnjenih anket, ki bi lahko bile vključene v analizo.

Več o posameznih vprašanjih bo predstavljeno v naslednjem poglavju, v katerem bodo predstavljene osnovne specifikacije posameznih spremenljivk.

Po končanem anketiranju so bili podatki vneseni v podatkovno bazo in analizirani s pomočjo programa za statistično obdelavo podatkov SPSS.

4.4 Opredelitev spremenljivk

V nadaljevanju predstavljamo spremenljivke, ki smo jih merili z vprašalnikom.

v 1.1: Opredelitev sektorja, v katerem deluje anketirana organizacija. Spremenljivka je nominalna, pri čemer so anketiranci lahko izbirali med možnostjo uvrstitve v zasebni ali javni sektor.

v 1.2: Opredelitev dejavnosti, katero v pretežni meri izvaja anketirana organizacija. Spremenljivka je nominalna, pri čemer so anketiranci izbirali dejavnost, definirano po glavnih področjih standardne klasifikacije dejavnosti – SKD 2008.

v 2.1: Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre/človeške vire? Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z odgovoroma »da« in »ne«, pri čemer gre za nominalno spremenljivko.

v 2.2: Ali je vodja oddelka za kadre/človeške vire član ožjega kolegija direktorjev/uprave (ali drugega ustreznega organa)? Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z odgovoroma »da« in »ne«, pri čemer gre za nominalno spremenljivko.

v 2.3: Koliko je bilo zaposlenih v vaši organizaciji na dan 31. 12. 2008? Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z vpisom ustrezne številke na predvideno mesto, pri čemer gre za številsko spremenljivko.

v 2.4: Koliko kadrovskih strokovnjakov je izvajalo kadrovske funkcije v vaši organizaciji na dan 31. 12. 2008? Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z vpisom ustrezne številke na predvideno mesto, pri čemer gre za številsko spremenljivko.

v 2.5: Kako bi uspešnost vaše organizacije v primerjavi z drugimi v vaši branži uvrstili glede na profitabilnost, glede na čas od ideje do inovacije, glede na kakovost kadrovskih procesov ter glede na konkurenčnost? Anketiranci so imeli štiri možnosti odgovora: »zgornjih 10 %«, »zgornja polovica«, »spodnja polovica« ter »ne moremo se opredeliti«, pri čemer gre za nominalne spremenljivke na tri stopenjski lestvici.

v 2.6: Opredelitev letne fluktuacije, okvirnega povprečnega števila dni usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja na leto na zaposlenega ter okvirni % celotnega prometa/proračuna organizacije, namenjenega investicijam v izobraževanje, v letu 2008. Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z vpisom ustreznih števil na predvideno mesto, pri čemer gre za številske spremenljivke. Imeli so tudi možnost odgovora »tega podatka ne spremljamo«.

v 2.7: Ali pri izvajanju procesov stalnih izboljšav uporabljate katerega izmed naslednjih standardov in/ali katero izmed sodobnih menedžerskih metod? Pri tem vprašanju so morali anketiranci zabeležiti, ali pri svojem delu uporabljajo katerega izmed naštetih standardov in/ali katero izmed naštetih menedžerskih metod. Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z odgovoroma »da« in »ne«, pri čemer gre za nominalne spremenljivke.

v 2.8: Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov? Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z odgovoroma »da« in »ne«, pri čemer gre za nominalno spremenljivko.

v 2.9: Katere izmed naštetih kadrovskih procesov (vodenje kadrovskih evidenc, reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, planiranje kadrov, pridobivanje, izbira in uvajanje kadrov, analiza strukture dela, izobraževanje in razvoj kadrov, planiranje karier zaposlenih, ocenjevanje delovne uspešnosti, odkrivanje in delo s talenti, spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih, motiviranje in nagrajevanje, varnost in zdravje pri delu, izvajanje ocenjevalnih postopkov, izvajanje razvojnih intervjujev, sistematično delo z namestniki in nasledniki, izvajanje postopkov, da obdržijo najboljše, izvajanje odhodnih intervjujev) izvajate v vaši organizaciji? Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z odgovoroma »da« in »ne«, pri čemer gre za nominalne spremenljivke.

v 2.10: Koliko svojega časa v okviru opravljanja kadrovske funkcije (izraženo v % časa) uporabite za izvajanje spodaj naštetih kadrovskih procesov (vodenje kadrovskih evidenc, reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, izvajanje postopkov selekcije in razporeditev, vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne politike, vrednotenje ustvarjalnih dosežkov zaposlenih, razvijanje stimulacijskih metod za motivacijo pri delu, sodelovanje pri pripravi projektov razvoja zaposlenih, varnost in zdravje pri delu, drugo), pri čemer skupen seštevek odstotkov ni smel preseči števila 100. Anketiranci so na to

vprašanje odgovarjali z vpisom ustreznih številčk oziroma odstotkov na predvidena mesta, pri čemer gre za številske spremenljivke.

v 2.11: Ali v vaši organizaciji merite vpliv kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja organizacije, s katerimi od spodaj navedenih kriterijev? Anketiranci so na vprašanje odgovarjali z odgovoroma »da« in »ne«, pri čemer so imeli na voljo naslednje kriterije: stopnja fluktuacije, višina stroškov posamezne zaposlitve, število realiziranih ur izobraževanja na zaposlenega, z uporabo sistema HR Scorecard, s periodičnim merjenjem organizacijskega vzdušja, z notranjimi merili stroškovne učinkovitosti ter z uspešnostjo glede na načrtane cilje. Gre za nominalne spremenljivke.

v 2.12: Ali vas vodstvo organizacije pri izvajanju kadrovske funkcije podpira? Anketiranci so na vprašanje odgovarjali z odgovori »da«, »ne« ter »delno«. Gre za nominalne spremenljivke.

v 3.1: Razvrstitev posameznih predlaganih oblik človeškega kapitala po pomenu, ki ga pripisujejo človeškemu kapitalu znotraj organizacije. Anketiranci so morali razvrstiti po pomembnosti 11 predlaganih oblik človeškega kapitala: aktualno uporabno znanje zaposlenih, znanje, ki ga ustvarja, ohranja (patentira) podjetje, kompetence zaposlenih, učinkovita socialna omrežja, ustrezne strokovne in poslovne strategije, izobrazbena struktura zaposlenih, poslovna partnerstva, ugled blagovne znamke, stalnost kupcev, delujoč sistem stalnih izboljšav ter ustrezna organiziranost podjetja. Gre za ordinalne spremenljivke.

v 3.2: Ocenjevanje stopnje uvedbe predlaganih sistemov v anketirani organizaciji: upravljanje s kompetencami zaposlenih, sistem učečega se podjetja, izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev, izvajanje rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci, ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v organizaciji, sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja, menedžment znanja, merjenje organizacijskega vzdušja, upravljanje organizacijske kulture ter sistem stalnih izboljšav. Anketiranci so stopnjo uvedbe posameznega sistema ocenjevali s pet stopenjsko lestvico: »sistema za enkrat še ne bomo uvedli«, »načrtujemo začetek uvedbe sistema v letu dni«, »aktivno izvajamo priprave za uvedbo sistema«,

»deloma smo sistem že uvedli« in »sistem imamo uveden v celotni organizaciji«. Gre za intervalne spremenljivke na pet stopenjski lestvici.

v 3.3: Strinjanje z navedbo predlaganih trditev o zavedanju pomembnosti kakovosti v povezavi z zaposlenimi. Deset predlaganih trditev so anketiranci ocenjevali z uporabo pet stopenjske lestvice: »nikakor ne drži«, »večinoma ne drži«, »drži le deloma«, »večinoma drži« in »popolnoma drži«. Gre z intervalne spremenljivke na pet stopenjski lestvici.

4.5 Vzorčenje in predstavitev vzorca

Raziskava ugotavljanja razvitosti kadrovskih aktivnosti in razvoja človeškega kapitala v slovenskih organizacijah je izvedena na reprezentativnem vzorcu velikih in srednjih podjetij – organizacij.

V raziskavi smo se odločili za naključno vzorčenje z uporabo slučajnostnega sistematičnega vzorca: iz seznama enot smo izbrali vsako n -to enoto, spisec enot je bil izdelan, velikost vzorca smo izračunali, razmerje med velikostjo populacije (N) in velikostjo vzorca (n) pa znaša $N/n = 2516/267 = 9,4$.

Vzorec organizacij je bil narejen na podlagi baze »Poslovni imenik bizi.si«, katerega izdajatelja sta Telekom Slovenije d.d. in Teledat, d.o.o. V bizi.si so objavljeni vsi podatki o naročnikih Telekoma Slovenije, d.d., Mobitela, d.d., Debitela d.d., Voljatela d.d., Sinfonika, d.d., T-2 d.o.o., Izi mobila d.d. in Teleing d.o.o., In.life d.d., Ljubljanskega kabla d.d., UPC Telemacha d.o.o. in Amisa d.o.o., ki ne nasprotujejo objavi. V poslovnem imeniku so objavljeni tako kontaktni podatki podjetij in organizacij kot tudi okvirno število zaposlenih v njih. Tako smo s pomočjo filtra lahko izbirali vzorec med podjetji in organizacijami, ki zaposlujejo nad 50 zaposlenih.

Na dan vzorčenja, to je 31. avgust 2009, je bilo v imeniku 2.516 podjetij oziroma organizacij z več kot 50 zaposlenimi. Ker smo raziskavo želeli izvesti na vzorcu velikih in srednjih podjetij, smo v imeniku bizi.si izmed vseh zapisov organizacij filtrirali vse tiste, za katere je zapisano, da zaposlujejo nad 50 zaposlenih.

Ker smo predvidevali določeno stopnjo neodgovorov, smo se odločili, da v vzorec vključimo 267 organizacij. To predstavlja vsako deveto organizacijo v seznamu organizacij, ki zaposlujejo nad 50 zaposlenih.

Natisnjen anketni vprašalnik je bil po klasični pošti izbranim organizacijam poslan 8. septembra 2009, rok za vračilo izpolnjenih anket pa je bil 18. september 2009. Vsem organizacijam oziroma »v roke osebi, odgovorni za kadre«, je bil poslan anketni vprašalnik z vsebujočim spremnim pismom s prošnjo za sodelovanje v anketiranju ter povratna ovojnica z naslovom in znamko za pošiljanje.

Ker je bila stopnja odziva dokaj nizka, smo vse vzorčne organizacije po preteku roka za vračilo izpolnjenih anketnih vprašalnikov po elektronski pošti ponovno prosili za sodelovanje.

Skupno je bilo vrnjenih 62 anketnih vprašalnikov, kar sumarno predstavlja 23,22 % vseh poslanih anket. Vseh 62 vprašalnikov je bilo v raziskavi uporabljenih. V kolikor na katero od vprašanj ni bilo odgovora oziroma na vprašanje ni bilo ustreznega odgovora, je bil podatek v SPSS-u pri takih vprašanjih zaveden kot »missing Vrednost« oziroma kot »manjkajoča vrednost«.

Tabela 4.4: Število anketiranih organizacij glede na velikost

Velikost organizacij	število	odstotek
srednje velika podjetja (med 50 in 249 zaposlenih)	19	30,6 %
velika podjetja (več kot 250 zaposlenih)	38	61,3 %
manjkajoča vrednost	5 ²	8,1 %
Skupaj	62	100,0 %

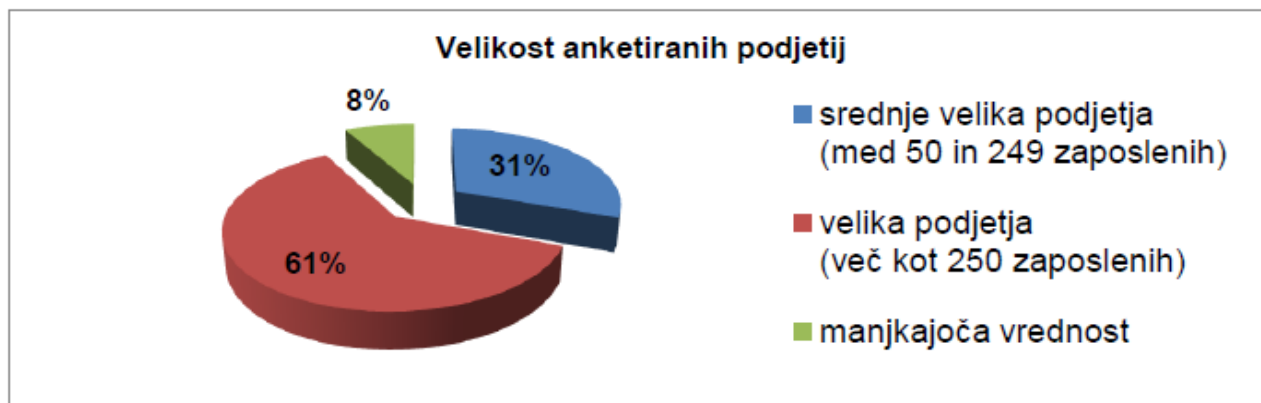
Vir: Lastna raziskava

Vzorec empiričnega raziskovanja torej vključuje 62 velikih in srednje velikih slovenskih podjetij oziroma organizacij. Od teh podjetij je v vzorcu 38 velikih podjetij (z več kot 250 zaposlenimi) in 19 srednje velikih podjetij (med 50 in 249 zaposlenimi). Število in delež

² Manjkajoča vrednost 5 iz naslova neustrezne izpolnitve podatkov o dejavnosti in/ali števila zaposlenih na dan 31. 12. 2008 v 5. vprašalnikih.

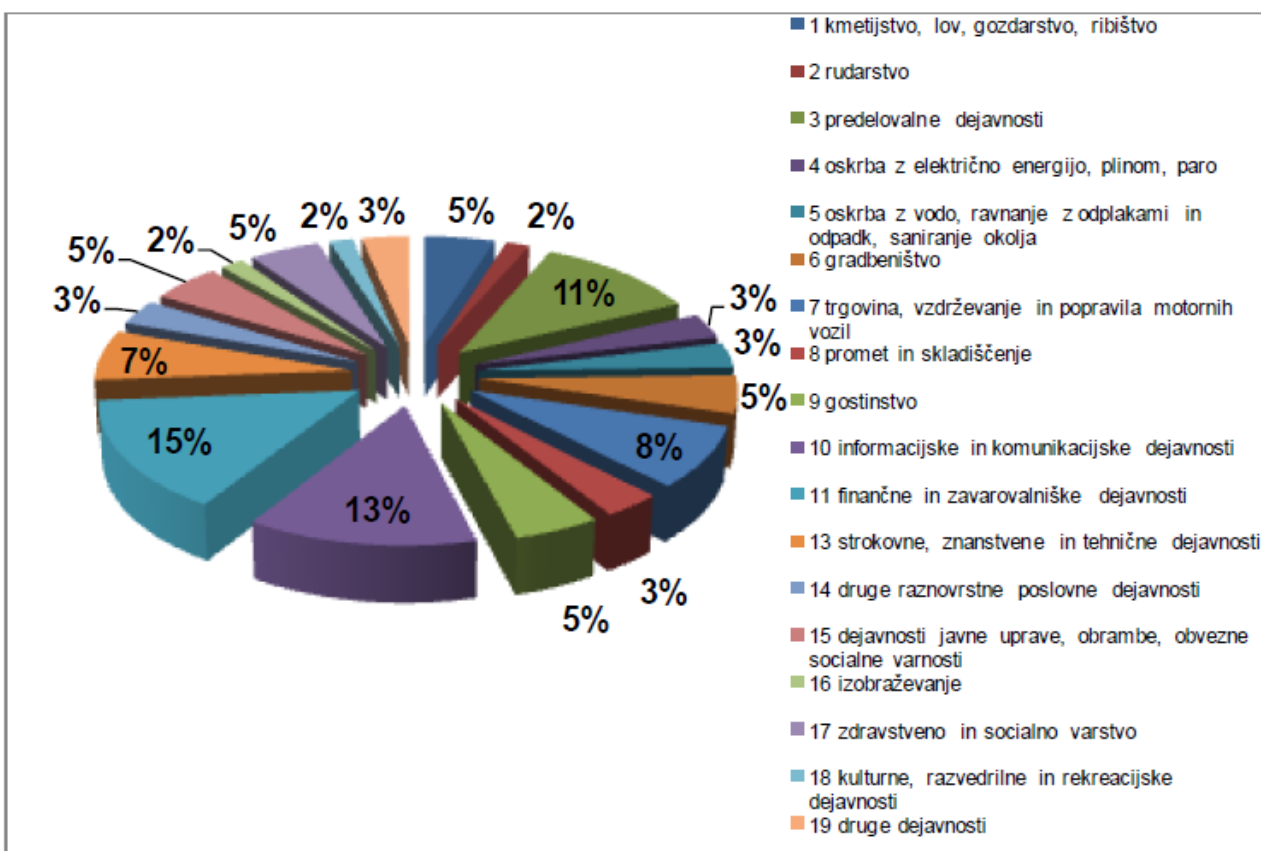
podjetij v vzorcu z vidika velikosti podjetja (po številu zaposlenih) prikazujeta slika 4.22 in tabela 4.4.

Slika 4.22: Organizacije glede na velikost po številu zaposlenih



Vir: Lastna raziskava

Slika 4.23: Reprezentativnost vzorca raziskovanja



Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.5: Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti v Sloveniji v letu 2008 v vzorcu ter delež v celotni populaciji

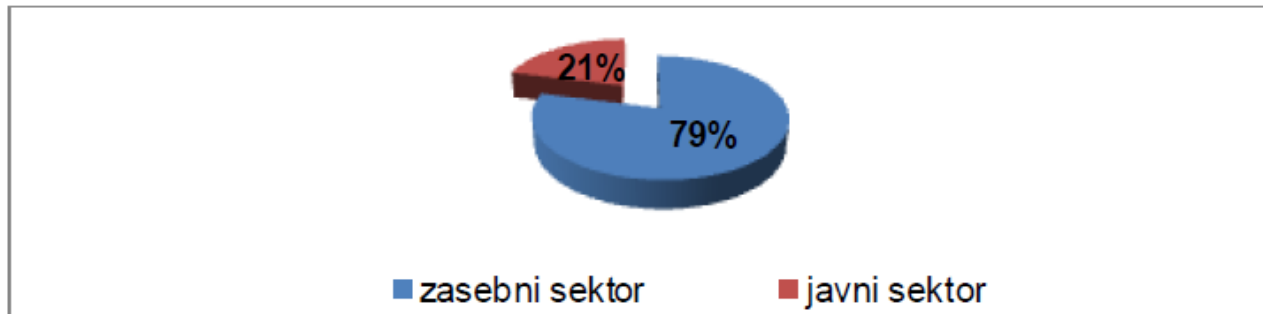
DEJAVNOSTI PO SKD 2008	Slovenija		vzorec		delež v celotni populaciji	
	Srednje podjetje	Veliko podjetje	Srednje podjetje	Veliko podjetje	Srednje podjetje	Veliko podjetje
	(50-249)	(250+)	(50-249)	(250+)	(50-249)	(250+)
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo in ribištvo	23	2	1	2	4,35 %	100,00 %
Rudarstvo	7	2	0	1	0,00 %	50,00 %
Predelovalne dejavnosti	586	150	3	4	0,51 %	2,67 %
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	9	11	0	2	0,00 %	18,18 %
Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja	50	6	1	2	2,00 %	33,33 %
Gradbeništvo	187	23	1	2	0,53 %	8,70 %
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	215	28	0	5	0,00 %	17,86 %
Promet in skladiščenje	69	16	0	2	0,00 %	12,50 %
Gostinstvo	47	12	0	3	0,00 %	25,00 %
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	44	9	3	2	6,82 %	22,22 %
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	36	19	3	6	8,33 %	31,58 %
Poslovanje z nepremičninami	7	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	59	4	3	0	5,08 %	0,00 %
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	71	12	1	0	1,41 %	0,00 %
Dejavnost javne uprave in obrambe,	87	42	0	3	0,00 %	7,14 %
Dejavnost obvezne socialne varnosti	0	0	0	0	0,00 %	0,00 %
Izobraževanje	518	12	1	0	0,19 %	0,00 %
Zdravstveno in socialno varstvo	151	32	1	2	0,66 %	6,25 %
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	34	4	0	1	0,00 %	25,00 %
Druge dejavnosti	12	1	1	1	8,33 %	100,00 %
SKUPAJ	2212	385	19	38	0,86 %	9,87 %
SKUPAJ VSA PODJETJA	2597		57		2,19 %	

Vir: Statistični urad RS in lastna raziskava

Vzorec 57. velikih in srednje velikih podjetij, ki so odgovorila na vprašanje o velikosti organizacije, predstavlja skupaj 2,19 % delež celotne populacije, torej od skupno 2.597 velikih in srednje velikih podjetij v Sloveniji v letu 2008 (vir: Statistični urad Republike Slovenije). Pri tem predstavlja 38 velikih podjetij skupaj 9,87 % delež vseh slovenskih velikih podjetij oziroma organizacij, saj celotna populacija šteje 385 velikih podjetij (po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2008). 19 srednje velikih podjetij pa predstavlja 0,86 % delež vseh slovenskih srednje velikih podjetij in organizacij – celotna populacija namreč vključuje 2.212 srednje velikih podjetij (po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2008). Podatki so prikazani v tabeli 4.5. Vzorec raziskovanja je reprezentativen tudi z vidika različnih osnovnih dejavnosti podjetij oziroma organizacij. Predstavitev dejavnosti podjetij v vzorcu ponazarja slika 4.23.

Glede na sektor (javni ali zasebni) so anketirane organizacije razdeljene kot prikazuje slika 4.24, in sicer: 21 % anketiranih organizacij se umešča v javni sektor, 79 % pa v zasebnega.

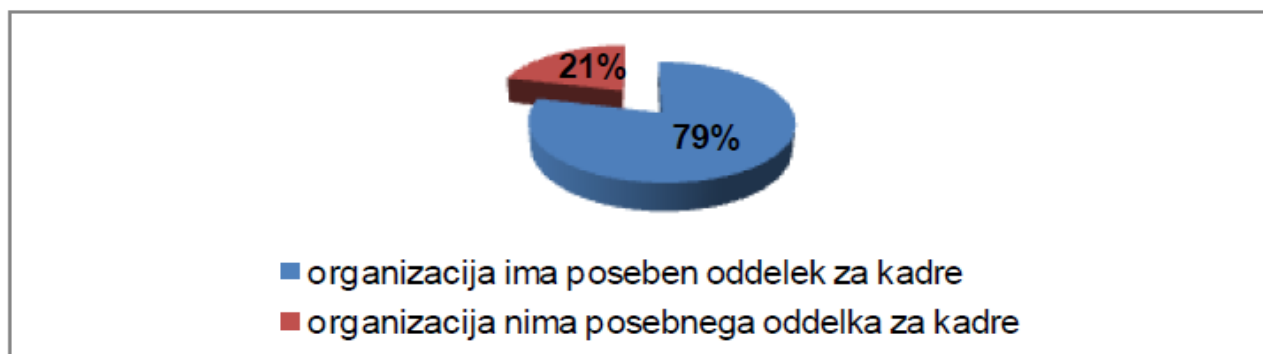
Slika 4.24: Organizacije glede na sektor



Vir: Lastna raziskava

V izbranem vzorcu ima več kot dve tretjini organizacij (79 % organizacij) poseben oddelek za kadre, medtem ko dobrih 20 % organizacij posebnega oddelka za kadre nima. Prav tako je visok odstotek organizacij, v katerih je vodja za kadre oziroma človeške vire vključen v ožji kolegij direktorjev oziroma uprav – takih organizacij je v vzorcu 68 %. V tretjini vzorčnih organizacij vodja oddelka za kadre ni član ožjega kolegija uprave.

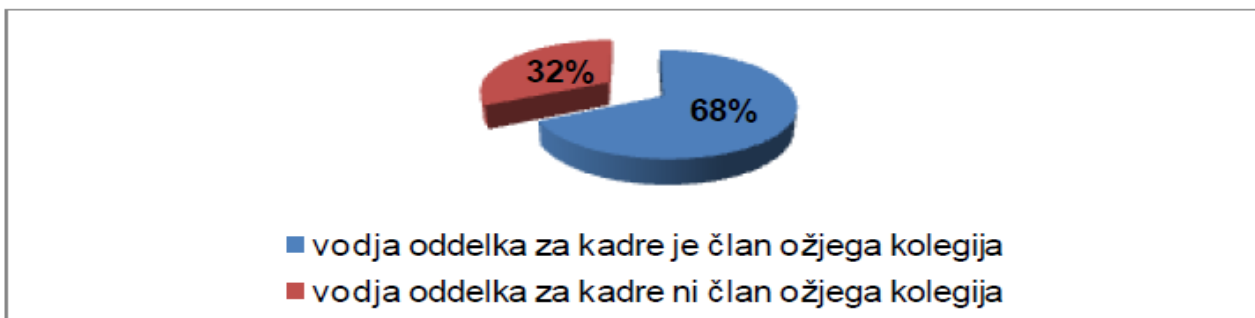
Slika 4.25: Organizacije glede na oddelek za kadrovske/človeške vire



Vir: Lastna raziskava

Ugotovimo lahko, da je v vzorcu 18 % organizacij, ki sicer ima poseben oddelek za kadre, vendar vodja oddelka ni član ožjega kolegija uprave. V 6 % anketiranih organizacij, v katerih posebnega oddelka za kadre nimajo, je oseba, odgovorna za kadre, kljub temu član ožjega kolegija uprave. V 15 % anketiranih organizacij nimajo posebnega oddelka za kadre, prav tako pa oseba, odgovorna za kadre, ni član ožjega kolegija uprave. Stanje prikazuje slika 4.27.

Slika 4.26: Organizacije glede na članstvo vodje oddelka za kadre/človeške vire v ožjem kolegiju direktorjev/uprave



Vir: Lastna raziskava

Povezanost med obstojem posebnega oddelka za kadre in članstvom vodje oddelka za kadre v ožjem kolegiju uprave je statistično značilna in precej močna (Cramer's V znaša 0,407). Izkaže se, da je v veliki večini organizacij, ki imajo poseben oddelek za kadre (77,6%), vodja tega oddelka član ožjega kolegija direktorjev.

Tabela 4.6: Kontingenčna tabela spremenljivk »Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre« in »Ali je vodja oddelka za kadre član ožjega kolegija direktorjev«

Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre?		Ali je vodja oddelka za kadre/človeške vire član ožjega kolegija direktorjev?		
		da	Ne	Skupaj
da	Frekvenca	38	11	49
	% glede na poseben oddelek za kadre?	77,6%	22,4%	100,0%
	% glede na vodja oddelka za HRM član ožjega kolegija direktorjev?	90,5%	55,0%	79,0%
	% skupaj	61,3%	17,7%	79,0%
ne	Frekvenca	4	9	13
	% glede na poseben oddelek za kadre?	30,8%	69,2%	100,0%
	% glede na vodja oddelka za HRM član ožjega kolegija direktorjev?	9,5%	45,0%	21,0%
	% skupaj	6,5%	14,5%	21,0%
Skupaj	Frekvenca	42	20	62
	% glede na poseben oddelek za kadre?	67,7%	32,3%	100,0%
	% glede na vodja oddelka za HRM član ožjega kolegija direktorjev?	100,0%	100,0%	100,0%
	% skupaj	67,7%	32,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.7: Hi kvadrat test spremenljivk »Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre« in »Ali je vodja oddelka za kadre član ožjega kolegija direktorjev«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,290 ^a	1	,001		
Continuity Correction ^b	8,260	1	,004		
Likelihood Ratio	9,735	1	,002		
Fisher's Exact Test				,003	,003
Linear-by-Linear Association	10,124	1	,001		
N of Valid Cases	62				

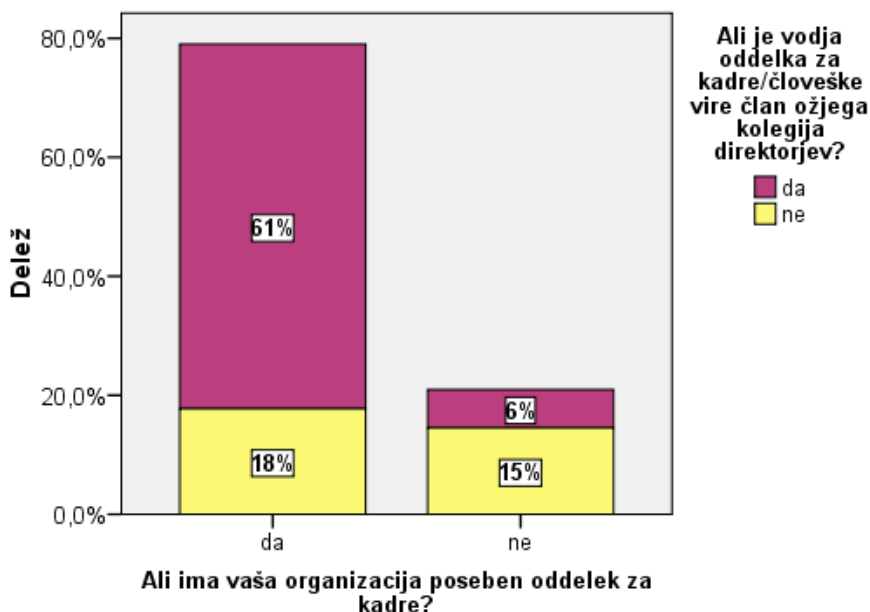
Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.8: Mere simetričnosti spremenljivk »Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre« in »Ali je vodja oddelka za kadre član ožjega kolegija direktorjev«

		Vrednost	Approx. Sig.
Nominalna z Nominalno	Phi	,407	,001
	Cramer's V	,407	,001
	N of Valid Cases	62	

Vir: Lastna raziskava

Slika 4.27: Organizacije glede na članstvo vodje oddelka za kadre v povezavi z obstojem posebnega oddelka za kadre v organizaciji



Vir: Lastna raziskava

Na dan 31. 12. 2008 je bilo v slovenskih organizacijah, izbranih v vzorec, registriranih v povprečju 985 zaposlenih ter v povprečju zaposlenih šest kadrovskih strokovnjakov. Izkaže se, da na enega kadrovskega strokovnjaka pade 167 zaposlenih.

Tabela 4.9: Stanje zaposlenih na dan 31. 12. 2008 in povprečno število kadrovskih strokovnjakov, zaposlenih v slovenskih organizacijah

	N	Min	Maks	Povprečje	Standardni odklon
Stanje zaposlenih na dan 31. 12. 2008	58	40	12000	984,71	2123,741
Število kadrovskih strokovnjakov, ki je na dan 31. 12. 2008 izvajalo KF	60	0	68	5,68	11,262
Št.zaposlenih/št.kadrovskih strokovnjakov	57	19,50	957,67	166,6730	141,34805

Vir: Lastna raziskava

Na tej točki je potrebno opozoriti, da je variabilnost spremenljivke **v2.3** »Stanje zaposlenih na dan 31. 12. 2008« izredno velika (število zaposlenih v organizacijah se giblje od 40 do 12.000), zato smo se odločili, da analiziramo podatke brez osamelca z 12.000 zaposlenimi. Izkaže se, da se povprečno število zaposlenih v slovenskih organizacijah

zniža iz 985 na 791 zaposlenih. V tem primeru je v slovenskih organizacijah v povprečju zaposlenih pet kadrovskih strokovnjakov, kar prikazuje tabela 4.9.

Tabela 4.10: Povprečno število zaposlenih in povprečno število kadrovskih strokovnjakov, zaposlenih v slovenskih organizacijah

	N	Min	Maks	Povprečje	Standardni odklon
Stanje zaposlenih na dan 31. 12. 2008	57	40	9870	791,46	1544,694
Število kadrovskih strokovnjakov, ki je na dan 31. 12. 2008 izvajalo KF	57	0	50	4,74	7,920
Št.zaposlenih/št.kadrovskih strokovnjakov	56	19,50	957,67	166,4980	142,62102

Vir: Lastna raziskava

V raziskavi so sodelovale organizacije, med katerimi jih imata skoraj dve tretjini (64 %) izdelano strategijo razvoja kadrov/človeških virov, dobra tretjina (36 %) anketiranih organizacij strategije razvoja kadrov nima (glej sliko 4.28).

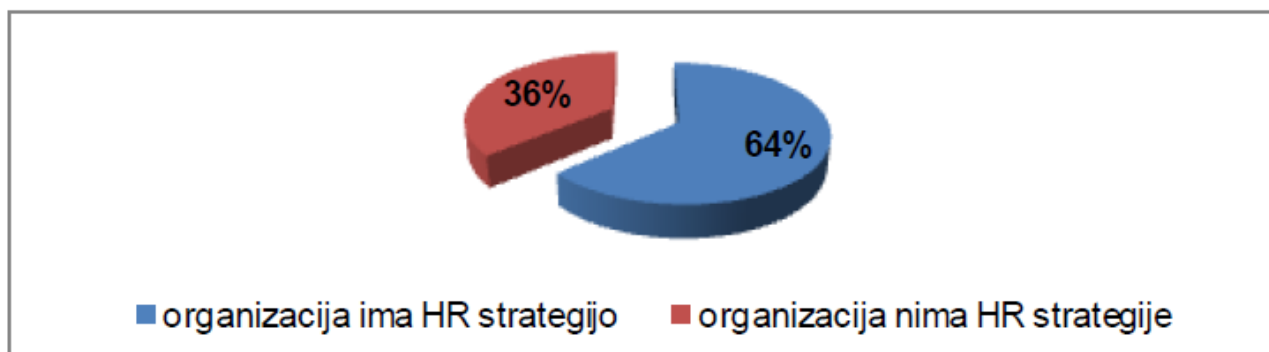
Tabela 4.11: Kontingenčna tabela spremenljivk »Velikost podjetja« in »Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?«

Velikost podjetja		Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?		
		da	ne	Skupaj
srednje podjetje	Frekvenca	11	6	17
	% glede na velikost podjetja	64,7%	35,3%	100,0%
	% skupaj	22,0%	12,0%	34,0%
veliko podjetje	Frekvenca	23	10	33
	% glede na velikost podjetja	69,7%	30,3%	100,0%
	% skupaj	46,0%	20,0%	66,0%
Skupaj	Frekvenca	34	16	50
	% glede na velikost podjetja	68,0%	32,0%	100,0%
	% skupaj	68,0%	32,0%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Med srednjimi podjetji je 35,3 % takih, ki nimajo izdelane strategije, med velikimi podjetji pa je takih 30,3 %. Izkaže se, da povezanost med velikostjo organizacije in obstojem izdelane kadrovske strategije, ni statistično značilna.

Slika 4.28: Organizacije glede na izdelano strategijo razvoja človeških virov



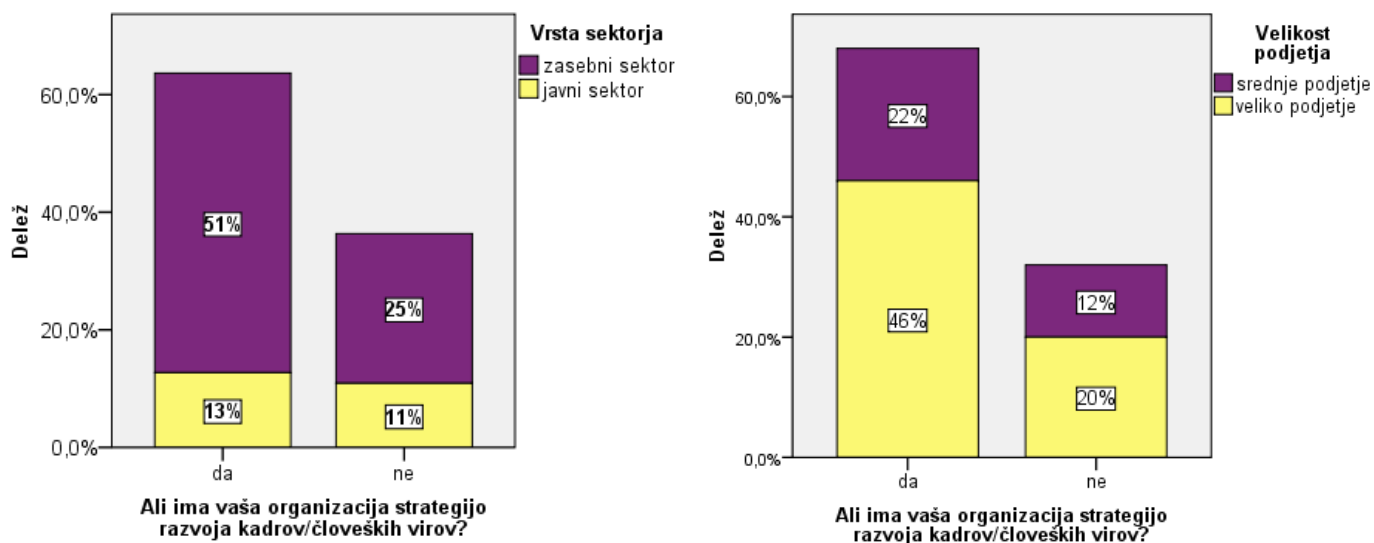
Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.12: Hi kvadrat test spremenljivk »Velikost podjetja« in »Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,128 ^a	1	,720		
Continuity Correction ^b	,001	1	,969		
Likelihood Ratio	,127	1	,721		
Fisher's Exact Test				,757	,480
Linear-by-Linear Association	,126	1	,723		
N veljavnih	50				

Vir: Lastna raziskava

Slika 4.29: Organizacije glede na izdelano strategijo razvoja kadrov v povezavi z vrsto sektorja in velikostjo podjetja



Vir: Lastna raziskava

Med organizacijami javnega sektorja je 53,8 % takih, ki imajo izdelano strategijo razvoja kadrov, med organizacijami zasebnega sektorja pa izdeluje strategijo razvoja kadrov kar 66,7 % organizacij. Tretjina organizacij znotraj zasebnega sektorja nima izdelane strategije. Izkaže se, da povezanost med sektorjem (javni/zasebni) in obstojem izdelane kadrovske strategije ni statistično značilna.

Tabela 4.13: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?«

Vrsta sektorja		Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?		
		da	Ne	Skupaj
zasebni	Frekvenca	28	14	42
	% glede na sektor	66,7%	33,3%	100,0%
	% skupaj	50,9%	25,5%	76,4%
javni	Frekvenca	7	6	13
	% glede na sektor	53,8%	46,2%	100,0%
	% skupaj	12,7%	10,9%	23,6%
Skupaj	Frekvenca	35	20	55
	% glede na sektor	63,6%	36,4%	100,0%
	% skupaj	63,6%	36,4%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.14: Hi kvadrat test spremenljivk »Sektor« in »Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,705 ^a	1	,401		
Continuity Correction ^b	,260	1	,610		
Likelihood Ratio	,691	1	,406		
Fisher's Exact Test				,513	,301
Linear-by-Linear Association	,692	1	,405		
N of Valid Cases	55				

Vir: Lastna raziskava

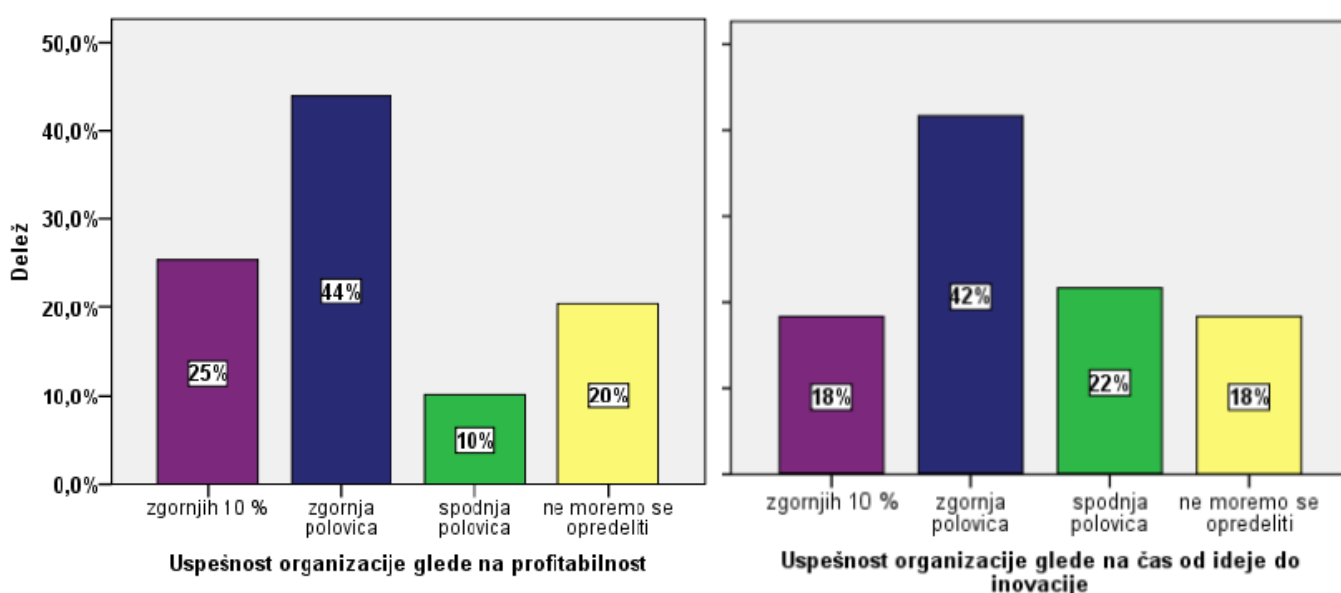
4.6 Predstavitev ostalih spremenljivk

V nadaljevanju bomo predstavili statistike izbranih spremenljivk, ki še niso bile predstavljene v prejšnjem poglavju. Za nominalne spremenljivke bomo naredili frekvenčno porazdelitev, za številske spremenljivke pa izračunali osnovne deskriptivne statistične parametre, srednjo vrednost in standardni odklon.

v 2.5: Kako bi uspešnost vaše organizacije v primerjavi z drugimi v vaši branži uvrstili glede na profitabilnost, glede na čas od ideje do inovacije, glede na kakovost kadrovskih procesov ter glede na konkurenčnost?

Slaba polovica anketiranih organizacij se je glede na vse kriterije uspešnosti uvrstila med zgornjo polovico: glede na profitabilnost se je v zgornjo polovico uvrstilo 44 % organizacij, glede na čas od ideje do inovacije 42 % organizacij, glede na konkurenčnost in kakovost kadrovskih procesov pa kar 48 % organizacij.

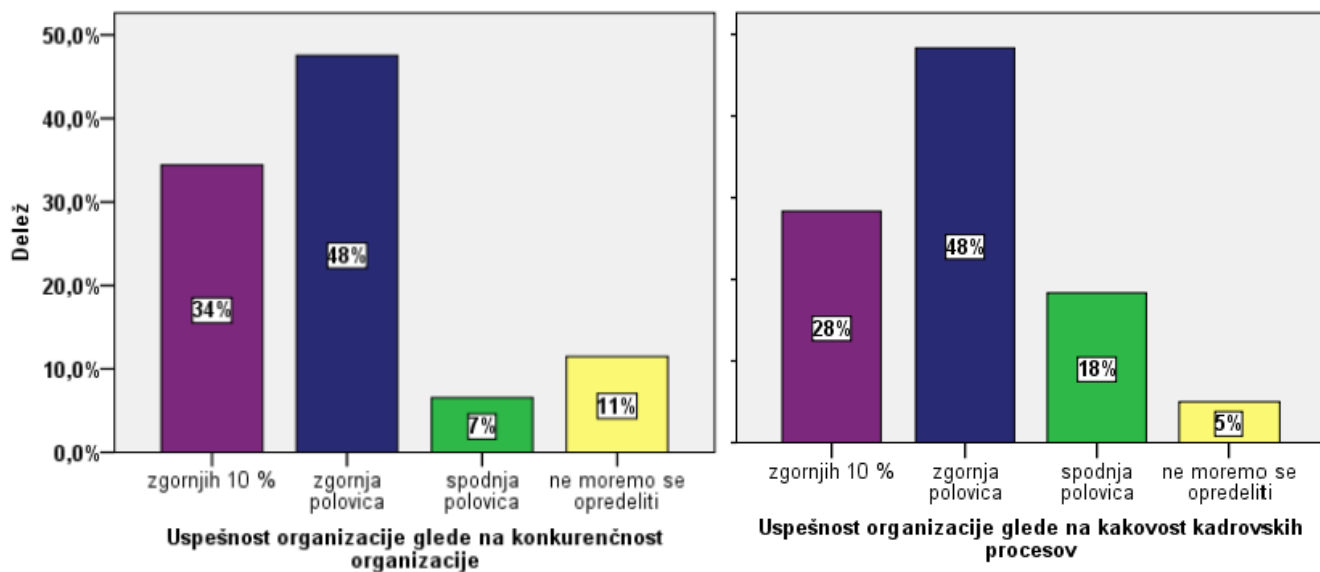
Slika 4.30: Uspešnost anketiranih organizacij glede na profitabilnost in na čas od ideje do inovacije



Vir: Lastna raziskava

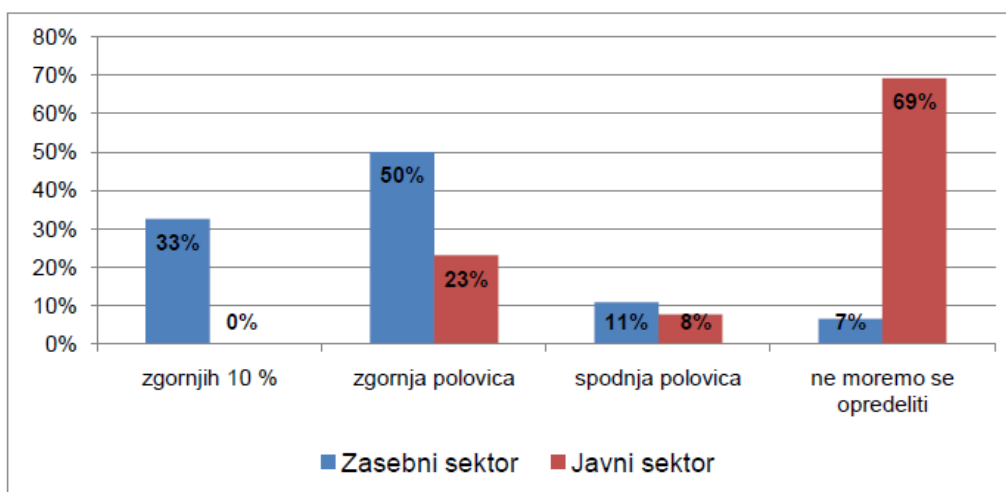
Zanimiv je podatek, da kar 34 % anketiranih organizacij trdi, da glede na kriterij konkurenčnosti spadajo med zgornjih 10 % najbolj konkurenčnih organizacij v panogi.

Slika 4.31: Uspešnost anketiranih organizacij glede na konkurenčnost in glede na kakovost kadrovskih procesov



Vir: Lastna raziskava

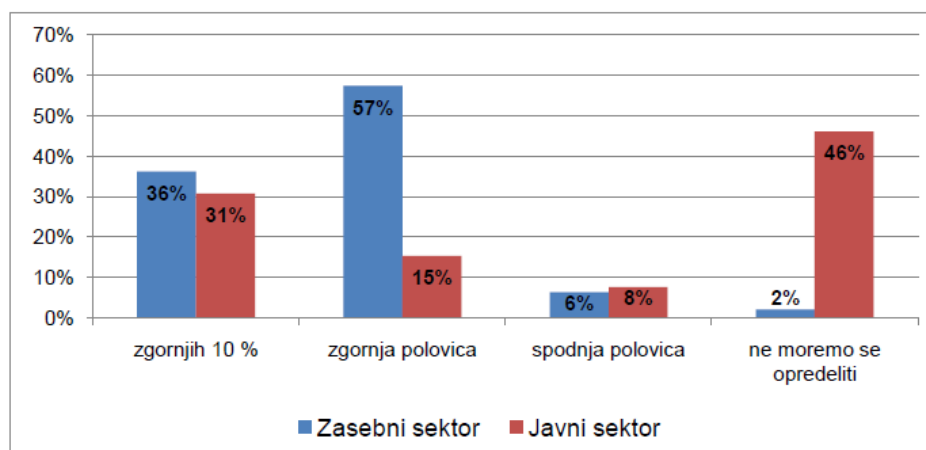
Slika 4.32: Uspešnost organizacij glede na profitabilnost, primerjava javnega in zasebnega sektorja



Vir: Lastna raziskava

Organizacije javnega sektorja so imele pri razvrščanju glede na uspešnost po kriteriju profitabilnosti in kriteriju konkurenčnosti nekaj problemov in se v več kot polovici primerov niso znale oziroma mogle opredeliti. Tak rezultat smo glede na naravo njihove dejavnosti in poslanstva tudi pričakovali. Kljub temu pa je vzpodbuden rezultat, da se je slaba tretjina javnih organizacij po uspešnosti glede na konkurenčnost uvrstila med zgornjih 10 % v panogi. Rezultate prikazujeta sliki 4.32 in 4.33.

Slika 4.33: Uspešnost organizacij glede na konkurenčnost, primerjava javnega in zasebnega sektorja



Vir: Lastna raziskava

Glede na podatke lahko rečemo, da je povezanost med sektorjem (javni/zasebni) in uspešnostjo tako glede profitabilnosti kot tudi glede konkurenčnosti, statistično značilna, in močna (Cramer's V znaša pri uspešnosti glede na profitabilnost 0,659, pri uspešnosti glede na konkurenčnost pa 0,587).

Tabela 4.15: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na profitabilnost«

Uspešnost organizacije glede na profitabilnost:		Vrsta sektorja		
		zasebni	javni	Skupaj
zgornjih 10 %	Frekvenca	15	0	15
	% glede na Uspešnost / profitabilnost	100,0%	,0%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	32,6%	,0%	25,4%
	% skupaj	25,4%	,0%	25,4%
zgornja polovica	Frekvenca	23	3	26
	% glede na Uspešnost / profitabilnost	88,5%	11,5%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	50,0%	23,1%	44,1%
	% skupaj	39,0%	5,1%	44,1%
spodnja polovica	Frekvenca	5	1	6
	% glede na Uspešnost / profitabilnost	83,3%	16,7%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	10,9%	7,7%	10,2%
	% skupaj	8,5%	1,7%	10,2%
ne moremo se opredeliti	Frekvenca	3	9	12
	% glede na Uspešnost / profitabilnost	25,0%	75,0%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	6,5%	69,2%	20,3%
	% skupaj	5,1%	15,3%	20,3%
Skupaj	Frekvenca	46	13	59
	% glede na Uspešnost / profitabilnost	78,0%	22,0%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	100,0%	100,0%	100,0%
	% skupaj	78,0%	22,0%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.16: Hi kvadrat test spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na profitabilnost«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,603 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	24,726	3	,000
Linear-by-Linear Association	21,624	1	,000
N of Valid Cases	59		

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.17: Mere simetričnosti spremenljivk »Vrsta sektor« in »Uspešnost organizacije glede na profitabilnost«

		Vrednost	Approx. Sig.
Nominalna z Nominalno	Phi	,659	,000
	Cramer's V	,659	,000
	N of Valid Cases	59	

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.18: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost«

Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost organizacije:		Vrsta sektorja		
		zasebni	javni	Skupaj
zgornjih 10 %	Frekvenca	17	4	21
	% glede na Uspešnost / konkurenčnost	81,0%	19,0%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	35,4%	30,8%	34,4%
	% skupaj	27,9%	6,6%	34,4%
zgornja polovica	Frekvenca	27	2	29
	% glede na Uspešnost / konkurenčnost	93,1%	6,9%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	56,2%	15,4%	47,5%
	% skupaj	44,3%	3,3%	47,5%
spodnja polovica	Frekvenca	3	1	4
	% glede na Uspešnost / konkurenčnost	75,0%	25,0%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	6,2%	7,7%	6,6%
	% skupaj	4,9%	1,6%	6,6%
ne moremo se opredeliti	Frekvenca	1	6	7
	% glede na Uspešnost / konkurenčnost	14,3%	85,7%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	2,1%	46,2%	11,5%
	% skupaj	1,6%	9,8%	11,5%
Skupaj	Frekvenca	48	13	61
	Pričakovana frekvenca	48,0	13,0	61,0
	% glede na Uspešnost / konkurenčnost	78,7%	21,3%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	100,0%	100,0%	100,0%
	% skupaj	78,7%	21,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.19: Hi kvadrat test spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,003 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	17,957	3	,000
Linear-by-Linear Association	10,312	1	,001
N of Valid Cases	61		

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.20: Mere simetričnosti spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost«

		Vrednost	Approx. Sig.
Nominalna z nominalo	Phi	,587	,000
	Cramer's V	,587	,000
	N of Valid Cases	61	

Vir: Lastna raziskava

Izkaže se, da povezanost med spremenljivko javne in zasebne organizacije ter uspešnost glede na čas od ideje do inovaciji ni statistično značilna. Najvišji delež pade na

Tabela 4.21: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije«

Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije:		Vrsta sektorja		
		zasebni	javni	Skupaj
zgornjih 10 %	Frekvenca	9	2	11
	% glede na Uspešnost / čas od ideje do inovacije	81,8%	18,2%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	19,1%	15,4%	18,3%
	% skupaj	15,0%	3,3%	18,3%
zgornja polovica	Frekvenca	22	3	25
	% glede na Uspešnost / čas od ideje do inovacije	88,0%	12,0%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	46,8%	23,1%	41,7%
	% skupaj	36,7%	5,0%	41,7%
spodnja polovica	Frekvenca	10	3	13
	% glede na Uspešnost / čas od ideje do inovacije	76,9%	23,1%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	21,3%	23,1%	21,7%
	% skupaj	16,7%	5,0%	21,7%
ne moremo se opredeliti	Frekvenca	6	5	11
	% glede na Uspešnost / čas od ideje do inovacije	54,5%	45,5%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	12,8%	38,5%	18,3%
	% skupaj	10,0%	8,3%	18,3%
Skupaj	Frekvenca	47	13	60
	% glede na Uspešnost / čas od ideje do inovacije	78,3%	21,7%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	100,0%	100,0%	100,0%
	% skupaj	78,3%	21,7%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

podjetja iz zasebnega sektorja, ki se glede na uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije uvrščajo v zgornjo polovico (36,7 %) in 16,7 % je pa takih, ki se uvrščajo v spodnjo polovico. Rezultate prikazuje slika 4.21.

Tabela 4.22: Hi kvadrat test spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,138 ^a	3	,162
Likelihood Ratio	4,738	3	,192
Linear-by-Linear Association	3,337	1	,068
N of Valid Cases	60		

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.23: Mere simetričnosti spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije«

		Vrednost	Approx. Sig.
Nominalna z Nominalno	Phi	,293	,162
	Cramer's V	,293	,162
	N of Valid Cases	60	

Vir: Lastna raziskava

Izkaže se, da povezanost med spremenljivko javne in zasebne organizacije ter kakovostjo kadrovskih procesov ni statistično značilna. Organizacije javnega sektorja se po uspešnosti glede kakovosti kadrovskih procesov uvrstile v vsako skupino v enakem deležu: 6,7 % organizacij trdi, da po kriteriju kakovosti kadrovskih procesov sodi med zgornjih 10 %, enak delež jih trdi, da sodijo v zgornjo ali spodnjo polovico. Večina (41,7%) organizacij zasebnega sektorja meni, da spadajo po kakovosti kadrovske funkcije med zgornjo polovico, 21,7 % celo med zgornjih 10 % v svoji panogi. Rezultate prikazuje tabela 4.24.

Tabela 4.24: Kontingenčna tabela spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov«

Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov:		Vrsta sektorja		
		zasebni	javni	Skupaj
zgornjih 10 %	Frekvenca	13	4	17
	% glede na Uspešnost / kakovost kadrovskih procesov	76,5%	23,5%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	27,7%	30,8%	28,3%
	% skupaj	21,7%	6,7%	28,3%
zgornja polovica	Frekvenca	25	4	29
	% glede na Uspešnost / kakovost kadrovskih procesov	86,2%	13,8%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	53,2%	30,8%	48,3%
	% skupaj	41,7%	6,7%	48,3%
spodnja polovica	Frekvenca	7	4	11
	% glede na Uspešnost / kakovost kadrovskih procesov	63,6%	36,4%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	14,9%	30,8%	18,3%
	% skupaj	11,7%	6,7%	18,3%
ne moremo se opredeliti	Frekvenca	2	1	3
	% glede na Uspešnost / kakovost kadrovskih procesov	66,7%	33,3%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	4,3%	7,7%	5,0%
	% skupaj	3,3%	1,7%	5,0%
Skupaj	Frekvenca	47	13	60
	% glede na Uspešnost / kakovost kadrovskih procesov	78,3%	21,7%	100,0%
	% glede na Vrsto sektorja	100,0%	100,0%	100,0%
	% skupaj	78,3%	21,7%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.25: Hi kvadrat test spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,735 ^a	3	,434
Likelihood Ratio	2,660	3	,447
Linear-by-Linear Association	,579	1	,447
N of Valid Cases	60		

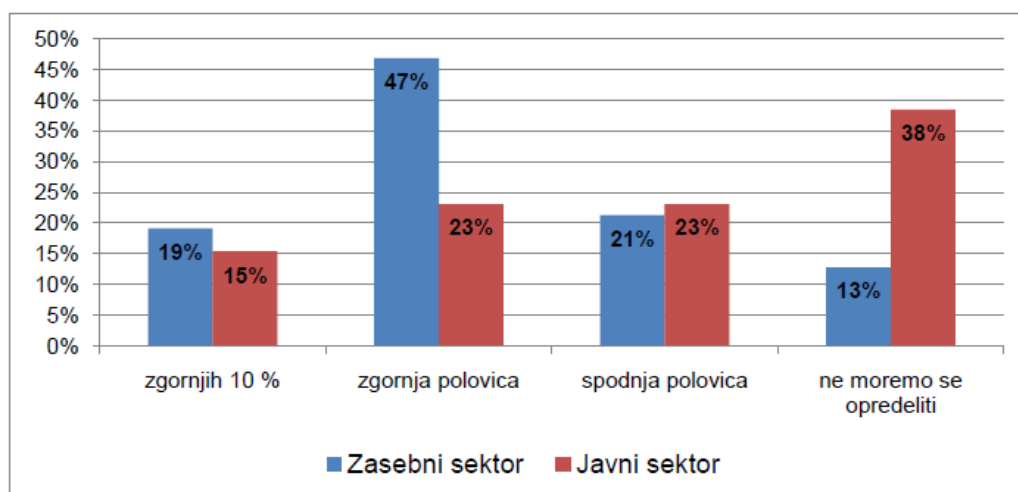
Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.26: Mere simetričnosti spremenljivk »Vrsta sektorja« in »Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov«

		Vrednost	Approx. Sig.
Nominalna z Nominalno	Phi	,213	,434
	Cramer's V	,213	,434
	N of Valid Cases	60	

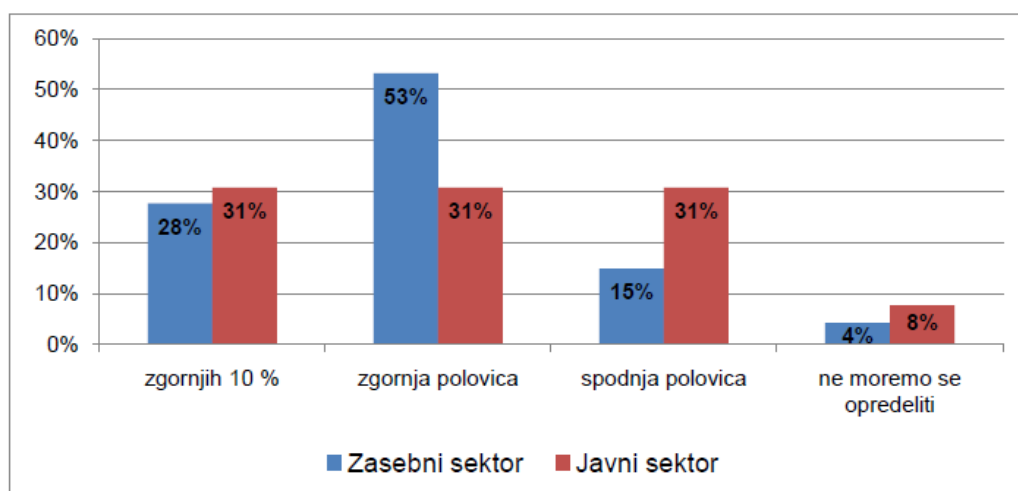
Vir: Lastna raziskava

Slika 4.34: Uspešnost organizacij glede na čas od ideje do inovacije, primerjava javnega in zasebnega sektorja



Vir: Lastna raziskava

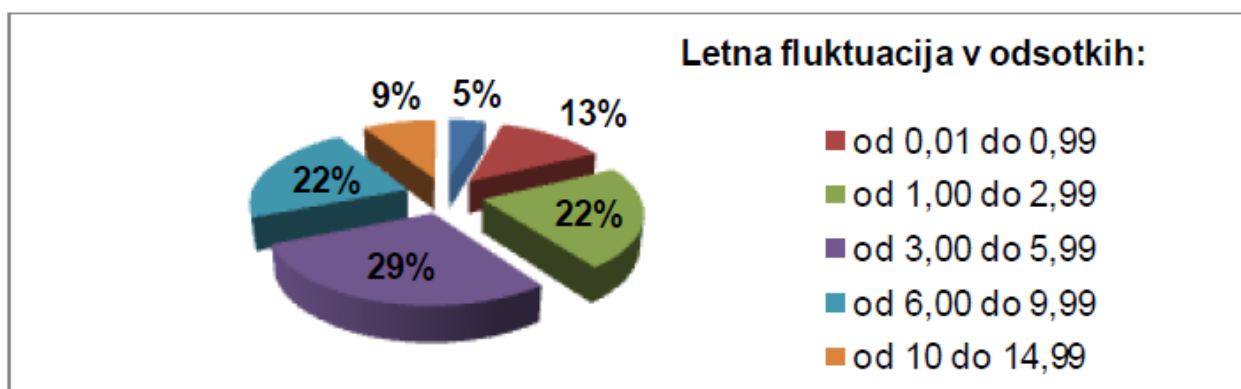
Slika 4.35: Uspešnost organizacij glede na kakovost kadrovskih procesov, primerjava javnega in zasebnega sektorja



Vir: Lastna raziskava

v 2.6: Opredelitev letne fluktuacije, okvirnega povprečnega števila dni usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja na leto na zaposlenega ter okvirni % celotnega prometa/proračuna organizacije, namenjenega investicijam v izobraževanje, v letu 2008.

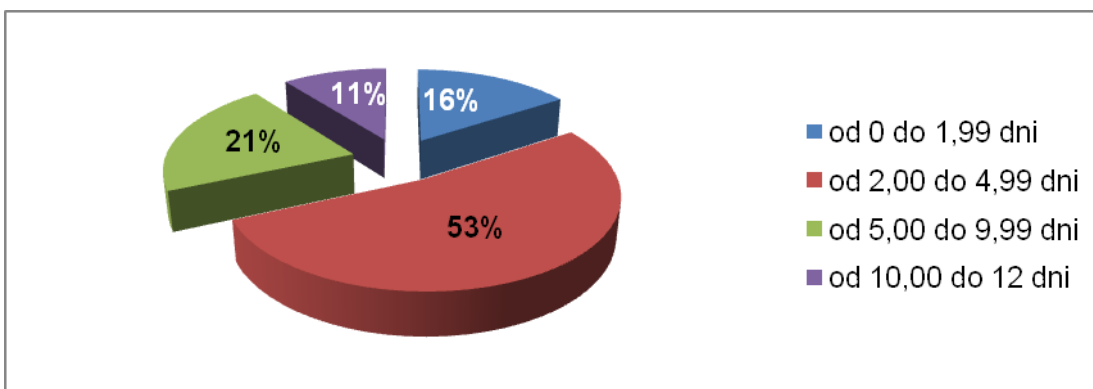
Slika 4.36: Letna fluktuacija v anketiranih organizacijah po razredih



Vir: Lastna raziskava

Ugotovimo, da je spremenljivka »Letna fluktuacija« normalno porazdeljena (koeficienta asimetrije in sploščenosti znašata manj kot 1). Povprečna letna fluktuacija za leto 2008 v našem vzorcu znaša 7,1 %. Slika 4.36 prikazuje, da se največ anketiranih organizacij (29 %) nahaja v razredu med 3,00 % in 5,99 % letno fluktuacijo. Enak odstotek organizacij (22 %) se nahaja v razredu od 1,00 % do 2,99 % ter v razredu med 6,00 % in 9,99 %.

Slika 4.37: Povprečno število dni usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja po razredih



Vir: Lastna raziskava

Ugotovimo, da je spremenljivka »Povprečno število dni usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja na leto na zaposlenega« približno normalno porazdeljena (koeficient asimetrije znaša 1,4, koeficient sploščenosti pa 1,1). V vzorcu organizacij so se zaposleni posamezniki v letu 2008 povprečno usposabljali, izpopolnjevali in izobraževali 3,9 dni.

Ta podatek potrjuje tudi slika 4.37, ki prikazuje, da se največ anketiranih organizacij nahaja v skupini, ki jo določata 2 do 4,99 dni usposabljanja, izpopolnjevanja in

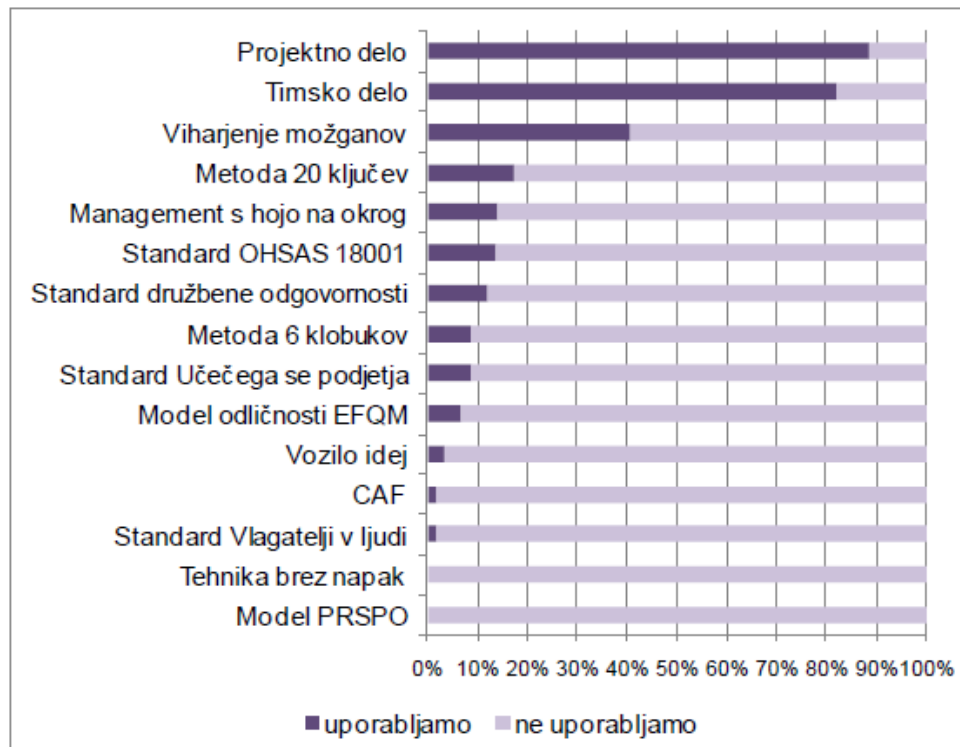
izobraževanja na zaposlenega na leto. Ta skupina zajema dobro polovico anketiranih organizacij.

Ugotovimo, da spremenljivka »% celotnega prometa/proračuna organizacije, namenjen investicijam v izobraževanje« ni niti približno normalno porazdeljena (koeficient asimetrije znaša 4,4, koeficient sploščenosti pa 20,5). Zato te spremenljivke v nadaljnji analizi ne bomo upoštevali.

v 2.7: Ali pri izvajanju procesov stalnih izboljšav uporabljate katerega izmed naslednjih standardov in/ali katero izmed sodobnih menedžerskih metod?

Slika 4.38 kaže stanje uporabe standardov kakovosti upravljanja s človeškimi viri in uporabo nekaterih sodobnih menedžerskih orodij. Rezultati raziskave kažejo, da organizacije, ki so sodelovale v raziskavi, zelo malo oziroma skoraj ne uporabljajo teh

Slika 4.38: Uporaba standardov in/ali sodobnih menedžerskih metod pri izvajanju procesov stalnih izboljšav v organizacijah

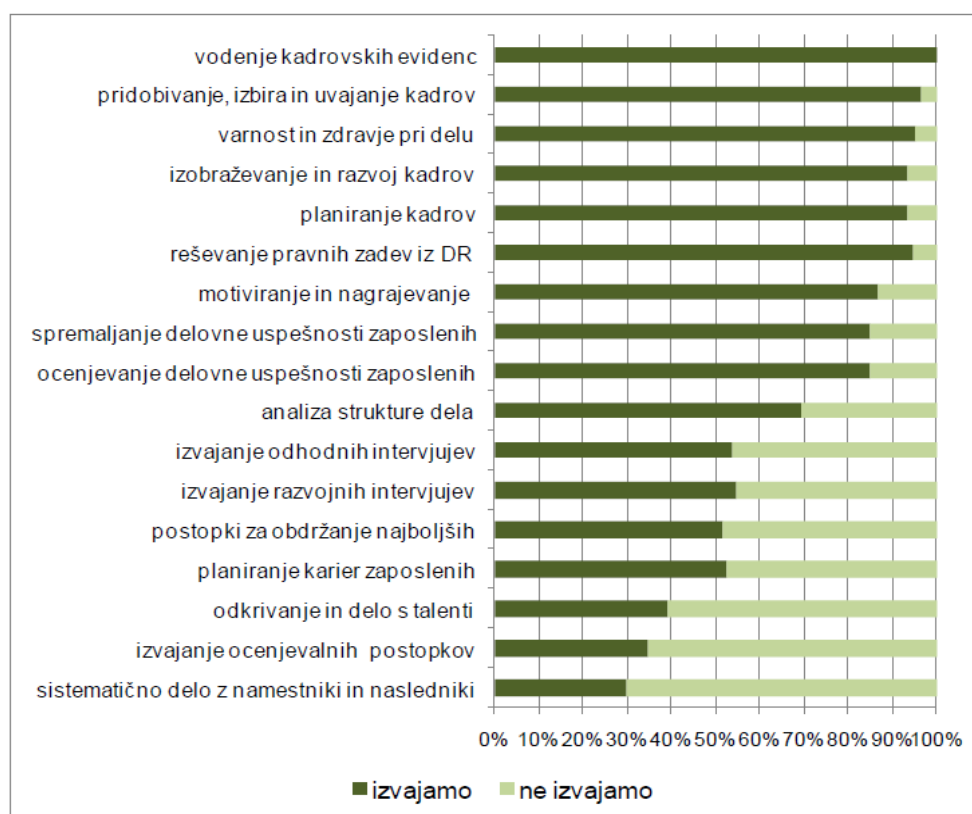


Vir: Lastna raziskava

standardov. Nekoliko več se uporabljajo nekatere izmed naštetih metod in tehnik. Med njimi prednjačita timsko in projektno delo. Prvega se poslužuje skoraj 83 % anketiranih organizacij, drugega pa celo 89 % anketiranih organizacij. Dobrih 40 % organizacij uporablja tehniko viharjenje možganov. Med vzorčnimi organizacijami ni zaslediti uporabe tehnike brez napak ter poslovanja po modelu PRSPO. Po ena organizacija iz vzorca uporablja Standard Vlagatelji v ljudi ter metodologijo CAF (okvir za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju).

v 2.9: Katere izmed naštetih kadrovskih procesov (vodenje kadrovskih evidenc, reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, planiranje kadrov, pridobivanje, izbira in uvajanje kadrov, analiza strukture dela, izobraževanje in razvoj kadrov, planiranje karier zaposlenih, ocenjevanje delovne uspešnosti, odkrivanje in delo s talenti, spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih, motiviranje in nagrajevanje, varnost in zdravje pri delu, izvajanje ocenjevalnih postopkov, izvajanje razvojnih intervjujev, sistematično delo z namestniki in nasledniki, izvajanje postopkov za obdržanje najboljših, izvajanje odhodnih intervjujev) izvajate v vaši organizaciji?

Slika 4.39: Izvajanje kadrovskih procesov v organizacijah



Vir: Lastna raziskava

Slika 4.39 kaže stanje izvajanja administrativnih in strateških kadrovskih procesov v anketiranih organizacijah. Vse anketirane organizacije, kot je bilo pričakovati, vodijo kadrovske evidence, 97 % vzorčnih organizacij izvaja postopke pridobivanja, izbire in uvajanja kadrov, 95 % organizacij v sklopu svojih nalog rešuje pravne zadeve iz delovnega razmerja in izvaja aktivnosti iz predpisov o varstvu in zdravju pri delu. Visok odstotek anketiranih organizacij (94 %) izvaja postopke planiranja kadrov, izobraževanja in razvoja kadrov. 87 % organizacij se ukvarja tudi s sistemi motiviranja in nagrajevanja svojih zaposlenih. Najmanjši odstotek organizacij izvaja sistematično delo z namestniki in nasledniki, le tretjina anketiranih organizacij. Slabih 40 % organizacij se ukvarja s postopki odkrivanja in razvoja talentov, 35 % organizacij pa izvaja ocenjevalne postopke.

Ostali kadrovski procesi so izvajani v vsaj polovici anketiranih organizacij.

v 2.10: Koliko svojega časa v okviru opravljanja kadrovske funkcije (izraženo v % časa) uporabite za izvajanje spodaj naštetih kadrovskih procesov (vodenje kadrovskih evidenc, reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, izvajanje postopkov selekcije in razporeditev, vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne politike, vrednotenje ustvarjalnih dosežkov zaposlenih, razvijanje stimulacijskih metod za motivacijo pri delu, sodelovanje pri pripravi projektov razvoja zaposlenih, varnost in zdravje pri delu, drugo).

Iz tabele 4.27 ugotovimo, da spremenljivke:

- »v2.10c % časa na mesečni ravni, porabljen za izvajanje postopkov selekcije in razporeditev«;
- »v2.10d % časa na mesečni ravni, porabljen za vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne politike«;
- »v2.10f % časa na mesečni ravni, porabljen za razvijanje metod za motivacijo pri delu«;
- »v2.10g % časa na mesečni ravni, porabljen za postopke razvoja zaposlenih« in
- »v2.10i % časa na mesečni ravni, porabljen za druge procese«

niso niti približno normalno porazdeljene (koeficienti asimetrije in sploščenosti presegajo interval med - 1 in 1). Zato teh spremenljivk v nadaljnji analizi ne bomo upoštevali.

Tabela 4.27: Deskriptivna statistika spremenljivk o času, porabljenem za opravljanje kadrovske funkcije v organizacijah

	N	Min	Maks	Povprečje	Standardni odklon	Asimetrija		Sploščenost	
% časa na mesečni ravni porabljen za	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stand. napaka	Stat.	Stand. napaka
Vodenje kadrovskih evidenc	58	0	60	22,90	14,496	,628	,314	,475	,618
Reševanje pravnih zadev iz DR	58	0	40	14,05	10,883	,859	,314	-,144	,618
Izvajanje postopkov selekcije in razporeditev	58	0	60	14,79	12,061	1,496	,314	3,092	,618
Vrednotenje DM za potrebe plačne politike	58	0	30	5,57	5,610	1,795	,314	5,422	,618
Vrednotenje ustvarjalnih dosežkov zaposlenih	58	0	15	4,16	4,336	,559	,314	-1,035	,618
Razvijanje metod za motivacijo pri delu	58	0	75	7,26	11,190	4,194	,314	23,557	,618
Postopke razvoja zaposlenih	58	0	50	12,93	11,240	1,481	,314	2,840	,618
Varnost in zdravje pri delu	58	0	30	9,26	7,968	1,068	,314	,606	,618
Druge procese	58	0	65	9,26	14,013	2,199	,314	4,905	,618

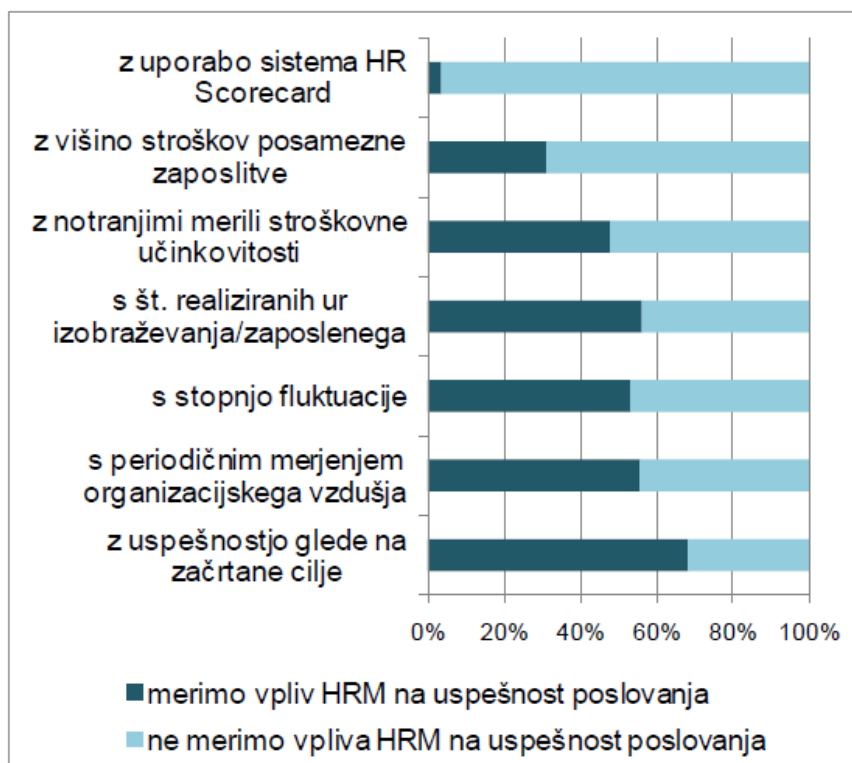
Vir: Lastna raziskava

Za spremenljivke z normalno in približno normalno porazdelitvijo lahko ugotovimo, da v povprečju anketirane organizacije za vodenje kadrovskih evidenc porabijo več kot petino časa (22,9 %), za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja 14 % časa, za vrednotenje ustvarjalnih dosežkov zaposlenih le 4 % časa, za izvajanje aktivnosti s področja varnosti in zdravja pri delu pa dobrih 9 % časa.

v 2.11: Ali v vaši organizaciji merite vpliv kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja organizacije, s katerimi od spodaj navedenih kriterijev: stopnja fluktuacije, višina stroškov posamezne zaposlitve, število realiziranih ur izobraževanja na zaposlenega, z uporabo sistema HR Scorecard, s periodičnim merjenjem organizacijskega vzdušja, z notranjimi merili stroškovne učinkovitosti ter z uspešnostjo glede na načrtane cilje.

Slika 4.40 prikazuje stanje uporabe nekaterih kriterijev, s katerimi je moč meriti vpliv kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja organizacije. Dobri dve tretjini anketiranih organizacij (68 %) vpliv kadrovske funkcije na uspešnost organizacije merita s kriterijem doseganja načrtanih ciljev. V 56 % organizacij merijo vpliv s periodičnim merjenjem organizacijskega vzdušja ter s številom realiziranih ur izobraževanja na zaposlenega.

Slika 4.40: Uporaba kriterijev za merjenje vpliva kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja

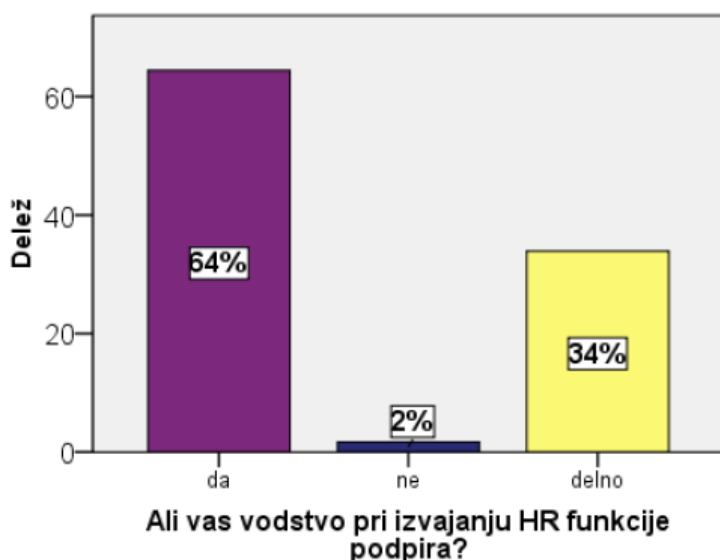


Vir: Lastna raziskava

Za najmanj uporabljen kriterij za merjenje vpliva kadrovske funkcije na vzorčnih organizacijah se je izkazala uporaba sistema HR Scorecard.

v 2.12: Ali vas vodstvo organizacije pri izvajanju kadrovske funkcije podpira?

Slika 4.41: Podpora vodstva pri izvajanju HR funkcije



V slabih dveh tretjinah anketiranih organizacij (64 %) vodstvo podpira kadrovske strokovnjake pri izvajanju kadrovske funkcije. V tretjini organizacij (34 %) je zaznati le delno podporo, v vzorcu pa sta 2 % organizacij, kjer kadroviki podpore vodstva niso deležni (glej sliko 4.41).

v 3.1: Razvrstitev posameznih predlaganih oblik človeškega kapitala po pomenu, ki ga pripisujejo človeškemu kapitalu znotraj organizacije.

Iz tabele 4.28 ugotovimo, da se vse spremenljivke tega sklopa porazdeljujejo normalno ali vsaj približno normalno.

Podatki kažejo, da anketirane organizacije predlagane oblike človeškega kapitala vrednotijo zelo različno. Vse oblike (razen človeški kapital kot delujoč sistem stalnih izboljšav in človeški kapital kot ustrezna organiziranost) so prejele minimalno vrednost 1 (kar predstavlja najpomembnejšo obliko človeškega kapitala) ter maksimalno vrednost 11, ki je predstavlja najmanj pomembno obliko človeškega kapitala. Vrednosti 11 nista prejeli dve obliki: človeški kapital kot kompetence zaposlenih ter človeški kapital kot ustrezne strokovne in poslovne strategije.

Tabela 4.28: Deskriptivna statistika posameznih oblik človeškega kapitala

	N	Min	Maks	Povprečje	Standardni odklon	Asimetrija		Sploščenost	
	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stand. napaka	Stat.	Stand. napaka
Aktualno uporabno znanje zaposlenih	44	1	11	3,27	2,904	1,440	,357	1,380	,702
Znanje, ki ga ustvarja, ohranja (patentira) podjetje	44	1	11	5,66	2,949	,208	,357	-1,304	,702
Kompetence zaposlenih	44	1	10	4,50	2,287	,653	,357	-,141	,702
Učinkovita socialna omrežja (projektni timi)	44	1	11	6,23	2,649	,120	,357	-,819	,702
Ustrezne strokovne in poslovne strategije	44	1	10	4,80	2,511	-,127	,357	-,902	,702
Izobrazbena struktura zaposlenih	44	1	11	6,73	3,406	-,384	,357	-1,288	,702
Poslovna partnerstva	44	1	11	6,59	2,756	-,298	,357	-1,016	,702
Ugled blagovne znamke	44	1	11	5,59	2,975	,091	,357	-1,056	,702
Stalnost kupcev	44	1	11	6,91	3,490	-,491	,357	-1,184	,702
Delujoč sistem stalnih izboljšav	44	2	11	8,07	2,671	-,828	,357	-,261	,702
Ustrezna organiziranost podjetja	44	2	11	7,66	2,972	-,487	,357	-,992	,702

Vir: Lastna raziskava

V povprečju, kar prikazuje tabela 4.29, predstavlja najpomembnejšo obliko človeškega kapitala v anketiranih organizacijah aktualno in uporabno znanje zaposlenih (s povprečno vrednostjo 3,27), sledita pa ji še človeški kapital v obliki kompetenc zaposlenih (s

povprečno vrednostjo 4,5) in človeški kapital v obliki ustreznih strokovnih in poslovnih strategij (s povprečno vrednostjo 4,8).

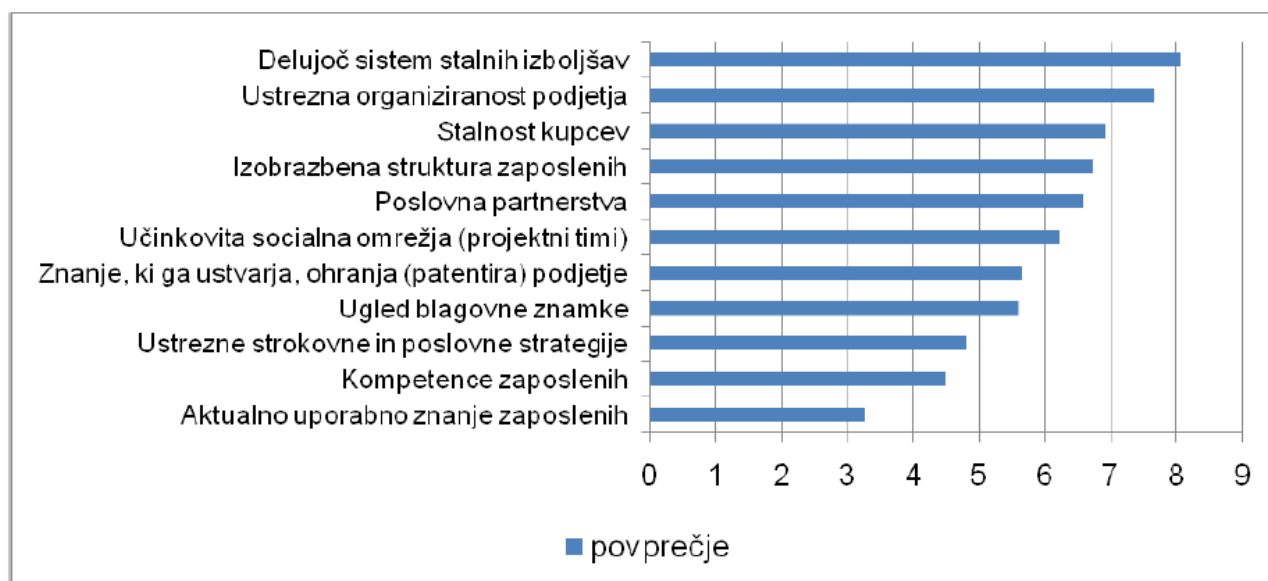
Tabela 4.29: Povprečne vrednosti oblik človeškega kapitala

Oblike človeškega kapitala	Povprečna vrednost
Aktualno uporabno znanje zaposlenih	3,27
Kompetence zaposlenih	4,5
Ustrezne strokovne in poslovne strategije	4,8
Ugled blagovne znamke	5,59
Znanje, ki ga ustvarja, ohranja (patentira) podjetje	5,66
Učinkovita socialna omrežja (projektni timi)	6,23
Poslovna partnerstva	6,59
Izobrazbena struktura zaposlenih	6,73
Stalnost kupcev	6,91
Ustrezna organiziranost podjetja	7,66
Delujoč sistem stalnih izboljšav	8,07

Vir: Lastna raziskava

Kot najmanj pomembni obliki človeškega kapitala so predstavniki sodelujočih organizacij opredelili človeški kapital kot ustrezna organiziranost podjetja (povprečna vrednot 7,66) in človeški kapital kot delujoč sistem stalnih izboljšav (povprečna vrednost 8,07). Podatek je zaskrbljujoč, saj kaže na to, da se v slovenskih organizacijah še vedno ne zavedamo, da je kakovost in njeno zagotavljanje pomemben element uspešnosti organizacije.

Slika 4.42: Povprečne vrednosti oblik človeškega kapitala – grafično



Vir: Lastna raziskava

v 3.2: Ocenjevanje stopnje uvedbe predlaganih sistemov v anketirani organizaciji: upravljanje s kompetencami zaposlenih, sistem učečega se podjetja, izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev, izvajanje rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci, ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v organizaciji, sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja, menedžment znanja, merjenje organizacijskega vzdušja, upravljanje organizacijske kulture ter sistem stalnih izboljšav.

Iz tabele 4.30 ugotovimo, da se vse spremenljivke tega sklopa porazdeljujejo normalno ali vsaj približno normalno. Podatki kažejo, da so med anketiranimi organizacijami take, ki imajo predlagane sisteme menedžmenta človeškega kapitala uvedene v celotni organizaciji, ter take, ki jih zaenkrat še ne nameravajo uvesti (minimum 1 in maksimum 5 pri vseh spremenljivkah tega sklopa).

Tabela 4.30: Deskriptivna statistika spremenljivk, ki merijo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala

	N	Min	Maks	Povprečje	Standardni odklon	Asimetrija		Sploščenost	
	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Std. Napaka	Stat.	Std. Napaka
Upravljanje s kompetencami zaposlenih	62	1	5	2,56	1,410	,281	,304	-1,332	,599
Sistem učečega se podjetja	62	1	5	2,52	1,501	,343	,304	-1,472	,599
Izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev v organizaciji	62	1	5	2,65	1,505	,218	,304	-1,522	,599
Izvajanja rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci	62	1	5	3,95	1,273	-1,188	,304	,301	,599
Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih	62	1	5	4,16	1,296	-1,572	,304	1,252	,599
Sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih	62	1	5	3,87	1,299	-1,004	,304	-,166	,599
Vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja	61	1	5	3,13	1,522	-,258	,306	-1,434	,604
Načrtno pridobivanje in širjenje znanj - menedžment znanja	61	1	5	2,97	1,505	-,185	,306	-1,483	,604
Merjenje organizacijskega vzdušja	62	1	5	3,19	1,678	-,209	,304	-1,673	,599
Upravljanje org. kulture	61	1	5	2,79	1,614	,063	,306	-1,631	,604
Sistem stalnih izboljšav	61	1	5	2,93	1,601	-,041	,306	-1,598	,604

Vir: Lastna raziskava

Tabela 4.30 prikazuje, da so anketirane organizacije v povprečju deloma uvedle sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih (povprečna vrednost 4,16), skoraj deloma uvedle so sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih (povprečna vrednost 3,87) ter sistem izvajanja rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci (povprečna vrednost 3,95).

Tabela 4.31: Povprečne vrednosti uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala

Sistemi menedžmenta človeškega kapitala	Povprečna vrednost
Sistem učečega se podjetja	2,52
Upravljanje s kompetencami zaposlenih	2,56
Izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev v organizaciji	2,65
Upravljanje organizacijske kulture	2,79
Sistem stalnih izboljšav	2,93
Načrtno pridobivanje in širjenje znanj – menedžment znanja	2,97
Vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja	3,13
Merjenje organizacijskega vzdušja	3,19
Sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih	3,87
Izvajanja rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci	3,95
Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih	4,16

Vir: Lastna raziskava

V povprečju anketirane organizacije aktivno izvajajo priprave na uvedbo naslednjih sistemov: sistem stalnih izboljšav (povprečna vrednost 2,93), načrtno pridobivanje in širjenje znanj – menedžment znanja (povprečna vrednost 2,97), vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja (povprečna vrednost 3,13) in sistem merjenja organizacijskega vzdušja (povprečna vrednost 3,19).

V povprečju načrtujejo anketirane organizacije v letu dni uvesti naslednje sisteme menedžmenta človeškega kapitala, oziroma deloma že aktivno izvajajo priprave na uvedbo le teh: sistem učečega se podjetja (povprečna vrednost 2,52), sistem upravljanja s kompetencami zaposlenih (povprečna vrednost 2,56), izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev v organizaciji (povprečna vrednost 2,65) in sistem upravljanja organizacijske kulture (povprečna vrednost 2,79).

v 3.3: Strinjanje z navedbo predlaganih trditev o zavedanju pomembnosti zagotavljanja kakovosti v povezavi z upravljanjem zaposlenih.

Iz tabele 4.32 ugotovimo, da se vse spremenljivke tega sklopa porazdeljujejo normalno. Izjema je spremenljivka »Skrb za kakovost je odgovornost vseh zaposlenih«, ki se porazdeljuje približno normalno (koeficient asimetrije -1,475, koeficient sploščenosti 1,709). Kljub temu bomo vse spremenljivke tega sklopa upoštevali v nadaljnji analizi.

Tabela 4.32: Povprečne vrednosti pri trditvah o pomembnosti zagotavljanja kakovosti

Strinjanje s trditvami o pomembnosti zagotavljanja kakovosti v povezavi z upravljanjem zaposlenih	Povprečna vrednost
V naši organizaciji merimo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala.	2,65
Zaposlene usposabljammo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost.	3,34
Organizacijska kultura naše organizacije postavlja v središče zaposlene.	3,48
Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem izboljševanju pri delu.	3,65
Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni.	3,66
S človeškim kapitalom ravnamo tako, da povečuje konkurenčno prednost naše organizacije.	3,66
Spodbujamo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte.	3,72
Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem učenju.	3,81
Izvajamo timski način dela.	4,03
Skrb za kakovost je odgovornost vseh zaposlenih.	4,47

Vir: Lastna raziskava

V povprečju, kar prikazujeta tabeli 4.32 in 4.33, za anketirane organizacije večinoma držita trditvi, da je skrb za kakovost odgovornost vseh zaposlenih (povprečna vrednost 4,47) ter da organizacije izvajajo timski način dela (povprečna vrednost 4,03).

Anketirane organizacije večino trdijo, da zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem učenju (povprečna vrednost 3,81), ter da spodbujajo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte (povprečna vrednost 3,72).

Za anketirane organizacije delno drži, da s človeškim kapitalom ravnajo tako, da povečuje konkurenčno prednost, da proces stalnih izboljšav le delno zajema vse organizacijske ravni, zaposleni pa le delno sprejemajo potrebo po nenehnem izboljševanju pri delu.

Anketirane organizacije so potrdile raziskovalno domnevo, da v organizacijah večinoma ne merijo splošnih kazalnikov obsega in kakovosti človeškega kapitala (povprečna vrednost 2,65).

Tabela 4.33: Deskriptivna statistika spremenljivk, ki merijo zavedanje pomembnosti zagotavljanja kakovosti v povezavi z upravljanjem zaposlenih

	N	Min	Maks	Povprečje	Stand. odklon	Asimetrija		Sploščenost	
	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Std. napaka	Stat.	Std. napaka
Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni.	62	1	5	3,66	1,200	-,60	,304	-,446	,599
Skrb za kakovost je odgovornost vseh zaposlenih.	62	2	5	4,47	,783	-1,48	,304	1,709	,599
Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem učenju.	62	1	5	3,81	,807	-,404	,304	,921	,599
Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem izboljševanju pri delu.	62	2	5	3,65	,907	-,177	,304	-,695	,599
Spodbujamo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte.	61	1	5	3,72	1,035	-,341	,306	-,616	,604
Zaposlene usposabljam za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost.	61	1	5	3,34	,998	,083	,306	-,612	,604
Izvajamo timski način dela.	61	1	5	4,03	,948	-,916	,306	,664	,604
Organizacijska kultura naše organizacije postavlja v središče zaposlene.	62	1	5	3,48	1,036	-,275	,304	-,397	,599
S človeškim kapitalom ravnamo tako, da povečuje konkurenčno prednost naše organizacije.	62	1	5	3,66	1,023	-,501	,304	-,461	,599
V naši organizaciji merimo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala.	62	1	5	2,65	1,256	,147	,304	-,922	,599

Vir: Lastna raziskava

5 PREVERJANJE HIPOTEZ

5.1 Hipoteza H1

V nadaljevanju bomo predstavili potek potrjevanja hipoteze H1, ki se glasi:

»Upravljanje s človeškimi viri v slovenskih organizacijah ni dobro razvito in je predvsem administrativno in nadzorno.«,

ki smo jo potrjevali z uporabo z analize spremenljivk v.2.9 in v.2.10.

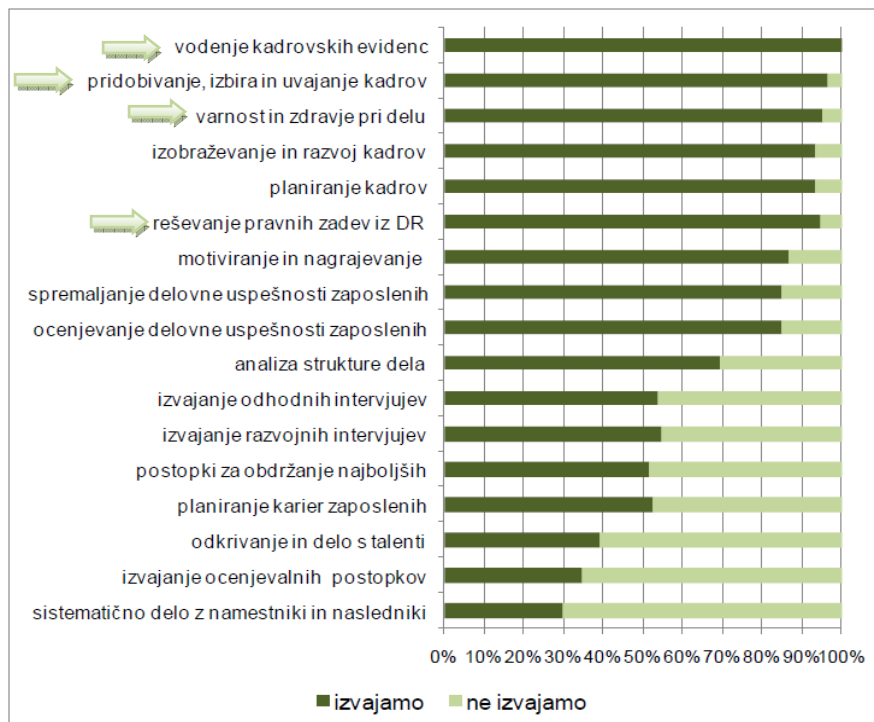
V skladu s teorijo med administrativne kadrovske procese štejemo: vodenje kadrovskih evidenc, reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, pridobivanje, izbira in uvajanje kadrov ter aktivnosti s področja varnosti in zdravja pri delu. Vsi naštetih procesi se pojavljajo kot procesi, ki se uvrščajo med najpogostejše in najintenzivnejše izvajane procese v anketiranih organizacijah. Proces vodenje kadrovskih evidenc, pridobivanje, izbira in uvajanje kadrov ter aktivnosti s področja varnosti in zdravja pri delu torej zasedajo prva tri mesta najpogostejše izvajanih kadrovskih procesov, kot prikazuje slika 5.43. Tudi proces reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja se je na zgornji lestvici uvrstil v zgornjo polovico izvajanih kadrovskih procesov. Predvidevamo, da bi se lahko uvrstil tudi višje, če bi pravni oddelki v anketiranih organizacijah bili del kadrovskega oddelka. Predvidevamo namreč, da imajo srednje, predvsem pa velike organizacije za izvajanje kadrovskih in pravnih zadev ločene oddelka oziroma službe.

Na četrtem in petem mestu se sicer nahajata kadrovska procesa, ki nista več zgolj administrativna: izobraževanje in razvoj kadrov ter planiranje kadrov. Gre za vzpodbudne podatke, vendar bi veljalo za oba procesa preveriti, kaj konkretnije naj bi ta procesa v organizacijah pomenila.

Hipotezo H1 potrjuje tudi analiza spremenljivke v2.10: anketirane organizacije v povprečju za vodenje kadrovskih evidenc porabijo več kot petino časa (22,9 %), za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja 14 % časa, za izvajanje aktivnosti s področja varnosti in zdravja pri delu pa dobrih 9 % časa (glej sliko 5.44, podatki za leto 2008). V vseh treh procesih gre za administrativni del kadrovske funkcije, ki skupaj predstavlja skoraj polovico

celotnega časa v okviru kadrovske funkcije v vzorčnih organizacijah. Za enega od strateških procesov kadrovske funkcije, to je za vrednotenje ustvarjalnih dosežkov zaposlenih, v anketiranih organizacijah v povprečju porabijo le 4 % časa.

Slika 5.43: Izvajanje kadrovskih procesov v organizacijah



Vir: Lastna raziskava

Glede na zgoraj zapisano lahko **hipotezo H1**, ki se glasi: »Upravljanje s človeškimi viri v slovenskih organizacijah ni dobro razvito in je predvsem administrativno in nadzorno«, **potrdimo**.

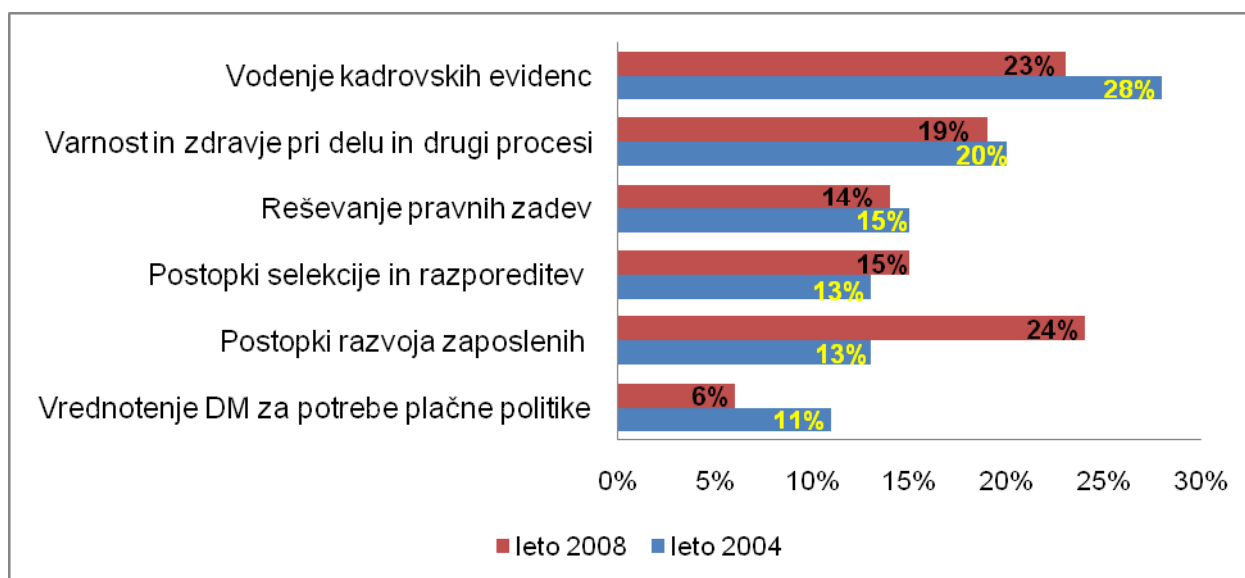
Podatki naše raziskave so kljub temu deloma vzpodbudni: funkcija upravljanja s človeškimi viri v slovenskih organizacijah pridobiva na pomenu. Podatki Delove ankete iz leta 2004 o aktivnosti kadrovskih strokovnjakov pri procesu kadrovanja v organizacijah kažejo:

- da so slovenski kadrovski delavci v letu 2004 porabili 28 % svojega časa za vodenje kadrovske evidence (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Glede na podatke naše raziskave se je odstotek časa za vodenje kadrovskih evidenc znižal na slabih 23 %;
- da so slovenski kadrovski delavci v letu 2004 porabili 14,7 % časa za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Po zbranih

podatkih za leto 2008 lahko ugotovimo, da se je odstotek porabljenega časa za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja sicer znižal, a le za slab odstotek;

- da so slovenski kadrovske delavci v letu 2004 porabili 13,3 % za izvajanje postopkov selekcije, razporeditev in odpuščanje (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Ta odstotek se je po podatkih naše raziskave v letu 2008 povečal za odstotek in pol, na 14,8 %, kar lahko pripišemo trenutnim gospodarskim razmeram v Sloveniji (recesija, številčnejša odpuščanja, stečaji podjetij in podobno);

Slika 5.44: Primerjava porabe časa za izvajanje kadrovskih procesov v letu 2004 glede na leto 2008



Vir: Lastna raziskava

- da so slovenski kadrovske delavci v letu 2004 porabili 11,2 % časa za vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne in stimulacijske politike (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Po podatkih naše raziskave se je odstotek tega časa prepopolvil, in sicer znaša le še 5,6 % časa. Tudi ta padec lahko razložimo s trenutno gospodarsko situacijo v Sloveniji, ko je več časa namenjenega reševanju podjetij, predvsem v smislu zniževanja operativnih stroškov, kot pa vrednotenju delovnih mest in stimulacijski politiki;
- da so slovenski kadrovske delavci v letu 2004 porabili 12,6 % časa za sodelovanje pri pripravi projektov razvoja kariere zaposlenih in programov izobraževanja (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Podatki, zbrani v naši raziskavi, kažejo, da kadrovske strokovnjaki za razvoj zaposlenih (kamor smo uvrstili tudi postopke vrednotenja ustvarjalnih dosežkov

zaposlenih, razvijanje metod za motivacijo pri delu) namenijo 24 % svojega časa. Kadrovski strokovnjaki so podvojili količino časa, namenjenega razvoju zaposlenih, predvsem v smislu razvoja motivacijskih metod;

- preostali čas (20 %) so kadrovski delavci v letu 2004 namenili poslovnemu sekretarstvu, administraciji, izvajanju nalog varstva pri delu in socialnim zadevam ter podobno (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Rezultati naše raziskave kažejo, da kadrovski strokovnjaki za varnost in zdravje pri delu ter ostale procese porabijo odstotek časa manj, kot so ga po podatkih iz raziskave v letu 2004, vendar še vedno precej – 19 %.

Primerjavo porabe časa za izvajanje kadrovskih procesov v letu 2004 glede na leto 2008 prikazuje slika 5.44.

5.2 Hipoteza H2

Sledi postopek potrjevanja **hipoteze H2**, ki se glasi:

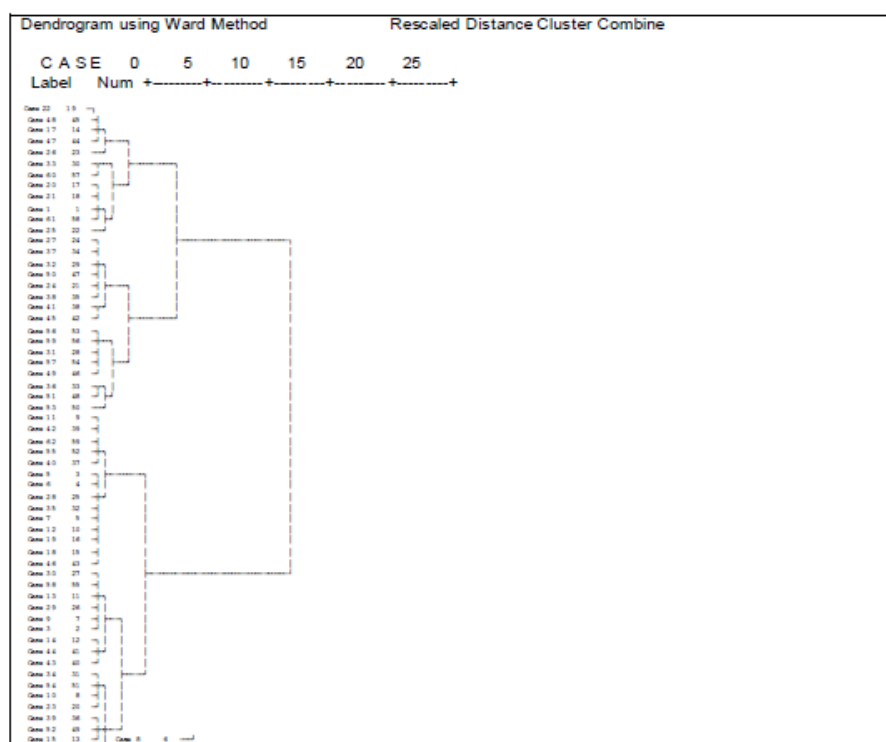
»Kakovostno upravljanje s človeškimi viri vpliva na povečevanje in kakovost človeškega kapitala.«,

ki smo jo potrjevali z uporabo z analize spremenljivk v3.2.a, v3.2.b, v3.2.c, v3.2.d, v3.2.e, v3.2.f, v3.2.g, v3.2.h, v3.2.i, v3.2.j in v3.2.k (razvrščanje v skupine) in spremenljivk v2.6a1, v2.b1, v2.7n, v2.7o, v3.3c, v3.3e, v3.3f, v3.3g, v3.3h, v3.3i in v3.3j (korelacije in T-test).

Glede na dendrogram (glej sliko 5.45) lahko razvrstimo anketirane organizacije na dve ali tri skupine glede na spremenljivke v3.2.a, v3.2.b, v3.2.c, v3.2.d, v3.2.e, v3.2.f, v3.2.g, v3.2.h, v3.2.i, v3.2.j in v3.2.k, ki merijo stopnjo uvedenosti sistemov menedžmenta človeškega kapitala v organizacijah.

Z metodo voditeljev razvrstimo anketirane organizacije v dve skupini. Razvrščanje enot v dve skupini potrdimo tudi z Wardovo kriterijsko funkcijo. Na osnovi izračunanih vrednosti Wardove kriterijske funkcije se odločimo za razvrstitev v dve skupini, ker Wardova kriterijska funkcija najbolj pade na prehodu iz ene v drugo skupino.

Slika 5.45: Dendrogram po Wardovi metodi za razvrščanje enot v skupine



Vir: Lastna raziskava

Prva skupina vsebuje 24 enot, druga skupina pa 35 enot (glej tabelo 5.34). Tri enote niso bile razvrščene, ker so imele vsaj pri eni izmed merjenih spremenljivk manjkajočo vrednost.

Tabela 5.34: Število enot v posameznih skupinah

Skupina	1	24,000
	2	35,000
	Veljavne	59,000
	Manjkajoče	3,000

Vir: Lastna raziskava

Iz tabele 5.35 razberemo značilnosti centroidov skupin. Uporabljene so standardizirane vrednosti. Prvo skupino sestavljajo enote – organizacije, ki imajo pri spremenljivkah, ki merijo stanje uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, nižjo vrednost od povprečja, drugo skupino pa sestavljajo enote – organizacije, ki imajo pri spremenljivkah, ki merijo stanje uvedbe teh sistemov, višjo vrednost od povprečja.

Tabela 5.35: Centroidi skupin spremenljivk, ki merijo stopnjo uvedenosti sistemov menedžmenta človeškega kapitala v organizacijah

	Razvrstitev v dve skupini	
	1	2
Zv3.2a Zscore: Upravljanje s kompetencami zaposlenih	-,63686	,43049
Zv3.2b Zscore: Sistem učečega se podjetja	-,62133	,37940
Zv3.2c Zscore: Izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev v org.	-,65010	,33066
Zv3.2d Zscore: Izvajanja rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci	-,71480	,41956
Zv3.2e Zscore: Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih	-,57475	,33863
Zv3.2f Zscore: Sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih	-,44588	,25325
Zv3.2g Zscore: Vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja	-,71592	,43952
Zv3.2h Zscore: Načrtno pridobivanje in širjenje znanj - menedžment znanja	-,80868	,51532
Zv3.2i Zscore: Merjenje organizacijskega vzdušja	-,68662	,37853
Zv3.2j Zscore: Upravljanje organizacijske kulture	-,87497	,53931
Zv3.2k Zscore: Sistem stalnih izboljšav	-,76596	,52289

Vir: Lastna raziskava

Zaradi lažje interpretacije izračunamo tudi vrednosti centroidov na nestandardiziranih spremenljivkah. Spodnja tabela 5.36 prikazuje povprečne vrednosti enot v dveh skupinah. Na podlagi te tabele lahko ugotovimo, katere organizacije iz vzorca prevladujejo v prvi oziroma v drugi skupini.

Tabela 5.36: Povprečne vrednosti enot v dveh skupinah organizacij

	Povprečje		
	Razvrstitev v dve skupini		
	1	2	Skupaj
v3.2a Upravljanje s kompetencami zaposlenih	1,67	3,17	2,56
v3.2b Sistem učečega se podjetja	1,58	3,09	2,47
v3.2c Izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev v org.	1,67	3,14	2,54
v3.2d Izvajanja rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci	3,04	4,49	3,90
v3.2e Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih	3,42	4,60	4,12
v3.2f Sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih	3,29	4,20	3,83
v3.2g Vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja	2,04	3,80	3,08
v3.2h Načrtno pridobivanje in širjenje znanj - menedžment znanja	1,75	3,74	2,93
v3.2i Merjenje organizacijskega vzdušja	2,04	3,83	3,10
v3.2j Upravljanje organizacijske kulture	1,38	3,66	2,73
v3.2k Sistem stalnih izboljšav	1,71	3,77	2,93

Vir: Lastna raziskava

V prvi skupini se nahajajo organizacije, ki kadrovske strateških sistemov še niso uvedle ali pa se na njihovo uvedbo pripravljajo. Najslabše so anketirane organizacije, ki pripadajo prvi skupini, uvedle sistem upravljanja organizacijske kulture. Organizacije, ki pripadajo

prvi skupini, najbolj aktivno izvajajo priprave na uvedbo sistema ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih.

Tabela 5.37: Bivariatna korelacija med spremenljivko »Razvrstitev v dve skupini« in neodvisnimi spremenljivkami

			Razvrstitev v dve skupini
Spearmanov rho	Razvrstitev v dve skupini	Koeficient povezanosti	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	Letna fluktuacija	Koeficient povezanosti	-,213
		Sig. (2-tailed)	,170
		N	43
	Povprečno št.dni usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja/leto/zaposlenega	Koeficient povezanosti	,116
		Sig. (2-tailed)	,506
		N	35
	Pri izvajanju stalnih izboljšav uporabljamo Timsko delo	Koeficient povezanosti	-,135
		Sig. (2-tailed)	,307
		N	59
	Pri izvajanju stalnih izboljšav uporabljamo Projektno delo	Koeficient povezanosti	-,123
		Sig. (2-tailed)	,353
		N	59
	Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem učenju.	Koeficient povezanosti	-,015
		Sig. (2-tailed)	,909
		N	59
	Spodbujamo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte.	Koeficient povezanosti	,293*
		Sig. (2-tailed)	,026
		N	58
	Zaposlene usposabljam za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost.	Koeficient povezanosti	,357**
		Sig. (2-tailed)	,006
		N	58
	Izvajamo timski način dela.	Koeficient povezanosti	,110
		Sig. (2-tailed)	,412
		N	58
	Organizacijska kultura naše organizacije postavlja v središče zaposlene.	Koeficient povezanosti	,293*
		Sig. (2-tailed)	,024
		N	59
	S človeškim kapitalom ravnamo tako, da povečuje konkurenčno prednost naše organizacije.	Koeficient povezanosti	,286*
		Sig. (2-tailed)	,028
		N	59
	V naši organizaciji merimo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala.	Koeficient povezanosti	,504**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59

Vir: Lastna raziskava

V drugi skupini se nahajajo organizacije, ki aktivno izvajajo priprave na uvedbo predlaganih kadrovske strateških sistemov oziroma so le te deloma že uvedle ali jih imajo uvedene v celotni organizaciji. Najmanj uveden sistem v organizacijah druge skupine je

sistem učečega se podjetja, značilnost organizacij te skupine pa sta zelo dobro uvedena sistema ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih ter izvajanje rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci.

V nadaljevanju analize so nas zanimale značilnosti na novo pridobljenih skupin, ki bi potrdile ali zavrgle zastavljeno hipotezo, in sicer: organizacije iz druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri:

- imajo nižjo stopnjo fluktuacije (**v2.6a1**), ki predstavlja višjo stopnjo in kakovost človeškega kapitala;
- imajo višje povprečno število dni izobraževanja (**v2.6b1**), ki predstavlja višjo stopnjo in kakovost človeškega kapitala;
- več uporabljajo timsko in projektno delo (**v2.7n** in **v2.7o**), kar predstavlja višjo stopnjo in kakovost človeškega kapitala, predvsem v smislu prenosa znanj in višje stopnje socialnega kapitala;
- v organizacijah iz druge skupine zaposleni bolj sprejemajo potrebo po nenehnem učenju (**v3.3c**), kar predstavlja večji potencial za kakovost in večanje količine človeškega kapitala v organizaciji;
- v organizacijah iz druge skupine spodbujajo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte (**v3.3e**), ki predstavlja vir za krepitev človeškega kapitala;
- v organizacijah iz druge skupine, zaposlene bolj usposablajo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost (**v3.3f**), ki sta pogoj za razvoj človeškega kapitala;
- v organizacijah iz druge skupine izvajajo bolj timski način dela (**v3.3g**), ki predstavlja vir za krepitev človeškega kapitala;
- v organizacijah iz druge skupine organizacijska kultura postavlja v središče zaposlene (**v3.3h**). Ustrezna organizacijska kultura je predpogoj za razvoj socialnega in preko njega človeškega kapitala;
- v organizacijah iz druge skupine s človeškim kapitalom ravnajo tako, da povečuje konkurenčno prednost organizacije (**v3.3i**);
- v organizacijah iz druge skupine merijo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala (**v3.3j**).

Naredimo bivariatno korelacijo med spremenljivko s skupinama in neodvisnimi spremenljivkami: v2.6a1, v2.6b1, v2.7n, v2.7o, v3.3c, v3.3e, v3.3f, v3.3g, v3.3h, v3.3i in v3.3j.

v3.3j. Ker so neodvisne spremenljivke nominalnega tipa, za mero korelacije izberemo Spearmanov koeficient korelacije.

Iz tabele 5.37 je razvidno, da obstaja statistično značilna korelacija med med odvisno spremenljivko (skupine) in:

- organizacijskim spodbujanjem razvoja in vključevanja zaposlenih v projekte (v3.3e),
- usposabljanjem za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost (v3.3f),
- organizacijsko kulturo, ki postavlja v središče zaposlene (v3.3h),
- ustreznim ravnanjem s človeškim kapitalom (tako da povečuje konkurenčno prednost organizacije) (v3.3i)
- med spremenljivko, ki kaže na to, da organizacije merijo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala (v3.3j).

S pomočjo t-testa za primerjave povprečij dveh skupinah bomo v nadaljevanju podrobneje pogledali značilnosti posamezne skupine glede na izbrane spremenljivke (za interpretacijo so pomembne neodvisne spremenljivke, ki so statistično značilno povezane z odvisno spremenljivko).

Potrjevanja prvotne hipoteze H2 smo se lotili tako, da smo postopek potrjevanja razčlenili na nove, manj kompleksne hipoteze, in na tak način prišli do nekaterih novih spoznanj. V nadaljevanju smo te hipoteze poimenovali **hipoteza A**, **hipoteza B**, **hipoteza C** in **hipoteza D**.

HIPOTEZA A: Druga skupina, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, ima nižjo stopnjo fluktuacije (**v2.6a1**).

Tabela 5.38: Statistika skupin in spremenljivke »*Letna fluktuacija*«

	Skupina	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Letna fluktuacija	1	15	8,4387	4,81997	1,24451
	2	28	6,3793	4,42665	,83656

Vir: Lastna raziskava

Izkaže se, da je povprečna stopnja fluktuacije v drugi skupini (skupina, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala) nižja kot v prvi skupini.

Tabela 5.39: T-test za primerjavo spremenljivke »Letna fluktuacija«

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečja						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Povprežne razlike	Standardna napaka razlike	95% Interval zaupanja razlike	
									Spodnji	Zgornji
Letna fluktuacija	Predpostavka enakih varianc	,461	,501	1,41	41	,166	2,05938	1,46059	-,89034	5,00910
	Predpostavka neenakih varianc			1,37	26,68	,181	2,05938	1,49955	-1,0191	5,13790

Vir: Lastna raziskava

Izračun t-testa kaže na statistično neznačilne razlike med skupinama. Zaključimo lahko, da so razlike v povprečnih posledica slučaja, in ne moremo potrditi razlik med skupinama.

Hipoteze A, ki se glasi: »Druga skupina, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, ima nižjo stopnjo fluktuacije«, glede na rezultat t-testa **ne moremo potrditi**, saj so razlike med skupinama glede višine stopnje letne fluktuacije statistično neznačilne.

HIPOTEZA B: Druga skupina, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, ima višje povprečno število dni izobraževanja (**v2.6b1**).

Tabela 5.40: Statistika skupin in spremenljivke »Povprečno število dni izobraževanja na leto na zaposlenega«

	Skupine	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Povprečno št.dni usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja na leto na zaposlenega	1	8	3,7812	3,76885	1,33249
	2	27	3,7122	2,59771	,49993

Vir: Lastna raziskava

Že Spearmanov korelacijski koeficient je potrdil, da med povprečnim številom dni izobraževanja in skupinama ni statistično značilne povezanosti. T-test nam potrdi, da med skupinama ni statističnih razlik med povprečjema.

Tabela 5.41: T-test za primerjavo spremenljivke »Povprečno število dni izobraževanja na leto na zaposlenega«

Povp.št.dni usposab., izpopol. in izobr. na leto na zaposlenega		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečja						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečje razlike	Standardna napaka razlike	95% Interval zaupanja razlike	
	Predpostavka enakih varianc	1,15	,292	,059	33	,953	,06903	1,16178	-2,29462	2,43268
	Predpostavka neenakih varianc			,049	9,06	,962	,06903	1,42319	-3,14714	3,28520

Vir: Lastna raziskava

Hipoteze B, ki se glasi: »Druga skupina, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, ima višje povprečno število dni izobraževanja«, glede na rezultat t-testa **ne moremo potrditi**, saj so razlike med skupinama glede povprečnega števila dni izobraževanja na leto na zaposlenega statistično neznačilne.

HIPOTEZA C: V drugi skupini, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, več uporabljajo timsko in projektno delo (**v2.7n** in **v2.7.o**).

Tabela 5.42: Statistika skupin in spremenljivki »Timsko delo« in »Projektno delo«

	Skupini	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Pri izvajanju stalnih izboljšav uporabljamo Timsko delo	1	24	1,25	,442	,090
	2	35	1,14	,355	,060
Pri izvajanju stalnih izboljšav uporabljamo Projektno delo	1	24	1,17	,381	,078
	2	35	1,09	,284	,048

Vir: Lastna raziskava

Že Spearmanov korelacijski koeficient je potrdil, da med spremenljivkama »uporaba timskega dela« ter »uporaba projektnega dela« in skupinama ni statistično značilne povezanosti. T-test je potrdil, da med skupinama ni statistično značilnih razlik glede na uporabo sodobnih menedžerskih metod, kot sta timsko in projektno delo.

Tabela 5.43: T-test za primerjavo spremenljivk »*Timsko delo*« in »*Projektno delo*«

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečja						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečje razlike	Standardna napaka razlike	95% Interval zaupanja razlike	
									Spodnji	Zgornji
Pri izvajanju stalnih izboljšav uporabljamo Timsko delo	Predpostavka enakih varianc	4,148	,046	1,030	57	,307	,107	,104	-,101	,315
	Predpostavka neenakih varianc			,988	42,235	,329	,107	,108	-,112	,326
Pri izvajanju stalnih izboljšav uporabljamo Projektno delo	Predpostavka enakih varianc	3,534	,065	,936	57	,353	,081	,087	-,092	,254
	Predpostavka neenakih varianc			,886	39,970	,381	,081	,091	-,104	,266

Vir: Lastna raziskava

Hipoteze C, ki se glasi: »V drugi skupini, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, več uporabljajo timsko in projektno delo«, glede na rezultat t-testa **ne moremo potrditi**, saj so razlike med skupinama glede pogostosti uporabe timskega in projektnega dela statistično neznačilne.

HIPOTEZA D: Za drugo skupino organizacij, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, velja, da zaposleni bolj sprejemajo potrebo po nenehnem učenju (**v3.3c**), organizacije bolj spodbujajo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte (**v3.3e**), zaposlene bolj usposabljaajo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost (**v3.3f**), bolj izvajajo timski način dela (**v3.3g**), organizacijska kultura posamezne organizacije bolj postavlja v središče zaposlene (**v3.3h**), s človeškim kapitalom ravnajo tako, da povečuje konkurenčno prednost organizacije (**v3.3i**) ter da v teh organizacijah merijo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala (**v3.3j**).

Tabela 5.44: Statistika skupin in spremenljivk sklopa 3.3

	Skupine	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem učenju.	1	24	3,75	,897	,183
	2	35	3,80	,759	,128
Spodbujamo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte.	1	24	3,29	1,122	,229
	2	34	3,94	,886	,152
Zaposlene usposabljammo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost.	1	24	2,88	,947	,193
	2	34	3,59	,892	,153
Izvajamo timski način dela.	1	24	3,83	1,090	,223
	2	34	4,09	,830	,142
Organizacijska kultura naše organizacije postavlja v središče zaposlene.	1	24	3,04	1,122	,229
	2	35	3,71	,893	,151
S človeškim kapitalom ravnamo tako, da povečuje konkurenčno prednost naše organizacije.	1	24	3,25	1,152	,235
	2	35	3,91	,887	,150
V naši organizaciji merimo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala.	1	24	1,83	,917	,187
	2	35	3,06	1,162	,196

Vir: Lastna raziskava

Iz zgornje tabele 5.44 je razvidno, da so povprečne vrednosti izbranih spremenljivk višje v drugi skupini, torej v skupini, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala.

Izračun t-testa nam pokaže, da:

- razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin pri spremenljivki **v3.3c** »zaposleni sprejemamo potrebo po nenehnem učenju«, **niso statistično značilne**, zato ne moremo trditi, da pri tej spremenljivki med skupinama obstajajo razlike. Tudi sama razlika obeh aritmetičnih skupin je minimalna (3,75 in 3,80).
- razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin pri spremenljivki **v3.3e** »spodbujamo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte«, **so statistično značilne**, zato lahko rečemo, da pri tej spremenljivki med skupinama obstajajo razlike. Za organizacije, ki so se uvrstile v drugo skupino, velja, da večinoma spodbujajo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte (povprečna vrednost trditve 3,94). Za organizacije, uvrščene v prvo skupino, torej skupino, za katero je značilna nižja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, velja, da spodbujajo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte le deloma (povprečna vrednost trditve 3,29).

Tabela 5.45: T-test za primerjavo spremenljivk sklopa 3.3

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečja						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečje razlike	Standardna napaka razlike	95% Interval zaupanja razlike	
									Spodnji	
Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem učenju.	Predpostavka enakih varianc	,044	,834	-,231	57	,818	-,050	,217	-,484	,384
	Predpostavka neenakih varianc			-,224	43,977	,824	-,050	,224	-,501	,401
Spodbujamo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte.	Predpostavka enakih varianc	1,908	,173	-,2462	56	,017	-,650	,264	-1,178	-,121
	Predpostavka neenakih varianc			-,2363	42,013	,023	-,650	,275	-1,204	-,095
Zaposlene usposabljammo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost.	Predpostavka enakih varianc	,036	,850	-,2925	56	,005	-,713	,244	-1,202	-,225
	Predpostavka neenakih varianc			-,2894	47,759	,006	-,713	,246	-1,209	-,218
Izvajamo timski način dela.	Predpostavka enakih varianc	3,223	,078	-,1011	56	,316	-,255	,252	-,760	,250
	Predpostavka neenakih varianc			-,965	40,902	,340	-,255	,264	-,788	,279
Org. kultura naše org. postavlja v središče zaposlene.	Predpostavka enakih varianc	,678	,414	-,2558	57	,013	-,673	,263	-1,199	-,146
	Predpostavka neenakih varianc			-,2452	41,980	,018	-,673	,274	-1,226	-,119
S človeškim kapitalom ravnamo tako, da povečuje konkurenčno prednost naše organizacije.	Predpostavka enakih varianc	4,721	,034	-,2501	57	,015	-,664	,266	-1,196	-,132
	Predpostavka neenakih varianc			-,2383	40,933	,022	-,664	,279	-1,227	-,101
V naši org. merimo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala.	Predpostavka enakih varianc	,097	,757	-,4317	57	,000	-1,224	,283	-1,791	-,656
	Predpostavka neenakih varianc			-,4512	55,783	,000	-1,224	,271	-1,767	-,680

Vir: Lastna raziskava

- razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin pri spremenljivki **v3.3f** »zaposlene usposabljammo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost« **so statistično značilne**, zato lahko rečemo, da pri tej spremenljivki med skupinama obstajajo razlike. Za organizacije, ki so se uvrstile v drugo skupino, velja, da zaposlene večinoma usposablajo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost (povprečna vrednost trditve 3,59). Za organizacije, uvrščene v prvo skupino, torej skupino, za katero je značilna

nižja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa velja, da omenjeno usposabljanje izvajajo le deloma (povprečna vrednost trditve 2,88).

- razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin pri spremenljivki **v3.3g** »izvajamo timski način dela«, **niso statistično značilne**, zato ne moremo trditi, da pri tej spremenljivki med skupinama obstajajo razlike. Tudi sama razlika obeh aritmetičnih skupin je minimalna (3,83 in 4,09).
- razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin pri spremenljivki **v3.3h** »organizacijska kultura naše organizacije postavlja v središče zaposlene«, **so statistično značilne**, zato lahko rečemo, da pri tej spremenljivki med skupinama obstajajo razlike. Za organizacije, ki so se uvrstile v drugo skupino, velja, da njihova organizacijska kultura v središče postavlja zaposlene (povprečna vrednost trditve 3,71). Za organizacije, uvrščene v prvo skupino, torej skupino, za katero je značilna nižja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa velja, da organizacijska kultura le deloma postavlja v središče zaposlene (povprečna vrednost trditve 3,04).
- razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin pri spremenljivki **v3.3i** »s človeškim kapitalom ravnamo tako, da povečuje konkurenčno prednost naše organizacije«, **so statistično značilne**, zato lahko rečemo, da pri tej spremenljivki med skupinama obstajajo razlike. Za organizacije, ki so se uvrstile v drugo skupino, velja, da s človeškim kapitalom večinoma ravnajo tako, da povečuje njihovo konkurenčno prednost (povprečna vrednost trditve 3,91). Za organizacije, uvrščene v prvo skupino, torej skupino, za katero je značilna nižja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa velja, da s človeškim kapitalom le deloma ravnajo v smeri večje konkurenčnosti (povprečna vrednost trditve 3,25).
- razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin pri spremenljivki **v3.3j** »v naši organizaciji merimo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala«, **so statistično značilne**, zato lahko rečemo, da pri tej spremenljivki med skupinama obstajajo razlike. Za organizacije, ki so se uvrstile v drugo skupino, velja, da deloma izvajajo merjenje splošnih kazalnikov obsega in kakovosti človeškega kapitala (povprečna vrednost trditve 3,06). Za organizacije, uvrščene v prvo skupino, torej skupino, za katero je značilna nižja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa velja, da se z merjenjem človeškega kapitala ne ukvarjajo (povprečna vrednost trditve 1,83).

Hipotezo D, ki se glasi: *»Za drugo skupino organizacij, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, velja, da zaposleni bolj sprejemajo potrebo po nenehnem učenju, organizacije bolj spodbujajo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte, zaposlene bolj usposabljaajo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost, bolj izvajajo timski način dela, organizacijska kultura posamezne organizacije bolj postavlja v središče zaposlene, s človeškim kapitalom ravnaajo tako, da povečuje konkurenčno prednost organizacije ter da v teh organizacijah merijo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala«*, lahko v večini **potrdimo**. Rezultat t-testa kaže, da so razlike med skupinama statistično značilne, in sicer glede:

- spodbujanja razvoja vključevanja zaposlenih v projekte;
- usposabljanja zaposlenih za inovativno razmišljanje in inovativnost;
- vzpostavljanja organizacijske kulture, ki postavlja v središče zaposlene;
- zavedanja in upravljanja človeškega kapitala na način, da le ta povečuje konkurenčno prednost organizacije; ter glede
- merjenja obsega in kakovosti človeškega kapitala.

Aritmetične sredine teh spremenljivk so višje v drugi skupini, torej skupini, za katero je značilno, da bolj kakovostno upravljaajo s človeškimi viri.

Zastavljene **hipoteze H2**, ki se glasi: *»Kakovostno upravljanje s človeškimi viri vpliva na povečevanje in kakovost človeškega kapitala«*, nismo uspeli potrditi s pomočjo naslednjih spremenljivk:

- z višino stopnje letne fluktuacije, za katero smo predvidevali, da je nižja v skupini organizacij, kjer bolj kakovostno upravljaajo s človeškimi viri (v drugi skupini);
- z višino povprečnega števila dni izobraževanja na zaposlenega na letni ravni, za katero smo predvidevali, da bo višja v skupini organizacij, kjer bolj kakovostno upravljaajo z zaposlenimi (v drugi skupini);
- z intenzivnejšo uporabo timskega in projektnega dela, ki smo jo prav tako pričakovali v organizacijah, ki so razvrščene v drugo skupino;
- s trditvijo glede sprejemanja potrebe po nenehnem učenju zaposlenih; ter
- s trditvijo, da v organizacijah druge skupine intenzivneje izvajajo timski način dela.

S pomočjo delne potrditve hipoteze D pa lahko glavno **hipotezo H2**, ki se glasi: *»Kakovostno upravljanje s človeškimi viri vpliva na povečevanje in kakovost človeškega kapitala«, delno potrdimo.*

Kakovostno upravljanje s kadrovskimi viri smo torej ugotavljali s pomočjo stopnje uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar je naš vzorec organizacij razdelilo na dve skupini: v prvo skupino so se uvrstile organizacije, ki manj kakovostno upravljajo s človeškimi viri, v drugo pa so se uvrstile organizacije, ki kakovostneje upravljajo s človeškimi viri. Analiza je delno dokazala, da organizacije, ki pripadajo drugi skupini, izvajajo aktivnosti, s katerimi vzpodbujajo nenehno učenje v organizaciji, razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte, usposabljanje za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost, razvijajo organizacijsko kulturo, ki postavlja v središče zaposlene, se zavedajo pomembnosti človeškega kapitala pri vzpostavljanju konkurenčnosti organizacije ter uvajajo aktivnosti merjenja obsega in kakovosti človeškega kapitala. Zato lahko rečemo, da kakovostno upravljanje s človeškimi viri delno vpliva na povečanje in kakovost človeškega kapitala.

5.3 Hipoteza H3

Sledi postopek potrjevanja hipoteze H3, ki se glasi:

»Organizacije, ki imajo učinkovite kadrovske procese, usmerjene v povečevanje kakovosti in količine človeškega kapitala, so uspešnejše od tistih, ki nimajo ustreznih kadrovskih procesov.«,

ki smo jo potrjevali z uporabo z analize spremenljivk v3.2.a, v3.2.b, v3.2.c, v3.2.d, v3.2.e, v3.2.f, v3.2.g, v3.2.h, v3.2.i, v3.2.j in v3.2.k (razvrščanje v skupine) in spremenljivk v2.5a, v2.5b, v2.5d in v3.3a (korelacije, kontingenčne tabele in t-test).

Za dokazovanje tretje hipoteze uporabimo razvrstitev preučevanih enot v dve skupini, ki smo jo izvedli v prejšnjem podpoglavju. Preučevne enote so se torej razvrstile v dve skupini: v prvo skupino so se uvrstile organizacije, ki manj kakovostno upravljajo s človeškimi viri, v drugo pa so se uvrstile organizacije, ki kakovostneje upravljajo s človeškimi viri. Sledi izvedba bivariatne korelacije med spremenljivko s skupinama in

naslednjimi neodvisnimi spremenljivkami, ki bi potrdile ali zavrgle zastavljeno hipotezo, in sicer: organizacije iz druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri:

- se po uspešnosti glede na kriterij »profitabilnosti« uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži (**v2.5a**);
- se po uspešnosti glede na kriterij »čas od ideje do inovacije« uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži (**v2.5b**);
- se po uspešnosti glede na kriterij »kakovost kadrovskih procesov« uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži (**v2.5c**);
- se po uspešnosti glede na kriterij »konkurenčnost« uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži (**v2.5d**);
- za organizacije druge skupine je značilno, da proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni, s čimer dosegajo večjo uspešnost svojega poslovanja (**v3.3a**).

Ker gre za spremenljivke, merjene na nominalni merski lestvici, izberemo Spearmanov koeficient korelacije.

Tabela 5.46: Bivariatna korelacija med spremenljivko s skupinama in neodvisnimi spremenljivkami

			Razvrstitev v dve skupini
Spearman's rho	Razvrstitev v dve skupini	Koeficient korelacije	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	Uspešnost organizacije glede na profitabilnost	Koeficient korelacije	-,113
		Sig. (2-tailed)	,406
		N	56
	Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije	Koeficient korelacije	-,087
		Sig. (2-tailed)	,520
		N	57
	Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov	Koeficient korelacije	-,292*
		Sig. (2-tailed)	,027
		N	57
	Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost organizacije	Koeficient korelacije	-,276*
		Sig. (2-tailed)	,036
		N	58
	Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni.	Koeficient korelacije	,185
		Sig. (2-tailed)	,162
		N	59

Vir: Lastna raziskava

Iz tabele 5.46 je razvidno, da obstaja statistično značilna korelacija med odvisno spremenljivko (skupine) in uspešnostjo organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov (v2.5c) in uspešnostjo organizacije glede na konkurenčnost organizacije (v2.5d).

Korelacija med odvisno spremenljivko oziroma razdelitvijo organizacij v dve skupini ni statistično značilna v primeru profitabilnosti (v2.5a), glede na čas od ideje do inovacije (v2.5b), niti statistično ne korelira s procesom stalnih izboljšav, uvedenem na vseh organizacijskih ravneh (v3.3a).

Tudi potrjevanja prvotne hipoteze H3 smo se lotili tako, da smo postopek potrjevanja razčlenili na nove, manj kompleksne hipoteze, in na tak način prišli do nekaterih novih spoznanj. V nadaljevanju smo te hipoteze poimenovali **hipoteza E**, **hipoteza F**, **hipoteza G**, **hipoteza H** in **hipoteza I**.

HIPOTEZA E: Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se po uspešnosti glede na profitabilnost uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži. Organizacije prve skupine, torej organizacije z nižjo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij glede na omenjeni kriterij (**v2.5.a**).

Iz tabele 5.47 je razvidno, da se večji delež organizacij iz druge skupine uvršča med zgornjih 10 % organizacij po uspešnosti glede na profitabilnost. Organizacije prve skupine, za katere je značilno manj kakovostno upravljanje s človeškimi viri, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij po uspešnosti glede na profitabilnost.

Tabela 5.47: Kontingenčna tabela spremenljivk »Uspešnost glede na profitabilnost« in »Razvrstitev v dve skupini«

Uspešnost organizacije glede na profitabilnost		Razvrstitev v dve skupini		
		1	2	Skupaj
zgornjih 10 %	Frekvenca	5	10	15
	% glede na Uspešnost -profitabilnost	33,3%	66,7%	100,0%
	% glede na dve skupini	22,7%	29,4%	26,8%
	% skupaj	8,9%	17,9%	26,8%
zgornja polovica	Frekvenca	8	15	23
	% glede na Uspešnost -profitabilnost	34,8%	65,2%	100,0%
	% glede na dve skupini	36,4%	44,1%	41,1%
	% skupaj	14,3%	26,8%	41,1%
spodnja polovica	Frekvenca	4	2	6
	% glede na Uspešnost -profitabilnost	66,7%	33,3%	100,0%
	% glede na dve skupini	18,2%	5,9%	10,7%
	% skupaj	7,1%	3,6%	10,7%
ne moremo se opredeliti	Frekvenca	5	7	12
	% glede na Uspešnost -profitabilnost	41,7%	58,3%	100,0%
	% glede na dve skupini	22,7%	20,6%	21,4%
	% skupaj	8,9%	12,5%	21,4%
Skupaj	Frekvenca	22	34	56
	% glede na Uspešnost -profitabilnost	39,3%	60,7%	100,0%
	% glede na dve skupini	100,0%	100,0%	100,0%
	% skupaj	39,3%	60,7%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Statistična pomembnost hi kvadrat testa znaša 0,506, kar pomeni, da test ni statistično značilen, zato moramo obdržati ničelno hipotezo, ki pravi, da sta spremenljivki neodvisni. Zato interpretacija tabele ni smiselna in ne moremo trditi, da obstaja statistično značilna povezanost med spremenljivkama.

Tabela 5.48: Hi kvadrat test spremenljivk »Uspešnost glede na profitabilnost« in »Razvrstitev v dve skupini«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,333 ^a	3	,506
Likelihood Ratio	2,287	3	,515
Linear-by-Linear Association	,612	1	,434
N of Valid Cases	56		

Vir: Lastna raziskava

Hipoteze E, ki se glasi: »Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se po uspešnosti glede na profitabilnost uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži. Organizacije prve skupine, torej organizacije z nižjo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij glede na omenjeni kriterij«, glede na rezultat hi kvadrat testa, ki pravi, da ni statistično značilen, **ne moremo potrditi**.

HIPOTEZA F: Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se po uspešnosti glede na čas od ideje do inovacije uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji panogi. Organizacije prve skupine, torej organizacije z nižjo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij glede na omenjeni kriterij (**v2.5.b**).

Tabela 5.49: Kontingenčna tabela spremenljivk »Uspešnost glede na čas od ideje do inovacije« in »Razvrstitev v dve skupini«

Uspešnost organizacije glede na čas od ideje do inovacije		Razvrstitev v dve skupini		
		1	2	Skupaj
zgornjih 10 %	Frekvenca	4	7	11
	% glede na Uspešnost - čas od ideje do inovacije	36,4%	63,6%	100,0%
	% glede na dve skupini	18,2%	20,0%	19,3%
	% skupaj	7,0%	12,3%	19,3%
zgornja polovica	Frekvenca	8	14	22
	% glede na Uspešnost - čas od ideje do inovacije	36,4%	63,6%	100,0%
	% glede na dve skupini	36,4%	40,0%	38,6%
	% skupaj	14,0%	24,6%	38,6%
spodnja polovica	Frekvenca	4	9	13
	% glede na Uspešnost - čas od ideje do inovacije	30,8%	69,2%	100,0%
	% glede na dve skupini	18,2%	25,7%	22,8%
	% skupaj	7,0%	15,8%	22,8%
ne moremo se opredeliti	Frekvenca	6	5	11
	% glede na Uspešnost - čas od ideje do inovacije	54,5%	45,5%	100,0%
	% glede na dve skupini	27,3%	14,3%	19,3%
	% skupaj	10,5%	8,8%	19,3%
Skupaj	Frekvenca	22	35	57
	% glede na Uspešnost - čas od ideje do inovacije	38,6%	61,4%	100,0%
	% glede na dve skupini	100,0%	100,0%	100,0%
	% skupaj	38,6%	61,4%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Iz tabele 5.49 je razvidno, da se organizacije druge skupine v večji meri uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij po uspešnosti glede na čas od ideje do inovacije. Se pa tudi precej organizacij prve skupine (14 %), za katere je značilno manj kakovostno upravljanje s človeškimi viri, uvršča v zgornjo polovico organizacij po uspešnosti glede na čas od ideje do inovacije.

Statistična pomembnost hi kvadrat testa znaša 0,663, kar pomeni, da test ni statistično značilen, zato moramo obdržati ničelno hipotezo, ki pravi, da sta spremenljivki med seboj neodvisni. Ne moremo trditi, da obstaja statistično značilna povezanost med spremenljivkama.

Tabela 5.50: Hi kvadrat test za spremenljivki »Uspešnost glede na čas od ideje do inovacije« in »Razvrstitev v dve skupini«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,586 ^a	3	,663
Likelihood Ratio	1,559	3	,669
Linear-by-Linear Association	,536	1	,464
N of Valid Cases	57		

Vir: Lastna raziskava

Hipoteze F, ki se glasi: »Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se po uspešnosti glede na čas od ideje do inovacije uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji panogi. Organizacije prve skupine, torej organizacije z nižjo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij glede na omenjeni kriterij«, glede na rezultat hi kvadrat testa, ki pravi, da ni statistično značilen, **ne moremo potrditi**.

HIPOTEZA G: Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se po uspešnosti glede na kakovost kadrovskih procesov uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži. Organizacije prve skupine, torej organizacije z nižjo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij glede na omenjeni kriterij (**v2.5.c**).

Tabela 5.51: Kontingenčna tabela spremenljivk »Uspešnost glede na kakovost kadrovskih procesov« in »Razvrstitev v dve skupini«

Uspešnost organizacije glede na kakovost kadrovskih procesov		Razvrstitev v dve skupini		
		1	2	Skupaj
zgornjih 10 %	Frekvenca	5	12	17
	% glede na Uspešnost - kakovost kadrovskih procesov	29,4%	70,6%	100,0%
	% glede na razdelitev v dve skupini	22,7%	34,3%	29,8%
	% glede na skupaj	8,8%	21,1%	29,8%
zgornja polovica	Frekvenca	7	19	26
	% glede na Uspešnost - kakovost kadrovskih procesov	26,9%	73,1%	100,0%
	% glede na razdelitev v dve skupini	31,8%	54,3%	45,6%
	% glede na skupaj	12,3%	33,3%	45,6%
spodnja polovica	Frekvenca	8	3	11
	% glede na Uspešnost - kakovost kadrovskih procesov	72,7%	27,3%	100,0%
	% glede na razdelitev v dve skupini	36,4%	8,6%	19,3%
	% glede na skupaj	14,0%	5,3%	19,3%
ne moremo se opredeliti	Frekvenca	2	1	3
	% glede na Uspešnost - kakovost kadrovskih procesov	66,7%	33,3%	100,0%
	% glede na razdelitev v dve skupini	9,1%	2,9%	5,3%
	% glede na skupaj	3,5%	1,8%	5,3%
Skupaj	Frekvenca	22	35	57
	% glede na Uspešnost - kakovost kadrovskih procesov	38,6%	61,4%	100,0%
	% glede na razdelitev v dve skupini	100,0 %	100,0 %	100,0%
	% glede na skupaj	38,6%	61,4%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Iz tabele 5.51 je razvidno, da se organizacije druge skupine v večji meri uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij po uspešnosti glede na kakovost kadrovskih procesov.

Organizacije prve skupine, za katere je značilno manj kakovostno upravljanje s človeškimi viri, se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij po uspešnosti glede na kakovost kadrovskih procesov.

Statistična pomembnost hi kvadrat testa znaša 0,037, kar pomeni, da je test statistično značilen, ničelno hipotezo, ki pravi, da sta spremenljivki med seboj neodvisni, zavrnamo.

Trdimo lahko, da obstaja statistično značilna povezanost med spremenljivkama. Organizacije druge skupine se glede na organizacije prve skupine, po uspešnosti glede na kakovost kadrovskih procesov, uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji panogi.

Tabela 5.52: Hi kvadrat test spremenljivk »Uspešnost glede na kakovost kadrovskih procesov« in »Razvrstitev v dve skupini«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,504 ^a	3	,037
Likelihood Ratio	8,431	3	,038
Linear-by-Linear Association	5,078	1	,024
N of Valid Cases	57		

Vir: Lastna raziskava

Hipotezo G, ki se glasi: »Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se po uspešnosti glede na kakovost kadrovskih procesov uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži. Organizacije prve skupine, torej organizacije z nižjo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij glede na omenjeni kriterij«, glede na rezultat hi kvadrat testa, ki je statistično značilen, **potrdimo**. Organizacije druge skupine se pretežno, glede na organizacije prve skupine, po uspešnosti glede na kakovost kadrovskih procesov, uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji panogi.

HIPOTEZA H: Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se po uspešnosti glede na konkurenčnost uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži. Organizacije prve skupine, torej organizacije z nižjo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij glede na omenjeni kriterij (**v2.5.d**).

Iz tabele 5.53 je razvidno, da se organizacije druge skupine v večji meri uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij po uspešnosti glede na konkurenčnost. Organizacije prve skupine, za katere je značilno manj kakovostno upravljanje s človeškimi viri, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij po uspešnosti glede na konkurenčnost.

Tabela 5.53: Kontingenčna tabela spremenljivk »Uspešnost glede na konkurenčnost« in »Razvrstitev v dve skupini«

Uspešnost organizacije glede na konkurenčnost organizacije		Razvrstitev v dve skupini		
		1	2	Skupaj
zgornjih 10 %	Frekvenca	6	15	21
	% glede na Uspešnost - konkurenčnost	28,6%	71,4%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	26,1%	42,9%	36,2%
	% glede na skupaj	10,3%	25,9%	36,2%
zgornja polovica	Frekvenca	9	17	26
	% glede na Uspešnost - konkurenčnost	34,6%	65,4%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	39,1%	48,6%	44,8%
	% glede na skupaj	15,5%	29,3%	44,8%
spodnja polovica	Frekvenca	3	1	4
	% glede na Uspešnost - konkurenčnost	75,0%	25,0%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	13,0%	2,9%	6,9%
	% glede na skupaj	5,2%	1,7%	6,9%
ne moremo se opredeliti	Frekvenca	5	2	7
	% glede na Uspešnost - konkurenčnost	71,4%	28,6%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	21,7%	5,7%	12,1%
	% glede na skupaj	8,6%	3,4%	12,1%
Skupaj	Frekvenca	23	35	58
	% glede na Uspešnost - konkurenčnost	39,7%	60,3%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	100,0%	100,0%	100,0%
	% glede na skupaj	39,7%	60,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Tabela 5.54: Hi kvadrat test spremenljivk »Uspešnost glede na konkurenčnost« in »Razvrstitev v dve skupini«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,395 ^a	3	,094
Likelihood Ratio	6,361	3	,095
Linear-by-Linear Association	5,212	1	,022
N of Valid Cases	58		

Vir: Lastna raziskava

Statistična pomembnost hi kvadrat testa znaša 0,094, kar pomeni, da test ni statistično značilen, zato moramo obdržati ničelno hipotezo, ki pravi, da sta spremenljivki med seboj neodvisni. Ne moremo trditi, da obstaja statistično značilna povezanost med spremenljivkama.

Hipoteze H, ki se glasi: »Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se po uspešnosti glede na konkurenčnost uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji branži. Organizacije prve skupine, torej organizacije z nižjo stopnjo uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, pa se bolj uvrščajo v spodnjo polovico organizacij glede na omenjeni kriterij«, glede na rezultat hi kvadrat testa, ki pravi, da ni statistično značilen«, **ne moremo potrditi**.

HIPOTEZA I: Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se bolj strinjajo s trditvijo, da proces stalnih izboljšav v njihovi organizaciji zajema vse organizacijske ravni (**v3.3.a**).

Zgornjo podhipotezo bomo preverili s pomočjo t-testa za primerjave povprečij v dveh skupinah.

Tabela 5.55: Statistika skupin in spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni«

	Skupini	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni.	1	24	3,33	1,435	,293
	2	35	3,89	1,022	,173

Vir: Lastna raziskava

Tabela 5.56: T-test za primerjavo spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni«

Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni.		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečja						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečje razlike	Standardna napaka razlike	95% Interval zaupanja razlike	
	Predpostava enakovrednih varianc								Spodnji	Zgornji
	Predpostava enakovrednih varianc	6,74	,012	-1,729	57	,089	-,552	,320	-1,192	,088
	Predpostava neenakovrednih varianc			-1,625	38,642	,112	-,552	,340	-1,240	,136

Vir: Lastna raziskava

T-test nam pokaže, da med skupinama ni statističnih razlik med povprečjema glede strinjanja s trditvijo, da proces stalnih izboljšav v organizacijah zajema vse organizacijske ravni.

V nadaljevanju smo preverili, ali obstaja med analiziranimi spremenljivkama povezanost.

Spremenljivko v3.3a rekodiramo, tako da pet kategorij združimo v tri, in sicer v: kategorijo »drži« (v katero smo uvrstili kategoriji popolnoma in večinoma drži), »deloma drži« (ki je ostala enaka) in »ne drži« (v katero sta združeni kategoriji večinoma ne drži in nikakor ne drži).

Tabela 5.57: Kontingenčna tabela rekodirane spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni« in spremenljivke »Razvrstitev v dve skupini«

Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni		Razvrstitev v dve skupini		
		1	2	Skupaj
ne drži	Frekvenca	8	2	10
	% glede na Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni	80,0%	20,0%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	33,3%	5,7%	16,9%
	% glede na skupaj	13,6%	3,4%	16,9%
drži le deloma	Frekvenca	4	11	15
	% glede na Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni	26,7%	73,3%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	16,7%	31,4%	25,4%
	% glede na skupaj	6,8%	18,6%	25,4%
drži	Frekvenca	12	22	34
	% glede na Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni	35,3%	64,7%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	50,0%	62,9%	57,6%
	% glede na skupaj	20,3%	37,3%	57,6%
Skupaj	Frekvenca	24	35	59
	% glede na Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni	40,7%	59,3%	100,0%
	% glede na Razvrstitev v dve skupini	100,0%	100,0%	100,0%
	% glede na skupaj	40,7%	59,3%	100,0%

Vir: Lastna raziskava

Tabela 5.57 kaže, da proces stalnih izboljšav v organizacijah zajema vse organizacijske ravni v skoraj 40 % organizacijah, ki so razvrščene v drugo skupino, torej v organizacijah, ki kvalitetneje upravljajo s svojimi človeškimi viri.

Proces stalnih izboljšav v organizacijah zajema vse organizacijske ravni le v 20 % organizacij, ki so razvrščene v prvo skupino, torej v organizacijah, kjer upravljajo s svojimi človeškimi viri ne posvečajo velike pozornosti in je razvoj kadrovske strateških sistemov še v povojih.

Hi kvadrat testa znaša 0,018, kar pomeni, da je test statistično značilen, zato lahko ničelno hipotezo, ki pravi, da sta spremenljivki med seboj neodvisni, zavrnamo. Ugotovimo lahko, da v organizacijah druge skupine proces stalnih izboljšav zajema večinoma vse organizacijske ravni, v organizacijah prve skupine pa ne.

Tabela 5.58: Hi kvadrat test za rekodirano spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni« in spremenljivko »Razvrstitev v dve skupini«

	Vrednost	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,036 ^a	2	,018
Likelihood Ratio	8,174	2	,017
Linear-by-Linear Association	3,951	1	,047
N of Valid Cases	59		

Vir: Lastna raziskava

Tabela 5.59: Mere simetričnosti za rekodirano spremenljivke »Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni« in spremenljivko »Razvrstitev v dve skupini«

		Vrednost	Approx. Sig.
Nominalna z Nominalno	Phi	,369	,018
	Cramer's V	,369	,018
	N of Valid Cases	59	

Vir: Lastna raziskava

Hipoteze I, ki se glasi: »Organizacije druge skupine, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri, se bolj strinjajo s trditvijo, da proces stalnih izboljšav v njihovi organizaciji zajema vse organizacijske ravni«, glede na rezultat t-testa, ki pokaže, da med skupinama ni razlik med povprečjema glede procesov stalnih izboljšav, ki bi zajemali vse organizacijske ravni, ne moremo potrditi.

Lahko pa **hipotezo I potrdimo** na podlagi ugotovljene povezanosti med rekodirano spremenljivko in spremenljivko, ki organizacije razvršča v dve skupini. In sicer: v organizacijah druge skupine proces stalnih izboljšav zajema večinoma vse organizacijske ravni, v organizacijah prve skupine pa ne.

Zastavljene **hipoteze H3**, ki se glasi: *»Organizacije, ki imajo učinkovite kadrovske procese, usmerjene v povečevanje kakovosti in količine človeškega kapitala, so uspešnejše od tistih, ki nimajo ustreznih kadrovskih procesov«*, nismo uspeli potrditi s pomočjo naslednjih spremenljivk:

- z ocenjevanjem in uvrščanjem anketiranih organizacij med zgornjih 10 %, v zgornjo polovico ali v spodnjo polovico organizacij v svoji branži glede na profitabilnost;
- z ocenjevanjem in uvrščanjem anketiranih organizacij med zgornjih 10 %, v zgornjo polovico ali v spodnjo polovico organizacij v svoji branži glede na čas od ideje do inovacije; ter
- z ocenjevanjem in uvrščanjem anketiranih organizacij med zgornjih 10 %, v zgornjo polovico ali v spodnjo polovico organizacij v svoji branži glede na konkurenčnost orgaizacije.

S pomočjo potrditve **hipoteze G** in **hipoteze I**, lahko glavno **hipotezo H3**, ki se glasi: *»Organizacije, ki imajo učinkovite kadrovske procese, usmerjene v povečevanje kakovosti in količine človeškega kapitala, so uspešnejše od tistih, ki nimajo ustreznih kadrovskih procesov «*, le **delno potrdimo**.

Hipotezo H3 glede na dane podatke lahko torej le delno potrdimo. Za statistično značilni sta se izkazali le hipoteza G in hipoteza I, ki pravita, da:

- se organizacije druge skupine (tiste, ki imajo učinkovite kadrovske procese, usmerjene v povečanje kakovosti in količine človeškega kapitala) po uspešnosti le glede na kakovost kadrovskih procesov uvrščajo med zgornjih 10 % organizacij v svoji panogi;
- le za organizacije druge skupine (tiste, ki imajo učinkovite kadrovske procese, usmerjene v povečanje kakovosti in količine človeškega kapitala) velja, da proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni. Za organizacije prve skupine pa ta trditev ne velja.

6 OMEJITVE RAZISKOVANJA

Tekom analize in obdelave zbranih podatkov smo naleteli na nekaj omejitev raziskovanja, ki bi jih želeli na tem mestu predstaviti. Konkretnije smo se v tej raziskavi srečali z naslednjimi težavami:

- Težave zaradi omejenega dostopa do podatkov, predvsem v smislu nizkega števila vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov bodisi zaradi neprimernega časa anketiranja (čas recesije, čas odpušćanj, čas razkritja informacij o neplaćevanju socialnih prispevkov delavcem, čas reševanja podjetij in ne vlaganja v ćloveške vire) bodisi zaradi nepripravljenosti ljudi za sodelovanje, zaradi vrste drugih prednostnih nalog, ki jih morajo izvesti k raziskavi povabljeni subjekti. Citiramo del dopisa, prejetega kot odgovor na našo prošnjo za sodelovanje v raziskavi:

» ... V zvezi zaprosilom, da v ta namen izpolnimo vprašalnik, odgovarjamo, da glede na to, da Upravo RS za /.../ poleg Generalnega urada, sestavlja še sedem notranjih organizacijskih enot /.../ ter glede na vrsto drugih prednostnih nalog, v raziskavi Źal ne moremo sodelovati ...«

- Nekvalitetni podatki iz naslova nerazumevanje navodil za izpolnitev vprašalnika.
- Ekonomski vidik raziskave in stroški povezani z izvedbo (npr. stroški tiskanja anketnega vprašalnika, stroški pošiljanja anket skupaj s kuvertami z znamko za vraćilo izpolnjenih anket). Spletni anketi, ki bi najverjetneje zahtevala nižje stroške, smo se izognili, ker smo predvidevalivi, da bo odzivnost še nižja, kot je bila v primeru anketiranja po pošti.
- Premalo prakse z izdelavo merskega inštrumenta – anketnega vprašalnika.
- Problem je nastajal tudi pri uporabi kontingenćnih tabel, kjer smo zaradi relativno majhnega vzorca le s težavo zadovoljili predpostavke za hi kvadrat test (Field 2005, 686):
 - o podatki so med seboj neodvisni, saj so pridobljeni na razlićnih posameznikih;
 - o prićakovane frekvence morajo biti većje od 5; za većje kontingenćne tabele ja ta pogoj sicer milejši – najveć 20 % vseh prićakovanih frekvenc je lahko manjši od 5;
 - o nobena prićakovana frekvenca ne sme biti manjša od 1.

7 ZAKLJUČEK

Namen klasične kadrovske funkcije je, da v podporo poslovanja zagotavlja določene storitve (kadrovanje, selekcija, odpuščanje) za pomoč pri zaposlovanju ljudi, ki jih organizacija potrebuje. Klasična kadrovska funkcije in njeno administrativno izvajanje ne zadoščata več novim zahtevam spreminjajočega se sodobnega in konkurenčnega okolja. **Glavni pomen kadrovske funkcije vidimo v izvajanju strateških in kakovostnih kadrovskih procesov z namenom, da se pridobi, razvija in upravlja ustrezne človeške zmožnosti, ter s ciljem doseganja konkurenčnosti in uspešnosti organizacij. Standarde kakovosti upravljanja s človeškimi viri in uporaba različnih pristopov sistema menedžmenta človeškega kapitala opredeljujemo kot orodja kakovostnega izvajanja kadrovske funkcije.**

Prispevek raziskave k razvoju znanosti je poglobljena analiza razvitosti in vpliva upravljanja s človeškimi viri na razvoj in obseg človeškega kapitala v slovenskih organizacijah. Raziskava je bila izvedena na reprezentativnem, naključnem vzorcu 62 velikih in srednje velikih podjetij – organizacij javnega in zasebnega sektorja, kar po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2008 skupaj predstavlja 2,19 odstotni delež celotne populacije.

Transformacija klasične kadrovske funkcije v moderno upravljanje s človeškimi viri v večini organizacij še poteka. **Kadrovski menedžerji naj bi prenehali biti administratorji in izvrševalci, postali naj bi strateški partner vrhnjemu menedžmentu. Bistvo strateškega upravljanja človeških virov je, da organizacije kadrovsko funkcijo pripojijo k ostalim poslovnim funkcijam in da sodeluje pri sprejetju vseh bistvenih odločitev.** Ljudje oziroma človeški viri so ključni izvor konkurenčnosti sodobne organizacije. **Potrebno je upravljanje in razvoj ključnih kadrov, ki so za vsako organizacijo strateškega pomena, in zato je nujno, da administrativna kadrovska funkcija preraste v strateškega partnerja vodstva organizacije.** Strateški menedžment človeških virov je načrt kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije.

Premik v **smeri zavedanja pomena strateškosti kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah** se kaže v tem, da ima skoraj dve tretjini (64 odstotkov) anketiranih

organizacij **izdelano strategijo razvoja kadrov/človeških virov**, čeprav je še vedno velik odstotek organizacij (36 odstotkov), ki kadrovske strategije nima. Prehod od kadrovskega menedžmenta k upravljanju človeških virov oziroma **proces devolucije** nakazujejo tudi rezultati izvedene raziskave:

- Odstotek organizacij (68 odstotkov), v katerih je **vodja za kadre oziroma človeške vire vključen v ožji kolegij direktorjev oziroma uprav**, je velik,
- **64 odstotkov** anketiranih organizacij ima **izdelano strategijo razvoja človeških virov**,
- v **64 odstotkih** anketiranih organizacij **vodstvo podpira kadrovske strokovnjake** pri izvajanju kadrovske funkcije, v 34 odstotkih organizacij jih delno podpira, **le v 2 odstotkih** organizacij pa kadroviki **podpore vodstva ne prejemajo**.

Kadrovska funkcija postaja tudi v slovenskih organizacijah bolj strateška, kar potrjujejo tudi podatki, da se izvajajo meritve vpliva kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja organizacije. **Dobri dve tretjini** (68 odstotkov) anketiranih organizacij **vpliv kadrovske funkcije na uspešnost organizacije merita s kriterijem doseganja načrtanih ciljev**. V dobri polovici (56 odstotkov) organizacij merijo vpliv tudi **s periodičnim merjenjem organizacijskega vzdušja** ter s **številom realiziranih ur izobraževanja** na zaposlenega.

Vse to nakazuje, da se organizacije oziroma vodstvo organizacij počasi zavedajo, da mora kadrovska funkcija postati ena od strateških funkcij podjetja in ne biti zgolj administrativna.

Prvo hipotezo, ki se glasi »*Upravljanje s človeškimi viri v slovenskih organizacijah ni dobro razvito in je predvsem administrativno in nadzorno*«, **smo potrdili**.

V skladu s teorijo med administrativne kadrovske procese štejemo: vodenje kadrovskih evidenc, reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja, pridobivanje, izbira in uvajanje kadrov ter aktivnosti s področja varnosti in zdravja pri delu. Vsi naštetih procesi se po pridobljenih podatkih pojavljajo kot procesi, ki se uvrščajo med najpogostejše in najintenzivnejše izvajane procese v anketiranih organizacijah. Proces vodenje kadrovskih evidenc, pridobivanje, izbira in uvajanje kadrov ter aktivnosti s področja varnosti in zdravja pri delu torej zasedajo prva tri mesta najpogostejše izvajanih kadrovskih procesov. Tudi proces reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja se je na izdelani lestvici uvrstil v zgornjo polovico (na šesto mesto) izvajanih kadrovskih procesov.

Na četrtem in petem mestu se sicer nahajata kadrovska procesa, ki nista več zgolj administrativna: izobraževanje in razvoj kadrov ter planiranje kadrov. Gre za vzpodbudne podatke, ki kažejo, da postaja kadrovska funkcija tudi v slovenskih organizacijah vedno bolj razvojno in s tem tudi strateško usmerjena.

Prvo hipotezo potrjujejo tudi podatki o času, ki ga kadrovske delavci porabijo za administrativne oziroma razvojne in strateške aktivnosti v organizacijah. Anketirane organizacije v povprečju za vodenje kadrovskih evidenc porabijo več kot petino časa (22,9 odstotkov), za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja 14 odstotkov časa, za izvajanje aktivnosti s področja varnosti in zdravja pri delu pa dobrih 9 odstotkov časa. V vseh treh procesih gre za administrativni del kadrovske funkcije, ki skupaj predstavlja skoraj polovico celotnega časa v okviru kadrovske funkcije v vzorčnih organizacijah. Za enega od strateških procesov kadrovske funkcije, to je za vrednotenje ustvarjalnih dosežkov zaposlenih, v anketiranih organizacijah v povprečju porabijo le 4 odstotke časa.

Vzpodbudno stanje razvoja upravljanja s človeškimi viri v slovenskih organizacijah gre zaznati tudi s primerjavo podatkov iz leta 2004 s podatki za leto 2008, za katerega so zbrani podatki v pričujoči raziskavi.

Podatki o stanju upravljanja s človeškimi viri v slovenskih organizacijah iz leta 2004 kažejo:

- da so slovenski kadrovske delavci v letu 2004 porabili 28 odstotkov svojega časa za vodenje kadrovske evidence (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Glede na podatke naše raziskave se je odstotek časa za vodenje kadrovskih evidenc znižal na slabih 23 odstotkov;
- da so slovenski kadrovske delavci v letu 2004 porabili 14,7 odstotkov časa za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Po zbranih podatkih za leto 2008 lahko ugotovimo, da se je odstotek porabljenega časa za reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja sicer znižal, a le za slab odstotek;
- da so slovenski kadrovske delavci v letu 2004 porabili 13,3 odstotkov za izvajanje postopkov selekcije, razporeditev in odpuščanje (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Ta odstotek se je po podatkih naše raziskave v letu 2008 povečal za odstotek in pol, na 14,8 odstotkov, kar lahko pripišemo trenutnim gospodarskim razmeram v Sloveniji (recesija, številčnejša odpuščanja, stečaji podjetij in podobno);

- da so slovenski kadrovske delavci v letu 2004 porabili 11,2 odstotkov časa za vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne in stimulacijske politike (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Po podatkih naše raziskave se je odstotek tega časa prepolovil in sicer znaša le še 5,6 odstotkov časa. Tudi ta padec lahko razložimo s trenutno gospodarsko situacijo v Sloveniji, ko je več časa namenjenega reševanju podjetij, predvsem v smislu zniževanja operativnih stroškov, kot pa vrednotenju delovnih mest in stimulacijski politiki;
- da so slovenski kadrovske delavci v letu 2004 porabili 12,6 odstotkov časa za sodelovanje pri pripravi projektov razvoja kariere zaposlenih in programov izobraževanja (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Podatki, zbrani v naši raziskavi, kažejo, da kadrovske strokovnjaki za razvoj zaposlenih (kamor smo uvrstili tudi postopke vrednotenja ustvarjalnih dosežkov zaposlenih, razvijanje metod za motivacijo pri delu) namenijo 24 odstotkov svojega časa. Kadrovske strokovnjaki so podvojili količino časa, namenjenega razvoju zaposlenih, predvsem v smislu razvoja motivacijskih metod;
- preostali čas (20 odstotkov) so kadrovske delavci v letu 2004 namenili poslovnemu sekretarstvu, administraciji, izvajanju nalog varstva pri delu in socialnim zadevam ter podobno (Miklavčič in Mihalič 2004, 11). Rezultati naše raziskave kažejo, da kadrovske strokovnjaki za varnost in zdravje pri delu ter ostale procese porabijo odstotek časa manj, kot so ga po podatkih iz raziskave v letu 2004, vendar še vedno precej – 19 odstotkov.

Omenjene značilnosti upravljanja s človeškimi viri v slovenskih organizacijah kažejo, da imajo organizacije na tem, za dolgoročno uspešnost zelo pomembnem področju upravljanja človeških virov, še veliko neizrabljenih priložnosti.

Drugo hipotezo, ki se glasi »*Kakovostno upravljanje s človeškimi viri vpliva na povečevanje in kakovost človeškega kapitala*«, smo **potrdili delno**.

Kakovostno upravljanje s kadrovskimi viri smo ugotavljali s pomočjo stopnje uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar je naš vzorec organizacij razdelilo na dve skupini: v prvo skupino so se uvrstile organizacije, za katere je značilna nižja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja manj kakovostno upravljanje s človeškimi viri. V drugo skupino pa so se uvrstile organizacije, za katere je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala in kar

predstavlja kakovostnejše upravljanje s človeškimi viri. Analiza je delno dokazala, da organizacije, ki pripadajo drugi skupini, izvajajo aktivnosti, s katerimi vzpodbujajo nenehno učenje v organizaciji, razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte, usposabljanje za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost, razvijajo organizacijsko kulturo, ki postavlja v središče zaposlene, se zavedajo pomembnosti človeškega kapitala pri vzpostavljanju konkurenčnosti organizacije ter uvajajo aktivnosti merjenja obsega in kakovosti človeškega kapitala. Zato lahko rečemo, da kakovostno upravljanje s človeškimi viri delno vpliva na povečanje in kakovost človeškega kapitala.

Tretjo hipotezo, ki se glasi *»Organizacije, ki imajo učinkovite kadrovske procese, usmerjene v povečevanje kakovosti in količine človeškega kapitala, so uspešnejše od tistih, ki nimajo ustreznih kadrovskih procesov«*, smo **potrdili delno**.

Tudi učinkovitost kadrovskih procesov, ki so usmerjeni v povečanje kakovosti in količine človeškega kapitala, smo ugotavljali s pomočjo stopnje uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala. Za razdelitev anketiranih organizacij smo uporabili enak način, kot je bil uporabljen za potrjevanje druge hipoteze. Vzorec organizacij je bil torej razdeljen na dve skupini: v prvo skupino so se uvrstile organizacije, za katere je značilna nižja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala, kar predstavlja manj učinkovito upravljanje s človeškimi viri. V drugo skupino pa so se uvrstile organizacije, za katero je značilna višja stopnja uvedbe sistemov menedžmenta človeškega kapitala in kar predstavlja učinkovitejše upravljanje s človeškimi viri.

Analiza je pokazala, da lahko glede na statistično značilnost trdimo samo, da se organizacije, ki pripadajo drugi skupini (torej skupini, za katere so značilni učinkovitejši kadrovske procesi, usmerjene v povečanje kakovosti in količine človeškega kapitala), le po uspešnosti glede na kakovost kadrovskih procesov, uvrščajo med zgornjih 10 odstotkov organizacij v svoji panogi; ostale meritve razvrstitev po uspešnosti so se izkazale za statistično neznačilne – nismo uspeli dokazati, da se organizacije druge skupine po uspešnosti glede na profitabilnost, inovativnost ter konkurenčnost uvrščajo med zgornjih 10 odstotkov organizacij v svoji panogi. Je pa statistično značilno, da le za organizacije druge skupine velja, da proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni. V organizacijah prve skupine proces stalnih izboljšav ne zajema vseh organizacijskih ravni.

Zato lahko rečemo, da učinkovito upravljanje s človeškimi viri, delno vpliva na uspešnost organizacij. V naši raziskavi torej vpliva samo na področju uspešnosti izvajanja kadrovskih procesov in izvajanja procesov stalnih izboljšav na vseh organizacijskih ravneh.

V nadaljevanju predstavljamo še nekatera druga spoznanja, pridobljena na podlagi podatkov iz raziskave.

S pomočjo vzorca smo ugotovili, da je v slovenskih organizacijah **zaposlenih povprečno okoli 800 zaposlenih**, za katere v povprečju skrbi **pet kadrovskih strokovnjakov** v posamezni organizaciji.

Za anketirane organizacije se je izkazalo, da znaša v povprečju **letna fluktuacija** (v letu 2008) **7,1 odstotka**, pri čemer se največ organizacij nahaja v razredu s fluktuacijo med 3 odstotki in 5,99 odstotki.

Organizacije, ki so sodelovale v raziskavi, **zelo malo** oziroma **skoraj ne uporabljajo standardov kakovosti**, ki v svojih teorijah zagotavljajo tudi kakovostno upravljanje s človeškimi viri. Le pičlih **7 odstotkov organizacij** uporablja **model odličnosti EFQM**, ki kot praktično orodje in celovit sistemski pristop omogoča objektivno analizo stanja organizacije, nakaže rešitve ter spodbudi k stalnim izboljšavam na vseh področjih delovanja. Model EFQM hkrati omogoča tudi primerjavo z najboljšimi organizacijami ter organizacijsko učenje. Podatek o uporabi modela je zaskrbljujoč, saj kaže na to, da se v slovenskih organizacijah še vedno ne zavedamo, da je kakovost in njeno zagotavljanje pomemben element uspešnosti organizacije. Zanimiv je podatek, da se **kljub poudarjanju pomena učenja, znanja in izobraževanja ter vlaganja v izobraževalne procese** (povprečno 4 dni izobraževanja na zaposlenega na leto) **le slabih 9 odstotkov organizacij** poslučuje **Standarda Učeče se podjetje**. Standard predstavlja način spreminjanja podjetja za doseg globalne konkurenčnosti na podlagi sistematičnega učenja, ustvarjalnosti in inovativnosti. Pridobitev navedenega standarda dokazuje, da gre za inovativno podjetje, ki temelji na znanju, se uspešno odziva na spreminjajoče se okolje in dosega trajno konkurenčnost.

Nekoliko več organizacije pri svojem poslovanju uporabljajo nekatere izmed **sodobnih menedžerskih metod in tehnik** procesa stalnih izboljšav, kar pomeni, da je cilj

organizacij nenehno izboljševanje izdelkov, procesov in okolja ob podpori zaposlenih. Med njimi izstopata **projektno in timsko delo**. Prvega se poslužuje skoraj 89 odstotkov anketiranih organizacij, drugega pa 83 odstotkov anketiranih organizacij. Dobrih 40 odstotkov organizacij uporablja menedžersko tehniko **nevihta možganov**, le 17 odstotkov in pol organizacij uporablja metodo 20 ključev ter 14 odstotkov organizacij metodo **menedžment s hojo naokrog**. Med vzorčnimi organizacijami **ni zaslediti uporabe tehnike brez napak** (metoda, ki omogoča identifikacijo problema lastnega delovnega procesa in rešitev) **ter poslovanja po modelu PRSPO**, katerega namen je spodbuditi slovenske organizacije k uvajanju sistemov sodobnega učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti. Po ena organizacija iz vzorca uporabljata **Standard Vlagatelji v ljudi**, ki poskuša odgovoriti na vprašanje, kako razviti in uporabiti ljudi, da bi postali vir konkurenčne prednosti in prispevali k uspešnejšemu poslovanju, ter **metodologijo CAF** (okvir za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju).

V povprečju predstavlja **najpomembnejšo obliko** človeškega kapitala v anketiranih organizacijah **aktualno in uporabno znanje zaposlenih**, sledita ji še človeški kapital v obliki **kompetenc zaposlenih** in človeški kapital v obliki **ustreznih strokovnih in poslovnih strategij**. Kot **najmanj pomembni obliki** človeškega kapitala so predstavniki sodelujočih organizacij opredelili človeški kapital kot **ustrezna organiziranost podjetja** in človeški kapital kot **delujoč sistem stalnih izboljšav**.

Organizacije si prizadevajo ustvarjati odlične delovne pogoje in delovna mesta, ki bodo zanimivi za pridobivanje in razvoj odličnih zaposlenih, s katerimi bo organizacija uspešna in konkurenčna. Pri tem je vedno bolj pomembna uporaba različnih pristopov oziroma sistemov menedžmenta človeških virov.

V povprečju so anketirane organizacije **deloma** uvedle **sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih**, **skoraj deloma** pa so uvedle **sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih** ter **sistem izvajanja rednih letnih razgovorov** med vodji in sodelavci.

V povprečju anketirane organizacije **aktivno izvajajo priprave na uvedbo** naslednjih sistemov: sistem stalnih izboljšav, načrtno pridobivanje in širjenje znanj - menedžment

znanja, vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja, in sistem merjenja organizacijskega vzdušja.

Anketirane organizacije načrtujejo uvesti **v letu dninaslednje** sisteme menedžmenta človeškega kapitala, oziroma deloma že aktivno izvajajo priprave na uvedbo le teh: sistem učečega se podjetja, sistem upravljanja s kompetencami zaposlenih, izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev v organizaciji, in sistem upravljanja organizacijske kulture.

V anketiranih organizacijah se **popolnoma strinjajo**, da je **skrb za kakovost odgovornost vseh zaposlenih**.

Anketirane organizacije menijo, da **večinoma** ravnaajo s človeškim kapitalom tako, da povečuje konkurenčno prednost. Odličnost upravljanja s človeškim kapitalom je konkurenčna prednost podjetij v ekonomiji znanja. **Za ustvarjenje človeškega kapitala** je torej bistveno investiranje v izobraževanje in strokovno usposabljanje zaposlenih (rezultati raziskave kažejo, da se je vsak **zaposleni** v anketiranih organizacijah v letu 2008 **v povprečju izobraževal** skoraj **4 dni**), saj **izobraževanje povečuje zalogo človeškega kapitala**. Kljub temu prepričanju o pomembnosti človeškega kapitala kot konkurenčne prednosti pa zbrani podatki kažejo, da organizacije v večini še vedno **ne merijo splošnih kazalnikov obsega in kakovosti človeškega kapitala**.

Anketirane organizacije **večinoma** menijo, da **zaposleni** sicer **sprejemajo potrebo po nenehnem učenju** ter da organizacije v zadostni meri **spodbujajo razvoj zaposlenih**. Ti podatki so vzpodbudni, saj se je zaradi rastoče vloge znanja v organizacijah začel uveljavljati pojem **učeča se organizacija**, ki hkrati predstavlja **sistemska in razvojno pot podjetij**. Ravnanje z znanjem oziroma **menedžment znanja** postaja ob tem **osrednji del celotnega procesa menedžmenta**. Menedžment znanja predstavlja **spodobnost usmerjanja skritih rezerv človeškega kapitala** in se osredotoča na pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje in uporabo znanja v organizaciji.

V procesu devolucije kadrovske funkcije je torej potrebno v kadrovskih oddelkih **zagotoviti kadrovske strokovnjake z znanjem o sodobnem razvoju kadrovskega področja** ter hkrati **zasnovati partnerstvo med kadrovskimi strokovnjaki in vodstvom organizacije** ter **poudariti pomen njihovega sodelovanja in svetovanja**.

Kadrovska funkcija bo učinkovita, če jo bo izvajal prodoren in odgovoren strokovni kolektiv s sodobnimi znanji (torej »kompetentni« kadrovski strokovnjaki), ki bo imel vso podporo vodstva in ki bo deloval v organizaciji z vzpodbudno organizacijsko kulturo. Kadroviki bodo morali osvojiti ustrezna znanja o delovanju podsistemov razvoja kadrov, kot so sistem izobraževanja in usposabljanja, sistem vodenja, sistem napredovanja, karierni sistem, sistem motiviranja, ki večajo zalogo človeškega kapitala v podjetju. Poleg teh znanj bodo morali kadrovski strokovnjaki s pomočjo trdnih argumentov in ustreznih merilnih instrumentov vodstvu dokazati, da kvalitetna kadrovska funkcija pridobiva, razvija in ohranja odlične zaposlene, ki odlično delajo in na ta način dosegajo, da je organizacija poslovno uspešna, konkurenčna, inovativna in kar je najpomembnejše, posluje z dobičkom.

8 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1994. *A Handbook of Personnel Management Practise*. Fourth Edition. London: Kogan Page.
2. Arnol, Nina. 2002. *Stroški kakovosti v podjetju*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja* 1 (1/2) 19-22.
4. Bakan Toplak, Metka, Alojz Urbajs. 2003. Kakovost po ISO 9001:2000. *Organizacija znanja* 8 (3). 122-127. Dostopno prek: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html (23. februar 2009).
5. Beltram, Peter. 2001. Standard »Vlagatelji v ljudi« dolgoročna naložba v ljudi z visokim donosom. *Andragoška spoznanja* 7 (1): 48 – 56.
6. ---. 2003. Vlagatelji v ljudi: Standard za boljše razumevanje zaposlenih. *Manager* + 2: 28 - 29.
7. Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica 42. Fakulteta za družbene vede.
8. Berridge, John. 1992. Human Resource Management in Britain. *Employee Relations* 14 (5): 62 – 92.
9. Benčina Crnič, Sonja. 2002. Strateški management človeških virov je rezultat razvoja organizacije in njenih potreb po doseganju dolgoročne uspešnosti. V *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*, ur. Dušan Radonjič, 59 – 65. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa: Izobraževalno društvo MBA Klub Maribor.
10. Besterfield, Dale H. 1986. *Quality control*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Bevc, Milena. 1991. *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didaktika.
12. Bianchi, Patrizio in Sandrine Labory. 2004. *The Economic Importance of Intangible Assets*. Aldershot Hants: Ashgate Publishing Company. Dostopno prek: <http://books.google.com> (3. marec 2010).
13. Bizjak, Franc, Tea Petrin, Janez Hudovernik in Marjan Papež. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Bontis, Nick. 2001. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Managment review* 3 (1): 41 - 60. Dostopno prek: <http://www.nickbontis.com/research.htm> (3. marec 2010).

15. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
16. ---. 2009. Načrtovanje karierne poti kot dodana vrednost v organizaciji: Vseživljenjski razvoj osebnosti kot imperativ pri oblikovanju kariernega sistema organizacije. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (28): 12 - 20.
17. Brekić, Jovo. 1983. *Kadrovska teorija i praksa: kadrologija udruženog rada*. Zagreb: Informator.
18. Brooking, Annie. 1996. *Intellectual capital*. London: International Thomson Business Press.
19. ---. 1997. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. London, Boston: International Thomson Business Press: International Thomson Publishing.
20. Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture*. London: Financial Times Prentice Hall.
21. Buckley, Eileen. 2000. The hidden Vrednost of Inteectual Capital. *The Industry Standard*. Dostopno prek: <http://www.thestandard.com/article> (25. februar 2009).
22. Cascon-Pereira, Rosalia, Mireia Valverde in Gerard Ryan. 2006. Mapping out devolution: an exploration of the realities of devolution. *Journal of European Industrial Training* 30 (2): 129 – 151.
23. Chan, Kim W. in Renee Mauborgne. 1997. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review* 75 (4): 65 – 76.
24. Cheatle, Kelvin. 2001. *Mastering human resource management*. Basingstoke: Palgrave.
25. Chen, Jin, Zhaohui Zhu in Hong Yuan Xie. 2004. Measuring Intellectual Cpital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital* (5) 1: 195 – 212.
26. Choo, Chun Wei in Nick Bontis, ur. 2002. *The Strategic Management of Inteectual Capital and Organiizational Knowledge*. Oxford, New York: Oxford University Press.
27. Coff, Russell W. 1997. Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazadrs on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review* 22 (2): 374 – 402.
28. Cohen, Don in Laurence Prusak. 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Conner L. Marcia in James G. Clawson. 2004. *Creating a Learning culture: Strategy, Technology, and Practice*. Cambridge: University Press.
30. Critten, Peter. 1993. *Investing in People: towards corporate capability*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

31. Crosby, Philip B. 1990. *Kakovost je zastonj. Umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Čater, Tomaž. 2006. Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. *Organizacija* 39 (6): 386 – 392.
33. Černetič, Metod. 2002. Znanje in informacijska družba. *Organizacija* 35 (9): 478 – 484.
34. Černigoj, Mojca. 1999. Prvi globalni standard za družbeno odgovornost podjetij. *Industrijska demokracija. Strokovna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju* 3 (2): 14 - 15.
35. Černigoj – Sadar, Neveka, Miroljub Ignjatovič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Dana Mesner Andolšek, Jana Nadoh, Samo Pavlin, Miroslav Stanojević, Ivan Svetlik in Martina Trbanc. 2005. *Upravljanje človeških virov 2004: mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Danish Trade Industry Development Council. 1997. *Intellectual capital acFrekvencas: reporting and managing intellectual capital*. Copenhagen: Danish Trade and Development Council.
37. Daum, Jürgen H. 2003. *Intangible assets and Vrednost creation*. Wiley. Chichester: Galileo Press GmbH.
38. DeSimone, Randy L., Jon M. Werner in David M. Harris. 2002. *Human resource development*. Philadelphia: HarFrekvenca College Publishers.
39. Dimovski, Vlado in Tadeja Colnar. 1999. Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa* 36 (5): 701 - 722.
40. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
41. Drucker, Peter Ferdinand. 1985. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
42. Edvinsson, Leif in Patrick Sullivan. 1996. Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal* 14 (4): 356 – 364.
43. Edvinsson, Leif in Michael Shawn Malone. 1997. *Intellectual capital: realizing your's true Vrednost by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
44. Erčulj, Dragica. 2002. Intelektualni kapital – za pokušino. *Kontrolorjev glasnik* 3: 5 – 6. Dostopno prek: <http://www.kontroling.si/solak/literatura/Kontrolerjev%20glasnik%2003.pdf> (28. marec 2009).

45. *Evropska komisija. Zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sl> (3. november 2009).
46. Fedoroff, Paul. 2009. *Comparing service quality performance with customer service quality needs. Expansion of SERVQUAL Methodology of Zeithaml, Parasuraman and Berry*. Dostopno prek: [http://www.12manage.com/methods _zeithaml_servqual.html](http://www.12manage.com/methods/_zeithaml_servqual.html) (29. december 2009).
47. Feigenbaum, Armand Vallin. 1991. *Skupaj quality control*. New York: McGraw-Hill.
48. Field, Andy. 2005. *Discovering Stat. Using SPSS*. London: Sage Publications.
49. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Friedag, Herwig R. in Walter Schmidt. 1999. *Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem*. Freiburg: Haufe-Verlagsgruppe.
51. Garvin, David A. 1992. *Operations strategy: text and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
52. Generalni direktorat Evropske komisije za zaposlovanje, socialne zadeve in enake možnosti. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sl> (3. november 2009).
53. Gorišek, Karmen. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina pojma prerašča ime fenomena?: iz teorije za prakso sodobnega (so)upravljanja. *Industrijska demokracija* 4 (12): 4 - 6.
54. Gostiša, Mato. 2003. Kdaj bomo začeli zares motivirati tudi zaposlene? *Industrijska demokracija* 8. Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com /clanki/ID030802.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030802.doc) (18. december 2009).
55. Green, Paul C. 1999. *Building Robust Competencies, Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey Bass.
56. Grundy, Tony. 1997. Human Resource Management – a Strategic Approach. *Long Range Planning* 30 (4): 507 – 517.
57. Guest, David E. in Riccardo Peccei. 1994. The Nature and Causes of Effective Human Resource Management. *British Journal of Industrial Relations* 32 (29): 219 – 242.
58. Handy, Charles. 1997. *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism – a Quest for Purpose in the Modern World*. London: Hutchinson.
59. Harrison, Suzanne in Patrick H. Sullivan. 2000. Profiting from intellectual capital: learning from leading companies. *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 33 – 46.

60. Heizer, Jay H. in Barry Render. 1988. *Production and operations management: strategies and tactics*. Boston: Allyn and Bacon.
61. Hesham, Magd in Adrienne Curry. 2003. ISO 9000 and TQM: Are they complementary or contradictory to each other? *The TQM Magazine* 15: 244 - 256.
62. Holbeche, Linda. 2005. *The High Performance Organization: creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
63. Horváth, Péter. 2000. *Strategische Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
64. Huseman, Rihard C. in John P. Goodman. 1999. *Leading with knowledge: The nature of competition in the 21st century*. Thousand oaks (CA), London, New Delhi: Sage.
65. Hussey, David. 1996. *Business Driven Human Resource Management*. Chichester: Wiley.
66. *Investors in People U.K.* Dostopno prek: <http://www.qualtech.co.uk/consultancy/iip.php> (18. oktober 2009).
67. ---. Dostopno prek: <http://www.investorsinpeople.co.uk> (20. oktober 2009).
68. ---. Dostopno prek: <http://www.investorsinpeople.co.uk/Needs/Framework/Pages/PlanDoReview.aspx> (20. oktober 2009).
69. Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
70. Ivanko, Štefan. 1992. *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
71. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2008. *Tiho znanje pridobljeno z dolgoletnimi izkušnjami – skriti adut podjetja*. *Academina* 3. april. Dostopno prek: <http://www.academia.si/clanek/1-tiho-znanje-pridobljeno-z/stran-2.html> (15. november 2009).
72. Jaklič, Marko. 1997. *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Jaklič, Marko, Stane Možina, ur. in Jure Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
74. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
75. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
76. Jereb, Janez. 1992. Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija in kadri* 25 (3 - 4): 240 - 251.
77. ---. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
78. Juran, Joseph M. 1951. *Quality-control handbook*. New York, Toronto, London: McGraw-Hill.

79. Juran, Tjaša. 2004. *Primerjava standardov ISO 9000-2000, programov obvladovanja celovite kakovosti in modelov poslovne odličnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2001. Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V *Uspešna nedozorelost: Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*, ur. Miroslav Stanojениć, 162-189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. Kaplan, Robert in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
82. Katz, Ralph in William M. James. 2005. HRM and innovation. V *Reinventing HRM: Challenges and New Direction*, ur. Ronald J. Burke in Cary L. Cooper, 259 – 275. New York: Routledge.
83. Kelemina, Dejan. 2009. Učeče se organizacije v slovenskem gospodarstvu. *Organizacija* 42 (3): 132 – 144.
84. Kern Pipan, Karmen, Polonca Kovač, Loredana Leon in Vitomir Pretnar. 2004. Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF: priročnik za udeležence seminarja. Ljubljana: MNZ, Upravna akademija.
85. Kern Pipan, Karmen, Alenka Krebs in Loredana Leon. 2006. *Priznanje RS za poslovno odličnost, nagrada za kakovost*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Urad RS za meroslovje. Dostopno prek: <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPO/LiteraturaSlo/BrosuraPRSPO-slo.pdf> (26. februar 2010).
86. Kern Pipan, Karmen, Polonca Kovač, Emilija Vraber in Gordana Žurga. 2007. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/CAF_2006__SLO_.pdf (26. februar 2010).
87. Kešeljević, Aleksander. 2004. Intelktualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija* 37 (1): 43 - 49.
88. Klaus, P. G. 1985. Quality epiphenomenon: the conceptual understanding of quality in face-to face service enFrekvencaers. V *The Service EnFrekvencaer: Managing Employee Customer Interaction in Service Business*, ur. John A. Czepiel, Michael R. Solomon in Carol F. Suprenant, 17 – 33. Lexington: Lexington Books.

89. Kovač, Darko. 2006. *Ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika, korak v pravo smer ali zabloda?* Dostopno prek: http://www.victoria.si/uploads/dkovac_ocenjevanjedelovneuspesnosti.pdf (17. februar 2010).
90. Kovač, Jure. 1999. Timsko delo – osnova participativne organiziranosti. *Industrijska demokracija* 3 (3): 5 - 8. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID990305.doc (5. januar 2010).
91. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
92. Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management* (Trženjsko upravljanje). Ljubljana: Slovenska knjiga.
93. Kovač, Polonca. 2004. Prva evropska konferenca o uporabi modela CAF v javni upravi 18. in 19. november 2003 – izkušnje in nauki. *Organizacija* 37 (2): 126 – 129.
94. Kramberger, Anton in Samo Pavlin. 2007. *Zaposljivost v Sloveniji - analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Založba FDV.
95. Lang, Josephine Chinying. 2004. Social Context and social Capital as Enablers of Knowledge Integration. *Journal of Knowledge Management* 3 (8): 89 - 105.
96. Lengnick-Hall, Cynthia A. in Mark L Lengnick-Hall. 1990. *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. New York: Quorum Books.
97. Lev, Baruch. 2001. *Intangibles: management, measurement and reporting*. Washington DC: Brookings Institution Press.
98. Lipičnik, Bogdan, Danijel Pučko in Rudi Rozman. 1991. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Lipičnik, Bogdan. 1993. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. ---. 1996. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. ---. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
102. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije: splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
103. Lovelock, Christopher H. 1992. *Services marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
104. Lovelock, Christopher H., Sandra Vandermerwe in Barbara Lewis. 1999. *Services marketing : A European perspective*. London: Prentice Hall Europe.
105. Lunder, Lili. 2002. *Standard odličnosti – Vlagatelji v ljudi*. Kadrovske informacije kadrovske službe Vlade Republike Slovenije. Dostopno prek:

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/kadrovske_inf_september_2002-OK.pdf (18. oktober 2009).

106. Lužar, Barbara. 2004. *Implementacija standarda učečega se podjetja (USP) - standard 10 (S 10)*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
107. Mabey, Christopher in Graeme Salaman. 1995. *Strategic Human Resource Management*. London Blackwell Business.
108. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV založba.
109. ---. 2004. Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (4): 36 – 41.
110. ---. 2008. Menedžment kompetenc: model kompetenc kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (25): 18 - 22.
111. ---. 2009a. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
112. ---. 2009b. Kompetence v funkciji razvoja kadrov. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (27): 18 - 22. Dostopno prek: <http://www.razvoj-kadrov.si/kompetence/kompetence-in-razvoj-kadrov.html> (26. februar 2010).
113. Makarovič, Matej. 2003. *Socialni kapital v Sloveniji*. Ljubljana: Založba Sophia.
114. Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
115. Marolt, Janez in Gomišček Boštjan. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
116. Mayer, Janez. 2002. Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. *Organizacija* 35 (9): 569-578.
117. Mayer, Janez, Dunja Labovič in Neja Zupan. 2009. *Človeški kapital in konkurenčnost organizacije*. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti (28; 2009; Portorož). Nove tehnologije, novi izzivi.
118. Miklavčič, Marjan in Renata Mihalič. 2004. Sodobni trendi na področju upravljanja človeških virov in človeškega kapitala. *Kadrovske informacije* 12: 10 – 14.
119. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.

120. ---. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
121. Milost, Franko. 2007. *Računovodstvo človeških zmožnosti*. Koper: Fakulteta za menedžment.
122. Mintzberg, Henry. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 72 (1): 107 – 114.
123. Mesner Andolšek, Dana. 2004. Zakaj Zveza potrebuje nov kodeks? *Kadri* 13 (10): 54 – 57.
124. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 37 – 69. Ljubljana: Založba Sophia.
125. Morris, Shad, Scot A. Snell in David Lepak. 2005. An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: Implications for reinventing the HR function. V *Reinventing human resource management: challenges and new directions*, ur. Ronald J. Burke in Cary L. Cooper. London, New York: Rutledge Press.
126. Možina, Stane, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Knjižna zbirka Profesija.
127. ---. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
128. ---. 2002. Pojem, vloga in razvoj kadrovskih virov. V *Menedžment kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 3 – 29. Ljubljana: Založba FDV.
129. ---. 2008. Skrita vrednost podjetja ali intelektualni kapital. *Industrijska demokracija* 12. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID08_1203.doc (4. marec 2010).
130. Mulej, Matjaž in Nastja Mulej. 2007. DeBonova metodologija »šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji. *Organizacija* 40 (1): 34 – 41.
131. Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard step by step: maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.
132. Noe, Raymond A., John R. Hollenbecks, Barry Gerhart in Patric M. Wright. 1994. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Irwin: Austen Press.
133. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

134. OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. 1998. *Human Capital Investment. An International Comparison*. Paris: OECD, Centre for Educational Research and Innovation. Dostopno prek: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/9698021E.PDF> (3. februar 2009).
135. Olve, Nils-Goran, Jan Roy in Magnus Wetter. 1999. *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons.
136. Oraščanin – Kocić, Elvira. 2007. *Zunanje izvajanje kadrovske funkcije*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
137. *Overview of SA 8000*. Dostopno prek: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473> (23. oktober 2009).
138. Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64 (1): 12 – 40.
139. Parker, Glenn M. 1990. *Team players and teamwork: the new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
140. Peljhan, Jure. 2003. *Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
141. Petrash, Gordon. 1996. Dow's journey to a knowledge Vrednost management culture. *European Management Journal* 14 (4): 365 – 373.
142. Pezdirc, Marija Sonja. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
143. Potkonjak, Petar. 2009. *Spletni priročnik: kakovost poslovanja*. Dostopno prek: <http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14> (23. februar 2009).
144. Potočnik, Edvard, Tomaž Babnik, Fedor Černe, Uroš Gunčar, Marko Kiauta, Rajko Novak, Marjan Pivka, Jernej Potočnik, Jožko Čuk in Miran Mihelčič. 1996. *ISO 9001: iz teorije v prakso: priročnik za vodstva podjetij*. Ljubljana: Taxus.
145. Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
146. Pučko, Danijel. 1998. Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 31 (10): 557-565.
147. Rastogi, P.N. 2003. The nature and role of IC; rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital* 4 (2): 227 – 248.
148. Rengeo, Aleksandra. 2006. Socialni kapital – lepilo organizacij. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4 (13): 42 – 43.

149. Rman, Milan. 2005. Standard vlagatelji v ljudi tudi v državni upravi: pilotni projekt uvajanja standarda kakovosti v Upravni enoti Trebnje. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (7): 49 - 54.
150. Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
151. Roos, Johan, Göran Roos, Leif Edvinsson in Nicola C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
152. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
153. Rozman, Rudi. 1998. O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija* 31 (1): 5 – 8.
154. Rus, Andrej. 1999. *Social capital, Corporative Governance and Managerial Discretion*. Znanstvena knjižnica. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
155. Russell, Steve. 2000. ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation? *Skupaj Quality Management* 11 (4): 657 - 665.
156. Savič, Nenad, Karmen Kern Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Poslovati odlično: z uporabo Modela odličnosti EFQM: priročnik*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
157. Schein, Edgar H. 1987. *Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View*. San Francisco: Jossey-Publisher.
158. Schuler, Randall S. in Susan E. Jackson. 2002. Linking Competitive Strategies with HRM practices. V: *Managing Knowledge, An Essential Reader*. Open University: Sage.
159. Skubic, Ivan in Karmen Kern Pipan. 2005. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost. V *Odličnost in mojstrstvo kot preprosti, majhni koraki k učinkovitemu delu in boljšemu življenju*. Novo mesto: Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine. Dostopno prek: http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/17_forum/17_forum2005_skubic_pipan.pdf (22. februar 2010).
160. Skubic, Ivan in Karmen Kern Pipan. 2006. Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti. V *Uveljavljanje mednarodne odličnosti*. Novo mesto: Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine. Dostopno prek: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOL/LiteraturaSI/Kern_Pipan-Skubic-otocec-2006-25-4-06.pdf (10. februar 2010).

161. Snoj, Boris. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*. Doktorska disertacija. Maribor.
162. Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
163. *Society for Human Resource Management*. Dostopno prek: <http://www.shrm.org/TemplatesTools/Glossaries/HRTerms/Pages/h.aspx> (11. november 2009).
164. Soundview Executive Book Summaries. 2001. *Creating the HR Scorecard*. Soundview Executive Book Summaries 23 (10): 4 – 6.
165. Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual capital: the new wealth of organization*. New York: Doubleday.
166. Strašek, Viljem. 2002. Varnost in zdravje pri delu in družbena odgovornost. *Delo + varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom* 47 (2): 60 - 63.
167. Styhre, Alexander. 2003. *Understanding knowledge management: critical and postmodern perspectives*. Liber, Abstrakt: Copenhagen Business School Press.
168. Sullivan, Patrick H. 2000. *Vrednost Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Vrednost*. New York: Wiley.
169. Svetlik, Ivan. 1996. Človeški viri v podjetju. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 175 – 191. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
170. Svetlik, Ivan in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
171. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
172. Šeruga, Andrej. 2008. *Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam*. Diplomaska naloga. Univerza na Primorskem: Fakulteta za menedžment Koper.
173. Tomažič, Egon. 2002. *Ali vemo, kaj je kakovost človeških virov?* *Finance*, 9. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/23625> (23. februar 2009).
174. Torrington, Derek. 1998. Crisis and opportunity in HRM. The chalenge for the personnel function. V *Human resource management: The new agenda*, ur. Paul R. Sparrow in Mick Marchington, 23 – 36. London: Financial Times Management: Pitman.
175. Torrington, Derek in Laura Hall. 1987. *Personnel Management*. London: Prentice Hall.
176. Treven, Sonja. 1997. Učenje v organizaciji. *Organizacija* 30 (6): 352 – 357.
177. ---. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

178. ---. 1999. Razvoj in usposabljanje zaposlenih. *Naše gospodarstvo* 45 (3-4): 187 - 195.
179. Tyson, Shaun. 1995. *Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*. London: Pitman.
180. Vilman, Lea. 2007. *Kaj motivira talentirane posameznike?* Dostopno prek: www.socius.si/media/uploads/file/article_4705.pdf (18. december 2009).
181. Vujošević, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
182. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
183. Weber, Jürgen in Wolfgang Männel. 2000. *Balanced Scorecard*. KRP, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler Sonderheft 2.
184. Westlund, A. Hans. 2001. Measuring environmental impact on society in the EFQM system. *Skupaj Quality Management* 12 (1): 125 – 135.
185. Wright, Patrick M. in Gary C. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (2): 295 – 320.
186. Wright, Patrick M., Gary C. McMahan in Abigail McWilliams. 1994. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management* 5 (2): 301 – 326.
187. Zupan, Nada. 2000. Ljudje kot izvor konkurenčnosti slovenskih podjetij. V *Internacionalizacija slovenskega podjetja*, ur. Janez Prašnikar, 353 – 370. Ljubljana: Časnik Finance.
188. Zupan, Nada, Svetlik Ivan in Stanojević Miroslav, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Založba Fakulteta za družbene vede.
189. *Zakona o Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (ZPPO)*. Ur. l. RS 92/07 (10. oktober 2007).
190. Žezlina, Janez. 2006. *Optimizacija kadrovskih procesov v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.socius.si/sl/Zakladnica+znanja/4488/Optimizacija+kadrovskih+procesov+v+v+podjetju> (8. februar 2009).
191. Žnidaršič, Janez, Silvo Seražin in Peter Polak. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
192. Žunec, Adi. 2004. Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov. *Kadri* 13 (10): 51 – 52.

PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik za ugotavljanje razvitosti kadrovskih aktivnosti in razvoja človeškega kapitala v slovenskih organizacijah



Vprašalnik za ugotavljanje razvitosti kadrovskih aktivnosti in razvoja človeškega kapitala v slovenskih organizacijah

Spoštovani!

Sva Andreja Šeškar Kastelic in Helena Klun Peternej, ki zaključujeva podiplomski študij Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pod mentorstvom profesorja dr. Janeza Mayerja pripravljava magistrsko nalogo z naslovom »Vpliv kadrovskih procesov na kakovost človeškega kapitala v slovenskih organizacijah«, v kateri želiva ugotoviti, kako razvita je kadrovska funkcija v slovenskih organizacijah in kako je povezana s kakovostjo človeškega kapitala. Z izpolnitvijo tega vprašalnika nama boste pomagali potrditi oziroma zavreči zastavljene hipoteze.

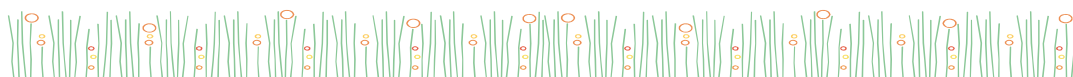
Vprašalnik sestavlja 17 vprašanj, ki v glavnem vsebujejo vnaprej ponujene odgovore. Pri izpolnjevanju vprašalnika je **zagotovljena popolna anonimnost**, zato vprašalnika ni potrebno podpisovati ali kakorkoli označevati. Ker je vprašalnik del najine magistrske naloge, vam zagotavljava, da bodo podatki uporabljeni zgolj v ta namen. Vljudno vas prosiva, da vprašanja **natančno preberete** in nanje **iskreno odgovorite**.

Zaželeno je, da vprašalnik izpolni oseba, ki vodi, upravlja in odgovarja za področje dela z zaposlenimi v vaši organizaciji.

Izpolnjene vprašalnike nama vrnite v priloženi kuverti , do 18. septembra 2009.

Za dodatne informacije in morebitna vprašanja v povezavi z raziskavo sva dosegljivi prek elektronskih naslovov: andreja_seskar@yahoo.com in helena.klun@gmail.com. V kolikor bi vas rezultati raziskave utegnili zanimati, nam vaše sporočilo o tem posredujte na omenjena naslova. Po zaključeni raziskavi vam bova posredovali kratko poročilo analize.

Za vaš trud, iskrenost in vrnjene izpolnjene vprašalnike se vam že vnaprej zahvaljujema.



1. del: **Podatki o organizaciji**

1.1	Zasebnem sektorju	Javnem sektorju
Je vaša organizacija v:	☐ 1	☐ 2

1.2	
Prosimo, označite glavni sektor industrije ali storitev, v katerem delujete.	
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo in ribištvo	☐ 1
Rudarstvo	☐ 2
Predelovalne dejavnosti	☐ 3
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	☐ 4
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki; saniranje okolja	☐ 5
Gradbeništvo	☐ 6
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	☐ 7
Promet in skladiščenje	☐ 8
Gostinstvo	☐ 9
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	☐ 10
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	☐ 11
Poslovanje z nepremičninami	☐ 12
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	☐ 13
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	☐ 14
Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti	☐ 15
Izobraževanje	☐ 16
Zdravstveno in socialno varstvo	☐ 17
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	☐ 18
Druge dejavnosti	☐ 19
Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno uporabo	☐ 20
Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles	☐ 21

2. del: Razvitost kadrovske funkcije

2.1	Da	Ne
Ali ima vaša organizacija poseben oddelek za kadre/človeške vire?	☐ 1	☐ 2

2.2	Da	Ne
Ali je vodja oddelka za kadre/človeške vire član ožjega kolegija direktorjev/uprave (ali drugega ustreznega organa)?	☐ 1	☐ 2

2.3	Vpišite število
Koliko je bilo zaposlenih v vaši organizaciji na dan 31.12.2008?	

2.4	Vpišite število
Koliko kadrovskih strokovnjakov je izvajalo kadrovsko funkcijo v vaši organizaciji na dan 31.12.2008?	

2.5

Kako bi uspešnost vaše organizacije v primerjavi z drugimi v vaši branži uvrstili glede na naslednje?
Izberite le en odgovor za vsako od naštetih področij.

	Zgornjih 10%	Zgornja polovica	Spodnja polovica	Ne moremo se opredeliti
a. Profitabilnost	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
b. Čas od ideje do inovacije	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
c. Kakovost kadrovskih procesov	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
d. Konkurenčnost	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

2.6

Prosimo, navedite naslednje podatke, ki se nanašajo na leto 2008.		
a. Letna fluktuacija:	☐ ____ %	☐ 2 Tega podatka ne spremljamo
b. Okvirno povprečno število dni usposabljanja, izpopolnjevanja in izobraževanja na leto na zaposlenega:	☐ ____ dni	☐ 2 Tega podatka ne spremljamo
c. Okviren % celotnega prometa/proračuna organizacije, ki je bil v letu 2008 namenjen investicijam v izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih:	☐ ____ %	☐ 2 Tega podatka ne spremljamo

2.7 Ali pri izvajanju procesov stalnih izboljšav uporabljate katerega izmed naslednjih standardov in / ali katero izmed sodobnih managerskih metod?	Da	Ne
a. Standard Vlagatelji v ljudi (angl. Investors in People)	☐ 1	☐ 2
b. Standard Uččega se podjetja (USP S-10)	☐ 1	☐ 2
c. Standard družbene odgovornosti	☐ 1	☐ 2
d. Standard OHSAS 18001	☐ 1	☐ 2
e. Model odličnosti EFQM	☐ 1	☐ 2
f. CAF (okvir za samoocenjevanje organizacij v javnem sektorju)	☐ 1	☐ 2
g. Model PRSPO	☐ 1	☐ 2
h. Tehnika brez napak	☐ 1	☐ 2
i. Vozilo idej	☐ 1	☐ 2
j. Viharjenje možganov	☐ 1	☐ 2
k. Management s hojo naokrog	☐ 1	☐ 2
l. Metoda 20 ključev	☐ 1	☐ 2
m. Metoda 6 klobukov	☐ 1	☐ 2
n. Timsko delo	☐ 1	☐ 2
o. Projektno delo	☐ 1	☐ 2

2.8	Da	Ne
Ali ima vaša organizacija strategijo razvoja kadrov/človeških virov?	☐ 1	☐ 2

2.9 Katere izmed kadrovskih procesov izvajate v vaši organizaciji?	Da	Ne
a. vodenje kadrovskih evidenc	☐ 1	☐ 2
b. reševanje pravnih zadev iz DR	☐ 1	☐ 2
c. planiranje kadrov	☐ 1	☐ 2
d. pridobivanje, izbira in uvajanje kadrov	☐ 1	☐ 2
e. analiza strukture dela	☐ 1	☐ 2
f. izobraževanje in razvoj kadrov	☐ 1	☐ 2
g. planiranje karier zaposlenih	☐ 1	☐ 2
h. ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih	☐ 1	☐ 2
i. odkrivanje in delo s talenti	☐ 1	☐ 2
j. spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih	☐ 1	☐ 2
k. motiviranje in nagrajevanje	☐ 1	☐ 2
l. varnost in zdravje pri delu	☐ 1	☐ 2
m. izvajanje ocenjevalnih (assessment) postopkov	☐ 1	☐ 2
n. izvajanje razvojnih intervjujev	☐ 1	☐ 2
o. sistematično delo z namestniki in nasledniki	☐ 1	☐ 2
p. postopki za obdržanje najboljših	☐ 1	☐ 2
q. izvajanje odhodnih intervjujev	☐ 1	☐ 2

2.10	
------	--

Koliko svojega časa v okviru opravljanja kadrovske funkcije (izraženo v % časa*) uporabite za izvajanje spodaj naštetih kadrovskih procesov? <i>Izpolnite tabelo tako, da na črto vpišete % časa za posamezen proces na mesečni ravni.</i>	% časa, porabljen za izvedbo procesa
Vodenje kadrovskih evidenc	_____ %
Reševanje pravnih zadev iz delovnega razmerja	_____ %
Za izvajanje postopkov selekcije in razporeditev	_____ %
Vrednotenje delovnih mest za potrebe plačne politike	_____ %
Vrednotenje ustvarjalnih dosežkov zaposlenih	_____ %
Razvijanje stimulacijskih metod za motivacijo pri delu	_____ %
Sodelovanje pri pripravi projektov razvoja zaposlenih (izobraževanje, razvoj kariere)	_____ %
Varnost in zdravje pri delu	_____ %
Drugo	_____ %
*SKUPAJ	100%

*Skupen seštevek odstotkov naj ne presega števila 100

2.11 Ali v vaši organizaciji merite vpliv kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja organizacije, s katerimi od spodaj navedenih kriterijev?	Da	Ne
a. s stopnjo fluktuacije	☐ 1	☐ 2
b. z višino stroškov posamezne zaposlitve	☐ 1	☐ 2
c. s št. realiziranih ur izobraževanja na zaposlenega	☐ 1	☐ 2
d. z uporabo sistema HR Scorecard	☐ 1	☐ 2
e. s periodičnim merjenjem organizacijskega vzdušja	☐ 1	☐ 2
f. z notranjimi merili stroškovne učinkovitosti	☐ 1	☐ 2
g. z uspešnostjo glede na načrtane cilje	☐ 1	☐ 2

2.12 Ali vas vodstvo organizacije pri izvajanju kadrovske funkcije podpira?	Da	Ne	Delno
	☐ 1	☐ 2	☐ 3

3. del: **Kakovost človeškega kapitala**

3.1 Razvrstite po pomenu, ki ga imajo za vašo organizacijo posamezne oblike človeškega kapitala. <i>Najpomembnejšo označite z 1, relativno najmanj pomembno pa z 11. Uporabite vse range od 1 do 11.</i>	RANG
a. Aktualno uporabno znanje zaposlenih	
b. Znanje, ki ga ustvarja ohranja (patentira) podjetje	
c. Kompetence zaposlenih	
d. Učinkovita socialna omrežja (projektni timi)	
e. Ustrezne strokovne in poslovne strategije	
f. Izobrazbena struktura zaposlenih	
g. Poslovna partnerstva	
h. Ugled blagovne znamke	
i. Stalnost kupcev	
j. Delujoč sistem stalnih izboljšav	
k. Ustrezna organiziranost podjetja	

3.2 Ocenite stopnjo uvedbe naslednjih navedenih sistemov v vaši organizaciji tako, da pri vsaki navedbi obkrožite številko na lestvici od 1 do 5	1 – sistema za enkrat še ne bomo uvedli 2 – načrtujemo začetek uvedbe sistema v letu dni 3 – aktivno izvajamo priprave za uvedbo sistema 4 – deloma smo sistem že uvedli, 5 – sistem imamo uveden v celotni organizaciji				
a. Upravljanje s kompetencami zaposlenih	1	2	3	4	5
b. Sistem učečega se podjetja	1	2	3	4	5
c. Izdelava kariernih načrtov ključnih sodelavcev v organizaciji	1	2	3	4	5
d. Izvajanje rednih letnih razgovorov med vodji in sodelavci	1	2	3	4	5
e. Ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih v organizaciji	1	2	3	4	5
f. Sistem motiviranja in nagrajevanja zaposlenih	1	2	3	4	5
g. Vzpodbujanje inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja	1	2	3	4	5
h. Načrtno pridobivanje in širjenje znanj v organizaciji-menedžment znanja	1	2	3	4	5
i. Merjenje organizacijskega vzdušja	1	2	3	4	5
j. Upravljanje organizacijske kulture	1	2	3	4	5
k. Sistem stalnih izboljšav	1	2	3	4	5

3.3 Pri vsaki trditvi obkrožite le en odgovor, pri čemer upoštevajte, koliko navedena trditev drži za vašo organizacijo	1 – nikakor ne drži 2 – večinoma ne drži 3 – drži le deloma 4 – večinoma drži 5 – popolnoma drži				
a. Proces stalnih izboljšav zajema vse organizacijske ravni.	1	2	3	4	5
b. Skrb za kakovost je odgovornost vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
c. Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem učenju.	1	2	3	4	5
d. Zaposleni sprejemajo potrebo po nenehnem izboljševanju pri delu.	1	2	3	4	5
e. Spodbujamo razvoj in vključevanje zaposlenih v projekte.	1	2	3	4	5
f. Zaposlene usposabljammo za inovativno razmišljanje in ustvarjalnost.	1	2	3	4	5
g. Izvajamo timski način dela.	1	2	3	4	5
h. Organizacijska kultura naše organizacije postavlja v središče zaposlene.	1	2	3	4	5
i. S človeškim kapitalom ravnamo tako, da povečuje konkurenčno prednost naše organizacije.	1	2	3	4	5
j. V naši organizaciji merimo splošne kazalnike obsega in kakovosti človeškega kapitala.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!