

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ŽIGA KLEMENŠEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MALEM PODJETJU:
PRIMER CHEMILAB**

Ljubljana, november 2018

ŽIGA KLEMENŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Klemenšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Management človeških virov v malem podjetju: primer Chemilab, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Boštjanom Antončičem in sosvetovalcem prof. dr. Robertom Kašetom,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN MALO PODJETJE	3
1.1 Struktura podjetij	3
1.2 Mala in srednje velika podjetja.....	4
1.2.1 Zunanji dejavniki delovanja malih in srednje velikih podjetij	6
1.2.2 Notranji dejavniki delovanja malih in srednje velikih podjetij	7
1.3 Osnovni vidiki teorije managementa človeških virov	8
1.3.1 Pomen managementa človeških virov	8
1.3.2 Strategije človeških virov	9
1.3.3 Človeški viri v organizaciji.....	12
1.3.4 Vloga managementa človeških virov	14
1.3.5 Značilnosti managementa človeških virov	14
1.3.6 Funkcije managementa človeških virov	15
1.3.7 Človeški kapital	16
1.4 Management človeških virov in okolje podjetja.....	18
1.4.1 Spremembe zunanje in notranje okolje	19
1.4.2 Vpliv dejavnikov na management človeških virov	20
1.5 Proces kadrovanja v podjetju.....	21
1.5.1 Planiranje kadrov	22
1.5.2 Izbira kadrov	23
1.6 Razvoj in ocenjevanje dela zaposlenih v podjetju.....	23
1.6.1 Letni intervju z zaposlenimi	25
1.6.2 Nagrajevanje zaposlenih v podjetju.....	26
1.7 Teoretični modeli določitev managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih.....	28
1.7.1 Motivacijske teorije	28
1.7.2 Teorija na podlagi virov	29
1.7.3 Teorija strateškega managementa človeških virov	29
1.7.4 Vpliv glavnih faktorjev na management človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih.....	30
1.8 Pravila in prakse managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih.....	31
1.9 Neformalni in strateški pristop managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih.....	33
1.10 Aktivnosti managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih in povezava z uspešnostjo podjetja.....	35
1.11 Management človeških virov in konkurenčne prednosti malih in srednje velikih podjetij.....	36

2	ŠTUDIJA PRIMERA: MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MALEM PODJETJU CHEMILAB.....	38
2.1	Predstavitev podjetja Chemilab	38
2.2	Metodologija.....	38
2.2.1	Anketni vprašalnik.....	39
2.2.2	Intervju	39
2.3	Rezultati.....	40
2.3.1	Opis vzorca.....	40
2.3.2	Mnenje managerjev in vodij o praksah managementa človeških virov v podjetju	41
2.3.3	Mnenje zaposlenih o aktivnostih managementa človeških virov	42
2.3.4	Pogled direktorja	43
2.3.5	Interpretacija in odgovori na raziskovalna vprašanja	46
3	DISKUSIJA	48
3.1	Glavne ugotovitve	48
3.2	Priporočila	49
3.3	Omejitve in prihodnje raziskovanje.....	50
	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	53
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vprašanja pri oblikovanju strategije človeških virov	10
Tabela 2: Glavne razlike praks managementa človeških virov med malimi in velikimi podjetji.....	32
Tabela 3: Primerjava dejavnosti managementa človeških virov v podjetju Chemilab s 47 drugimi malimi podjetji v Sloveniji	47
Tabela 4: Primerjava praks pri izbiri in pridobivanju človeških virov v podjetju Chemilab z 10 drugimi malimi podjetji v Sloveniji	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki vpliva na management človeških virov na globalnih trgih.....	8
Slika 2: Globalna strategija usmerja funkcijske strategije.....	9
Slika 3: Proces kadrovanja	21
Slika 4: Nagrajevanje.....	27
Slika 5: Struktura zaposlenih po starosti	40
Slika 6: Struktura zaposlenih po izobrazbi	41

UVOD

Sodobno okolje organizacij je danes zelo dinamično, podvrženo je hitrim in nepredvidljivim spremembam. Kot pravi Kovač (2002, str. 780) so spremembe edina stalnica sodobnega časa. Živimo v dobi, ko je mogoče posnemati skoraj vse. Praktiki in teoretiki sodobnega managementa so prišli do spoznanja, da so se kot edina neponovljiva in edinstvena prednost podjetja izkazali zaposleni. Za enkrat se človeških možganov še ne da posnemati, zato ostaja način, kako ljudje razmišljamo, kako se učimo, edinstven za vsakega posameznika. Podjetja so s tem spoznanjem odkrila najpomembnejši vir inovacij, ki jim bo prinesel ključno konkurenčno prednost pred tekmeci (Jaklič, Možina, Kovač, Ivanko & Šek Mertuk, 2006, str. 57).

V zadnjem desetletju bi se morala mala podjetja bolj zavedati vrednosti človeških virov, saj je management človeških virov ključnega pomena za razvoj in konkurenčnost v primerjavi z drugimi podjetji (Petrič, 2010). Iztok Seljak meni, da nam velike strukturne spremembe v svetu ponujajo izjemne priložnosti, da se v procesu globalnega strateškega reorganiziranja tudi dejansko prebijemo v svetovni vrh. Za to pa so potrebne konkretno opredeljene, operativne strategije ter opredelitev in zaveza ključnih virov (človeških in materialnih) za njihovo dosledno uresničitev, pri čemer igrajo prednostno vlogo človeški viri, ki morajo zato imeti ustrezno obravnavo in strateško vlogo (Luthar & Granda, 2009, str. 94).

Slovenija se v zadnjem času sooča z akutnim pomanjkanjem strokovnjakov na vseh področjih, hkrati pa se pojavlja trend odhajanja ključnih izobraženih kadrov v tujino (Luthar & Granda, 2009, str. 94). To lahko predstavlja oviro za njen nadaljnji razvoj. Management, kakovost ter razvoj človeških virov bi morali biti ključni temelji za nadaljnji razvoj in rast predvsem malih podjetij, ki praviloma nimajo vzpostavljenega sistema kadrovanja in upravljanja s človeškimi viri. Poslovne funkcije so minimalizirane, kadrovska funkcija pa je razdeljena med posameznike v podjetju (Drašček, 2011, str. 70).

Dejstvo je, da lahko mala podjetja zaslužijo več na zaposlenega v primerjavi z velikimi korporacijami, saj se lahko hitreje odzove na zahteve trga in spremembe tehnologij z manjšimi stroški, ker so atraktivna za sposobne kadre in lahko v veliki meri prispevajo k reševanju problema nezaposlenosti. Na žalost pa veliko novonastalih podjetij preživi le kratek čas, kar posledično kaže na zelo veliko konkurenco med njimi (Andrejčič, Brekič & Florjančič, 1994, str. 332). Vsekakor je konkurenca zelo odvisna od panoge, v kateri se podjetje nahaja.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature in raziskave preučiti, kako podjetje ravna s človeškimi viri, in ponuditi izhodišča za nadaljnje aktivnosti podjetja na področju kadrov z namenom doseganja večje konkurenčnosti in učinkovitosti pri poslovanju. V tuji literaturi je management človeških virov opredeljen s kratico HRM

(angl. *Human resource management*). V nadaljevanju naloge bom uporabljal slovensko kratico in sicer (MČV). Na podlagi izbrane literature bom najprej opredelil teoretične osnove in razširil znanje s področja MČV, ki bo podlaga za nadaljnjo obravnavo podjetja na raziskovalnem delu naloge.

Cilji v teoretičnem delu so preučiti ustrezno literaturo in oblikovati izhodišče za raziskovalni del naloge. Pomembnejši cilji v empiričnem delu pa so prepoznati pomembnost managementa človeških virov in aktivnosti managementa na delovanje in poslovanje podjetja Chemilab.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu, so:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v podjetju Chemilab obseg dejavnosti managementa človeških virov nižji od zelenega / pričakovanega? Podjetje ima oblikovan management človeških virov na podlagi dosedanjega delovanja in v tem okviru tudi opredeljeno strategijo managementa človeških virov. Z raziskovalnim vprašanjem 1 želim preveriti, ali je dejansko delovanje zaposlenih managerjev v pričakovanem obsegu dejavnosti MČV.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako aktivnosti managementa človeških virov vplivajo na pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja Chemilab? Z raziskovalnim vprašanjem 2 bom preučil aktivnosti MČV v podjetju. Pri tem želim preveriti, ali se aktivnosti MČV odražajo kot konkurenčna prednost podjetja.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je primerljivost dejavnosti managementa človeških virov v podjetju Chemilab z dejavnostmi managementa človeških virov v sorodnih malih podjetjih. Pri raziskovalnem vprašanju 3 bom podal primere delovanja MČV drugih primerljivih podjetij in jih primerjal z delovanjem MČV v podjetju Chemilab.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični del ter na raziskovalni del. V teoretičnem delu bom uporabil opisno metodo raziskovalnega dela: uporabil bom opisovanje, opazovanje, primerjanje in analiziranje pojavov ter ustvarjanje sklepanj na podlagi povezav. Osredotočil se bom predvsem na zbiranje sekundarnih podatkov, kot so tuja in domača znanstvena literatura ter različni viri s področja MČV.

Teoretičnemu delu bo sledil raziskovalni del, ki bo temeljil predvsem na kvalitativni raziskavi podjetja Chemilab. Pri tem bom pridobil primarne podatke in preučil sekundarne vire. Subjektivnost in pristranskost bosta izločeni z večjim številom različnih virov. S pomočjo vprašalnika ter intervjujev s ključnimi zaposlenimi bom povezal teorijo in prakso ter podal ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja.

Struktura magistrskega dela omogoča jasen pregled obravnavane tematike. Delo sestavlja eno teoretično vsebinsko poglavje, drugo in tretje poglavje pa sta namenjeni študiji primera

in diskusiji. V teoretičnem vsebinskem poglavju so obravnavani osnovni koncepti: struktura podjetij, pomen MČV in človeški viri v organizaciji. V zadnjem delu prvega poglavja so podrobneje predstavljene novejšje raziskave in teorije na področju MČV v malem podjetju. Drugo poglavje je namenjeno kvalitativni raziskavi na primeru obravnavanega podjetja Chemilab. Izhodišča in ugotovitve prvega poglavja so osnova za študijo primera v obravnavanem podjetju. V nadaljevanju poglavja so opisane uporabljene raziskovalne metode. Podatki so zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika in na podlagi intervjuja. Interpretirani rezultati kvalitativne raziskave predstavljajo osnovo za diskusijo ter oblikovanje priporočil vodstvu podjetja in se nanašajo na nadaljnje aktivnosti v smeri MČV v podjetju.

Omejitve magistrskega dela so vsebinske ter metodološke. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih virov podatkov, metodološke pa so povezane s subjektivnim pogledom na problematiko. Omenjene omejitve bom poskušal preseči z uporabo različnih virov informacij, subjektivne poglede pa bom pred zapisom nadgradili z mnenjem vodij, ki se spoznajo na obravnavano problematiko.

1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN MALO PODJETJE

1.1 Struktura podjetij

V Sloveniji se družbe po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Uradni list RS, št. 42/2006 z dne 19. 4. 2006, razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje in
- vrednost aktive.

Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset delavcev,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 350.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku in izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50 delavcev,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

Srednja družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po prejšnjem odstavku in izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250 delavcev,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov,
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov.

Velika družba je družba, ki ni mikro družba po drugem odstavku tega člena ali majhna družba po tretjem odstavku tega člena ali srednja družba po prejšnjem odstavku.

Družbe se v skladu z merili iz prejšnjih odstavkov na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe.

1.2 Mala in srednje velika podjetja

Ker se termin mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) po navadi uporablja skupaj, bom v nadaljevanju omenjal le tega, čeprav bo fokus osredotočen na mala podjetja z do 50 zaposlenimi.

MSP podjetja dominirajo in zaposlujejo velik del privatne delovne sile. Več kot 99 % podjetij znotraj Evropske unije so MSP, medtem ko je samo 0,2 % velikih. MSP zagotavljajo več kot dve tretjini vseh zaposlitev, medtem ko je samo ena tretjina zaposlitev v velikih podjetjih.

MSP so glavni vir zaposlitve in predstavljajo velik izziv za konkurenco. Sposobni so prepoznati potrebe uporabnikov ter proizvajalcev, sprejemati nove tehnologije in prispevati k pripravnosti, usposabljanju in lokalnemu razvoju. S tem stremijo k napredku na nivoju produktivnosti Evropske unije. MSP prispevajo tudi pri ekonomskem razvoju in so pomembna, ker se znajo hitro prilagoditi, prenoviti in se specializirati. Njihova vloga je opazna tudi pri pospeševanju regionalnega razvoja, predvsem v ekonomsko manj razvitih regijah, kjer je stopnja brezposelnosti visoka (Planinšec, 2009).

V današnjem globalnem poslovnem okolju so mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) priznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva, saj so v svojem delovanju pogosto bolj prilagodljiva od velikih podjetij. MSP so glavni generator gospodarske rasti in novih delovnih mest v Evropski uniji in jih najdemo praktično v vseh gospodarskih sektorjih, največ pa jih je v storitvenem sektorju. Podjetja se najpogosteje uvrščajo med MSP po kriteriju števila zaposlenih (Žakelj, 2004, str. 12).

Podjetja vedno stremijo k čim večji uspešnosti in rasti, zato se lahko spreminja tudi njihova velikost. Na podlagi velikosti jih tako tudi ločimo. Ko zaslišimo ime mala in srednje velika

podjetja, se pogosto vprašamo, kje je meja med njimi ter kako jo lahko določimo. Izraz malo in srednje veliko podjetje nas lahko tudi zavede, saj so v tujini standardi za razvrščanje podjetij po velikosti drugačni kot v Sloveniji. Tako je na primer lahko podjetje, ki v Sloveniji velja za srednje veliko, v ZDA opredeljeno kot malo. Po drugih državah se merila prav tako razlikujejo. Razlike se pojavljajo predvsem pri postavljenih mejah z vrednostmi prodaje in bilance stanja (Inc. - Small business, 2015).

Po 55. členu ZGD-1 torej prištevamo med majhna podjetja tista, pri katerih povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50 delavcev, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov.

Pri razvrščanju podjetij glede na velikost so pomembni vsi kriteriji, ki jih določa ZGD-1. Za namene magistrskega dela pa bom uporabil le enega, število zaposlenih. Za potrebe naloge, katere glavna tema je zasnovana na človeških virih, je najpomembnejši kriterij seveda število zaposlenih. To dejstvo so potrdile tudi različne raziskave, v katerih se uporablja število zaposlenih kot osnova pri oblikovanju vzorcev MSP (Kok, Thurik & Uhlaner, 2006).

Majhna podjetja si delijo določene značilnosti, po katerih jih lahko razlikujemo od večjih podjetij. Koch in Kok (1999, str. 9) sta identificirala tri značilnosti:

- dominantno pozicijo delodajalca,
- neklasični stili vodenja in
- relativno nizko stopnjo specializacije procesov.

Po navadi je v malem podjetju delodajalec tudi lastnik in ni zaposlenih drugih managerjev. To daje delodajalcu dominantno pozicijo znotraj podjetja, katerega narava in ozadje direktno vplivata na rezultate podjetja. Kot lastniku podjetja sta kontinuiteta podjetja in maksimizacija dobička najpomembnejša cilja (Duh, 1998).

Zaradi omejenega števila zaposlenih so funkcije manj specializirane v primerjavi z velikimi podjetji. Zaposleni naj bi opravljali več različnih nalog, ki so manj formalizirane, prav tako pa je tudi komunikacija med zaposlenim in delodajalcem bolj neformalna (Bacon, Ackers, Storey, & Coates, 1996).

Sposobnost hitre reakcije na nove poslovne priložnosti in pravočasno preoblikovanje inovativnih idej ter rezultatov raziskovalno-razvojne in inovacijske dejavnosti v nove tržne produkte sta v današnjem globalnem poslovnem okolju ključna elementa uspešnega in dinamičnega gospodarstva. Ker so MSP v svojem delovanju pogosto bolj prilagodljiva od velikih podjetij, postopoma prevzemajo glavno vlogo uspešnih nacionalnih gospodarstev. Pri tem postajajo čedalje bolj internacionalizirana, direktno ali posredno kot poslovni partnerji velikih mednarodnih podjetij, saj jim domači trg v mnogih primerih več ne

zadošča, predvsem za podjetja, ki so locirana na obmejnih področjih neke države (Žakelj, 2004, str. 13).

MSP je moč najti praktično v vseh gospodarskih sektorjih, večina pa operira v storitvenem sektorju, kjer omogočajo večinski delež zaposlitev, saj storitve v državah OECD zagotavljajo najmanj dve tretjini gospodarske aktivnosti in zaposlenosti. Za manjša podjetja je značilno, da so najbolj prisotna v trgovini, turizmu in poslovno-komunikacijskih storitvah (Žakelj, 2004, str. 14). MSP prevladujejo tudi v storitvah programiranja in informacijskega procesiranja, raziskovalno-razvojnih dejavnostih, trženju, poslovnih organizacijah in razvoju človeških virov. Povečano naročanje izvedbe del zunanjim izvajalcem s strani velikih podjetij v predelovalnih dejavnostih je v drugi polovici 90-ih let omogočilo približno 10 odstotno letno stopnjo rasti v omenjenih na znanju temelječih storitvah. K temu so pripomogle tudi nove tehnologije, ki so omogočile uveljavitev MSP na nižnih trgih (Žakelj, 2004, str. 14).

Ker pa strateško razvojni procesi na področju človeških virov niso toliko znani, rezultati so povezani s stroški, manj oprijemljivi in vidni šele dolgoročno, jih majhna podjetja le redko prepustijo zunanjim izvajalcem (Černigoj, 2011, str. 14).

Žakelj (2004, str. 16) deli dejavnike, ki lahko vplivajo na aktivnosti MSP, na zunanje in notranje.

Zunanji dejavniki so prav tisti, na katere samo podjetje ne more vplivati. Načeloma jih delimo na: makroekonomsko okolje, trgovinsko politiko in delovanje državnih inštitucij.

Notranji dejavniki pa so tisti dejavniki znotraj podjetij samih, na katere podjetja lahko vsaj delno vplivajo. Ti dejavniki zajemajo dostop do informacij, dostop do naprednih tehnologij ter znanja, kakovost delovne sile, dostop do finančnih virov, čeprav je slednji odvisen tudi od razvitosti finančnih trgov, državnih podpornih ukrepov in odnosa poslovnih bank do MSP.

1.2.1 Zunanji dejavniki delovanja malih in srednje velikih podjetij

Štiblar in Klakočar (2001, str. 12) menita, da je uravnovešeno makroekonomsko okolje osnova za uspešnost delovanja MSP, saj imajo zaradi svoje velikosti, manjše možnosti za uspešno delovanje v nestabilnem makroekonomskem okolju, v primerjavi z večjimi podjetji. Osnova za uspešno ustanovitev, rast in razvoj novih podjetij je predvsem zagotavljanje makroekonomske stabilnosti.

Prav tako sta Štiblar in Klakočar (2001, str. 12) mnenja, da lahko trgovinska politika s svojim delovanjem zavira ali pospeši dostopnost MSP na trge kjer se nahajajo njihovi proizvodi in storitve. Restriktivna trgovinska politika lahko postavi MSP v podrejen

položaj, če jih primerjamo z velikimi domačimi podjetji, predvsem zaradi visokih transakcijskih stroškov, kateri pri MSP predstavljajo večji delež celotnih stroškov. To povzroči zmanjšanje konkurenčnosti malih podjetij v primerjavi z velikimi.

Za preprečevanje nepoštena konkurence, zagotavljanja družbenih pravic zaposlenih, zaščite okolja ter varnosti in zdravja pri delu ter je regulatorno okolje zelo pomembno. V veliki meri lahko pripomore tudi pri varovanju in zaupanju potrošnikov, reševanju tržnih nepravilnosti ter izboljšanju pogojev za uspešen razvoj podjetniških pobud. Če imajo majhna podjetja jasno predpisane aktivnosti pri sklepanju pogodb, reševanju sporov med zaposlenimi in vodstvom ter predpisi povezani z jamstvi, se jim posledično lahko znižujejo transakcijski stroški. Regulatorno okolje, ki podjetjem ne ustreza, je negotovo in podjetja obremenjuje ter je povezano z neprožnimi in uradnimi birokratsko administrativnimi postopki, povzroči visoke stroške za MSP in lahko slabo vpliva na konkurenčnost, inovativnost, rast in odpiranje novih delovnih mest v teh podjetjih (Žakelj, 2004, str. 17).

1.2.2 Notranji dejavniki delovanja malih in srednje velikih podjetij

Dostop in zbiranje informacij predstavlja za MSP, v primerjavi z velikimi podjetji, velik strošek. MSP tekmujejo z velikimi podjetji pri pridobivanju glavnih in zanesljivih informacij, kot so novi trgi in tehnologije, viri osnovnih materialov ter pol-proizvodov in informacije o najrazličnejših virih ter vrstah financiranja. Za iskanje zgoraj navedenih informacij si MSP pomagajo s povezovanjem v tehnološke mreže ali grozde in začnejo izkoriščati prednosti, ki jih ponuja sodobna IKT (Štiblar & Klakočar, 2001, str. 12).

Kar se tiče dostopnosti novejših tehnologij ter znanja MSP lažje premagujejo ovire pri njenem pridobivanju in izkoriščanju tako, da se povezujejo z velikimi domačimi in tujimi podjetji, prav tako pa tudi s sodelovanjem z drugimi MSP v grozdih in tehnoloških mrežah. Država lahko veliko pripomore tako da sopodbuja tuje investicije, saj je proces prenosa novih tehnologij s tujimi investicijami hitrejši kot z nakupom tehnologij direktno s strani podjetij samih (Štiblar & Klakočar, 2001, str. 12).

Za uspešno delovanje podjetij je zelo pomembna razpoložljivost kakovostne delovne sile, ki je rezultat sodobnega in uspešnega izobraževalnega sistema. Kakovost pa je predvsem odvisna od notranjega usposabljanja v podjetjih samih. Največja ovira za rast in razvoj MSP, predvsem tistih bolj inovativnih, je prav pomanjkanje kadrov z ustrezno izobrazbo ter delovnimi izkušnjami na trgu dela, s čimer se soočajo vsa evropska podjetja (Commission of the European Communities, 2003, str. 52).

Večja podjetja nimajo težav pri iskanju primernih kadrov kot MSP, saj se večina ljudi nagiba k zaposlitvi v večjih in uveljavljenih podjetjih, saj na bi bila tam delovna mesta praviloma bolj varna in zanesljiva. Ker je v MSP obseg sredstev omejen, posledično tudi manj vlagajo v usposabljanje zaposlenih kot velika podjetja. Če želijo MSP ohranjati ali

izboljšati svojo konkurenčnost s tehnološkimi izboljšavami delovnih procesov, vzpostavljanjem novih proizvodnih linij ali izboljševanjem obstoječih proizvodov in storitev, morajo več pozornosti nameniti prav usposabljanju na delovnem mestu, saj je to ključnega pomena (Žakelj, 2004, str. 18).

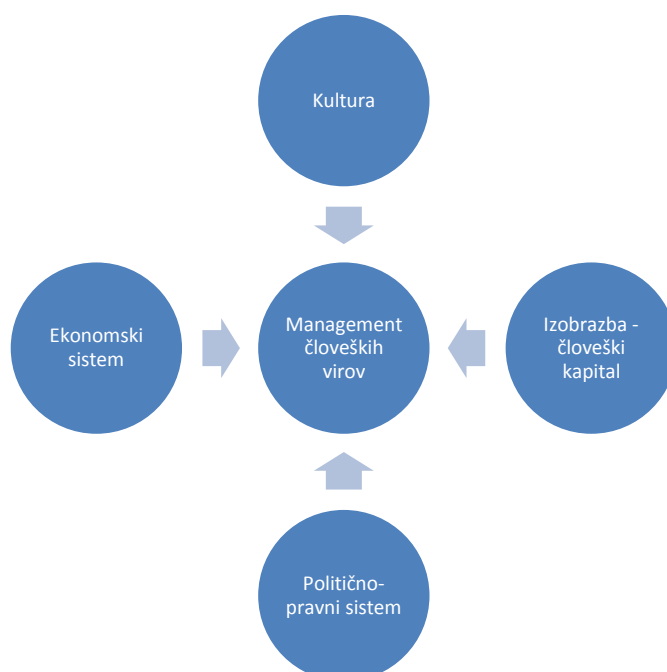
Dostop do finančnih virov je v veliki meri odvisen od poslovne uspešnosti podjetja, v povezavi z razvitostjo finančnih trgov, državnih spodbud in odnosa bank do MSP. Po navadi se MSP soočajo s problemom kako zagotoviti finančna sredstva za svoje poslovanje, pri čemer izstopajo nezadostno razviti kapitalski trgi, zavračanje tveganja s strani investicijskega sektorja in nepredvidljivost lastnega denarnega toka (European Commission, 2002, str. 26).

1.3 Osnovni vidiki teorije managementa človeških virov

1.3.1 Pomen managementa človeških virov

Kompleksnost, negotovost, globalizacija trga, intenzivno okolje, nastanek novih vrednot in konkurenca so značilnosti sodobnega časa, v katerem delujejo podjetja. Politično-pravni sistem, ekonomski sistem, kultura ter človeški kapital so dejavniki, ki vplivajo na management človeških virov in so prikazani na sliki 1. V viharnem okolju sodobnega poslovnega sveta bodo zmagovalna podjetja le tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila (Lipičnik, 2005, str. 206).

Slika 1: Dejavniki vpliva na management človeških virov na globalnih trgih



Vir: Prirrejeno po S. Treven, Učenje v organizaciji, 1997, str. 40.

1.3.2 Strategije človeških virov

V strokovni literaturi je moč najti številne opredelitve strategije, ki so povezane z vizijo podjetja, poslovno politiko in njegovimi cilji. Podjetje ima na voljo veliko strategij, da se obdrži in razvija v poslovnem okolju. Najlažje je opredeliti strategije, ki se nanašajo na različne nivoje managementa v podjetju. Pri oblikovanju strategije človeških virov mora vodstvo podjetja dobro proučiti in obravnavati sposobnosti zaposlenih v podjetju. Na ta način lahko izbere pravo strategijo, ki bo zagotovila podjetju konkurenčno prednost. Veliko podjetij še vedno strategijo človeških virov obravnava predvsem z vidika omejevanja stroškov. Za podjetja s tako prevzeto strategijo je značilno, da mnogo zaposlenih zapusti delovno mesto, se predčasno upokoji, ali pa se mora zadovoljiti z nižjimi plačami. Pri oblikovanju strategije človeških virov mora vodstvo podjetja odgovoriti na številna vprašanja povezana z načrtovanjem in izbiro kadrov, razvojem in izobraževanjem, nagrajevanjem in ocenjevanjem dela zaposlenih.

Osnovni namen strategije človeških virov je prav gotovo prizadevanje managerjev prepoznati sposobnosti zaposlenih in z njihovo učinkovito rabo doseči cilje podjetja in razvoj zaposlenih v podjetju. Vodstvo podjetja najprej izbere globalno strategijo podjetja, nato določi še funkcijske strategije, s katerimi si prizadeva uresničiti globalno strategijo podjetja. Globalna strategija, ki usmerja funkcijske strategije je prikazana na sliki 2. Ugotovimo lahko, da ima tako posamezna funkcijska strategija vpliv na globalno strategijo podjetja (Treven, 1997, str. 55).

Slika 2: Globalna strategija usmerja funkcijske strategije



Vir: Prirjeno po S. Treven, *Učenje v organizaciji*, 1997, str. 55.

Medsebojna odvisnost strategije podjetja in strategije človeških virov ima velik pomen, zato mora vodstvo temu posvetiti dovolj veliko pozornost.

Oblikovanje strategij teče paralelno z oblikovanjem poslovne strategije podjetja. Mnogokrat je ta postopek povezan s pridobivanjem informacij iz notranjega in zunanjega

okolja v povezavi s strateško usmeritvijo in deljenjem informacij s področja človeških virov za potrebe oblikovanja strategije podjetja (Leskovar-Špacapan, 2001, str. 67–68). Pri oblikovanju strategije človeških virov si je potrebno postaviti vprašanja o poslovanju in o človeških virih. Ključna vprašanja, ki si jih podjetje mora postaviti, so prikazana v spodnji tabeli 1.

Tabela 1: Vprašanja pri oblikovanju strategije človeških virov

Poslovanje	Človeški viri
Kakšne vrste podjetja smo?	Kakšne vrste ljudi potrebujemo?
V kakšno smer se bo podjetje razvijalo in kako se bo to doseglo?	Kakšne vrste organizacijo potrebujemo?
Katere so naše prednosti in pomanjkljivosti?	V kolikšni meri so prednosti in pomanjkljivosti podjetja povezane s sposobnostmi zaposlenih in kako bi pomanjkljivosti odpravili?
S katerimi priložnostmi in nevarnostmi se podjetje sooča?	Kakšne so priložnosti za razvoj in motivacijo zaposlenih? Kakšne so nevarnosti za rast v primeru pomanjkanja ustreznih človeških virov?
Kateri so kritični dejavniki uspeha, ki določajo, v kakšni meri bo podjetje doseglo svoje poslanstvo?	V kolikšni meri na poslovni uspeh vplivajo kakovost zaposlenih, motivacija, pripadnost in vedenje zaposlenih? Kako spodbujati uspešnost zaposlenih?
Kateri so najpomembnejši strateški problemi, s katerimi se sooča podjetje?	V kolikšni meri vključujejo človeško plat podjetja? Ali so managerji seznanjeni s ključnimi problemi s področja človeških virov?

Vir: G. Leskovar-Špacapan, Model planiranja človeških resursov, 2001, str. 66.

Ob upoštevanju zgornjih vprašanj se pri delovanju podjetja zagotovi, da je problematika človeških virov v celoti upoštevana in tako enakovredno prispeva k oblikovanju strategije v podjetju.

Razvoj in krepitev strateške usmerjenosti lahko vodjem podjetij neposredno pomaga pri usmeritvi človeških in tudi drugih virov, ne samo k doseganju poslovne učinkovitosti, ampak tudi realizacije dolgoročnih razvojnih in kompleksnih ciljev sodobne organizacije (Kramberger, Ilič & Kohont, 2004, str. 106).

Na izbiro strategije v podjetju (poleg drugih dejavnikov v podjetju in v okolju) v veliki meri vplivajo sposobnost managerjev, njihova pripravljenost na prevzem tveganja in managerjeva vplivnost. Uspešen manager je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj (Možina, 2002, str. 29). Vsekakor je za uspešnost delovanja in poslovanja podjetja v zelo veliki meri odvisen manager s svojimi poslovnimi potezami (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003, str. 10).

Po Tate (1995, str. 175) prevzamem opredelitev, ki pravi, da mora imeti uspešen manager naslednje ključne zmožnosti:

- kot podlago za sprejemanje odločitev v organizaciji uporablja različne vrste informacij in široko paleto virov za oblikovanje bogatega informacijskega okolja,
- na osnovi pridobljenih informacij oblikuje modele, koncepte in postavlja hipoteze oz. ideje. Zaveda se trendov in učinkovito povezuje različne informacije,
- pri planiranju in sprejemanju odločitev upošteva različne možnosti. Pri vsaki možnosti poišče prednosti in slabosti in se na njihovi osnovi odloča,
- uporablja odprta vprašanja, povzetke, parafraziranje in podobno, da bi razumel koncepte, ideje in občutke sodelavcev. Mora se znati postaviti v kožo svojih sodelavcev,
- sposoben je oblikovati skupine oz. time, v katerih imajo člani razdeljene naloge. Vsak od članov se mora počutiti enakovrednega, spoštovanega in imeti enako moč,
- v podjetju vzdržuje pozitivno organizacijsko klimo, v kateri se posamezniki zavedajo svoje pomembnosti, prednosti in slabosti. Omogoča jim stalno dodatno izobraževanje,
- uporablja različne metode za doseganje podpore pri svojih idejah in strategijah (prepričljivi argumenti, uporaba simbolov, oblikovanje povezav, apeliranje na interese ostalih, vzorno vedenje),
- jasno izraža svoja stališča do obravnavanih zadev. Ko je potrebno, sprejema odločitve brez oklevanja in se obveže, da skupaj s sodelavci v skladu z njimi tudi delujejo. Izraža zaupanje v prihodnji uspeh sedanjih odločitev,
- svoje ideje izraža jasno in na način, da publika ali druga oseba razume bistvo povedanega. Učinkovito uporablja tehnične, simbolične, neverbalne in vizualne pripomočke,
- strukturira naloge za time, izpeljuje zastavljene plane in ideje, prevzame odgovornost za vse vidike situacije,
- meri napredek, stalno poskuša povečevati učinkovitost in izboljševati stvari.

Osnovna naloga managerjev je obvladovati organizacijo, da lahko učinkovito deluje in uspešno dosega zastavljene cilje. Zato jim dajo lastniki ali ustanovitelji organizacije razsežna pooblastila za razpolaganje z organizacijo, to je za načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, poslovanje in vodenje ter merjenje in presojanje (Tavčar, 2006, str. 28). Na žalost pa lastniki v malih podjetjih želijo čim dlje obdržati kontrolo nad

podjetjem in niso pripravljeni dodeliti ali predati odgovornosti ter delegirati (Newell, 2002, str. 86).

1.3.3 Človeški viri v organizaciji

Po mnenju mnogih avtorjev, naj bi vloga ravnanja s človeškimi viri pripadala managerjem. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni in pozitivno vpliva na končne rezultate. Zato je potrebno človeške zmožnosti razumeti ter jih spoštovati in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih nalog. Za podjetje so neprecenljive vrednosti ravno zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, značajem in mišljenjem (Pfeffer, 1998, str. 17). Predvsem pa so pomembni strokovnjaki, ki imajo redka in specifična znanja in sposobnosti na določenem ozkem področju.

Lipičnik (1998, str. 26) opredeljuje človeške vire v ožjem smislu kot sposobnosti, znanje in motivacijo. Našteva in opiše človeške zmožnosti, ki so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne in sicer:

- sposobnosti,
- znanje,
- spretnosti,
- osebne lastnosti in
- človeške zmožnosti.

1.3.3.1 Človek – osnovni element v podjetju

Človek je osnovni element v podjetju; predstavlja kapital in tako vpliva na konkurenčno prednost. Na managerjih je, da se čim bolj zavedajo dejstva, kako pomemben element v podjetju je človek. Managerji se tako srečujejo s številnimi izzivi, med največjimi je gotovo ravnanje in uspešno vodenje ljudi. Pomembno je, da znajo prepoznati sposobnosti, spretnosti in osebne lastnosti ter znanje posameznih zaposlenih. Sposobnosti, ki jih človek ima, lahko definiramo kot človeški potencial za razvoj določenih zmožnosti, ki so ključnega pomena pri reševanju problemov z neznanimi rešitvami, izraženimi predvsem v kombinaciji z znanjem.

Spretnosti so predvsem zmožnosti človeškega motoričnega znanja in sposobnosti, katere omogočajo hitro in učinkovito odzivanje na težave in posledično njihovo reševanje.

Osebne lastnosti lahko opredelimo kot človeške vrline, ki pa same po sebi niso nujne za reševanje problemov in težav, ampak dajejo nekakšen osebni poudarek ali pečat vsaki človeški reakciji. Predvsem gre za značaj ali karakter posameznika.

Mnogi avtorji predvsem managerji opredelijo osebnostne lastnosti kot sposobnosti za opravljanje nekega dela. Tako so sposobnosti, znanje in motivacija glavne zmožnosti, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati. Znanje omogoča reševanje znanih problemov, na primer takšnih, s katerimi smo se že kdaj soočili in jih tudi uspešno rešili. S sposobnostmi pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme, za katere rešitev še ni znana.

1.3.3.2 Pomen učenja v podjetju

Podjetja se vse bolj zavedajo pomena učenja kot ključnega dejavnika, ki jim prinaša konkurenčno prednost pred drugimi, zato mu posvečajo vedno več pozornosti. Bistvo učenja v podjetju so nove ideje. Lahko se oblikujejo v podjetju, lahko se prenesejo iz okolja. Ne glede na to, od kod prihajajo, so lahko priložnost za spremembe v načinu delovanja podjetja. Učenje je proces, s katerim se podjetje tako ali drugače prilagaja okolju.

V okolju, ki je dokaj stabilno in za katerega so značilne počasne spremembe, učenje in prilagajanje velikokrat potekata počasi. V takšnem okolju so poskusi in napake pri delu pogosto tudi učinkovita in najprimernejša strategija. V okolju hitrih in intenzivnih sprememb pa je potrebna sistematična in vnaprej določena oblika učenja, ki omogoča nenehno prilagajanje podjetja zunanjemu in notranjemu okolju.

1.3.3.3 Motivacija

Pojem motivacije ima s strani posameznih avtorjev številne strokovne opredelitve. Bistvo vseh opredelitev pa je, da je motivacija vedno povezana z nekim namenom, določenim vedenjem in je neke vrste pripravljenost za akcijo. Veliko je vzrokov in vzvodov za motivacijo. Ni popolnega in univerzalnega odgovora, zakaj človek dela. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih tudi smo, odkrili večino glavnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo (Možina, Kavčič, Tavčar, Pučko & Ivank, 1994, str. 49).

Motivacija je torej tisto, zaradi česar ljudje delajo. Pogosto zaposleni v podjetju ne vedo, kaj jih motivira pri delu. Človek brez motivacije ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija za delo je pri zaposlenih zagotovo ena izmed pomembnejših, saj jim pomaga, da tako uresničijo svoje cilje in cilje podjetja. Ena izmed temeljnih nalog managerjev je, da prepoznajo in razumejo potrebe zaposlenih. Le na tej osnovi se bodo lahko odločili za ustrezno orodje. Motivacija je tako orodje, ki ga uporabljajo managerji za vodenje in usmerjanje posameznih aktivnosti zaposlenih za doseganje ciljev v želeni smeri. Procesu pravimo motiviranje; motivacijo pa lahko označimo kot eno izmed strategij managementa v podjetju.

1.3.4 Vloga managementa človeških virov

Za vsako organizacijo, ki želi držati korak s številnimi spremembami na današnjem trgu in obdržati svoj konkurenčni položaj je vloga managementa človeških virov izredno pomembna.

Življenjska doba produktov je v večini primerov vedno krajša. Za podjetje, ki želi obdržati položaj na trgu, je nujno stalno spremljanje in prilagajanje okolju, spreminjanje in uvajanje novih procesov, pojavljajo se zahteve po drugačnem načinu vodenja; finančna sredstva pa so v tej celotni zgodbi praviloma omejena. Učinkovit management človeških virov v podjetju postane za vodstvo velik izziv (Ulrich & Losey, 1997).

Management človeških virov postavi funkcijo ravnanja z ljudmi kot najvišjo prioriteto v organizaciji, ki vključuje razvoj usklajenih praks, programov ter politik, ki omogočajo doseganje strateških ciljev organizacije. Zato mora biti glavna naloga managementa človeških virov v podjetju razvoj človeškega kapitala, ki lahko zagotovi boljšo konkurenčnost poslovanja, deluje z največjo možno učinkovitostjo in uspešno izvršuje poslovne strategije (Ulrich & Losey, 1997).

1.3.5 Značilnosti managementa človeških virov

Poznamo veliko opredelitev managementa človeških virov. Navajam le dve najprimernejši za teoretičen pristop. Management človeških virov lahko opredelimo kot »dejavnost pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter dela z ljudmi, tako, da v skladu z opredeljenim namenom (ciljem podjetja) dosežemo čim boljše rezultate« (Možina, 1998, str. 3). Storey (2007) opredeli management človeških virov kot »distinktivni pristop k managementu zaposlovanja z namenom ohranjanja konkurenčne prednosti skozi strateški razvoj predane in visoko usposobljene delovne sile, pri tem pa uporablja kulturne, strukturne in kadrovske tehnike.«

Lipičnik (1998, str. 40–41) opisuje naslednje značilnosti ravnanja s človeškimi viri:

- strateški pristop,
- celostno delovanje v okviru jasno začrtanih ciljev, da za organizacijo ustvari določene prednosti,
- pri komuniciranju se uporabljajo različne in spreminjajoče se poti,
- pomembnost posameznika in njegovo vključevanje v delovno skupino,
- nagrajevanje uspešnosti in motiviranje ljudi,
- spodbujanje sprememb in povečevanje prožnosti pri delu,
- upoštevanje potreb posameznika, da bi deloval za skupne cilje,
- samostojnost zaposlenih,
- usmerjenost na zahteve dela – pravi ljudje z ustreznimi zmožnostmi na pravem mestu ob pravem času,

- osredotočenost na razvojno politiko, načrtovanje, opazovanje in ocenjevanje.

Lipičnik (1998, str. 44) povzema, da bo potrebnih še veliko sprememb v organizacijah, ki bodo hotele biti uspešne v 21. stoletju. Organizacije bodo v konkurenčnem boju zmagovale že, če bodo zagotavljale kvaliteto, inovacije in fleksibilnost.

Na ravnanje s človeškimi viri lahko vplivajo različni dogodki, začevši s spremembami na trgu. Kako bomo ravnali z ljudmi pri delu, ni odvisno samo od nas samih, našega znanja in našega odnosa do ljudi, ampak tudi od stanja na trgu, v katerem želimo biti uspešni in konkurenčni.

V sodobni organizaciji težko ločujemo kadrovske funkcije in vodenja. Medtem ko kadrovnik odgovarja za kadrovske procese, vodja odgovarja za uspešnost kadrovske službe in se posledično zato vpleta v kadrovsko delo. Obe funkciji morata dobro poznati delo druga druge ter skleniti sodelovanje (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 64).

1.3.6 Funkcije managementa človeških virov

Tapomoy (2006) navaja naslednje funkcije, ki jih bom v nadaljevanju tudi povzel in opisal. Te funkcije so sledeče:

- vodstvene,
- operativne,
- razvojne,
- analitične ter
- strateške.

Vodstvene funkcije so sestavljene iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Načrtovanje se nanaša na planiranje in ukrepe v prihodnosti. Vključuje načrtovanje potreb človeških virov, določanje projektov in programov, določanje pravil, spreminjanje vrednot, vedenja in odnosa človeških virov ter ocenjevanje njihovega vpliva na podjetje. Organiziranje je razdelitev ali deljenje dela v opravila in dolžnosti. Pri tem se določijo razmerja med kadrovskim in drugimi oddelki z namenom doseganja ciljev podjetja. Vodenje opredeljujemo kot način komuniciranja s človeškimi viri in prenos informacij, kaj ter kdaj morajo določeno zadevo narediti, pri čemer je vključeno motiviranje, ukazovanje, vodenje človeških virov nasproti ciljem podjetja, s tem pa se zagotavlja večja učinkovitost podjetja. Kontroliranje lahko opišemo kot proces identificiranja dejanskih rezultatov in usklajevanja ter popravljanja odstopanj. Pri kontroliranju je predvsem pomembno preverjanje dosežkov funkcije managementa človeških virov, usklajenost s cilji podjetja, standardi in ukrepi ter izvajanje potrebnih popravkov (Tapomoy, 2006, str. 13).

Operativne funkcije se lahko razlikujejo od podjetja do podjetja. Izvajajo se skupaj s funkcijo managementa in se delijo v načrtovanje človeških virov (ocena potrebe kvalificiranih ljudi ali napovedovanje, pregled človeških virov ter načrtovanje programov ukrepov), pridobivanje človeških virov (privabljanje, izbor, zaposlovanje zadostnega števila človeških virov), finančne ugodnosti (plača, zavarovanje), varnost na delovnem mestu, integriranost (razvoj vezi med posameznikom in podjetjem) ter medsebojna razmerja (predvsem razmerja med posamezniki v podjetju ter na razmerja med managementom in človeškimi viri) (Tapomoy, 2006, str. 14).

Razvojne funkcije temeljijo predvsem na izboljšanju, spreminjanju sposobnosti, znanja, kreativnosti, vedenja, vrednot, predanosti in produktivnosti človeških virov, če upoštevamo sedanje in prihodnje potrebe delovnega mesta in potrebe podjetja samega. Vključujejo pravila, razvoj kariere in nasledstva, treniranje ter management uspešnosti (Tapomoy, 2006, str. 14).

Analitične funkcije temeljijo na storitvah reševanja problemov. Vključujejo svetovanje človeškim virom ter raziskave človeških virov (Tapomoy, 2006, str. 16).

Strateške funkcije temeljijo predvsem na načrtovanju razporejanja človeških virov ter načrtovanju potrebnih ukrepov za doseg zastavljenih ciljev podjetja. V strateških funkcijah so vključene strategije človeških virov (človeški viri so vir konkurenčne prednosti, zato je nujno razvijanje njihovih kompetenc, kulture podjetja, procesa managementa in sistemov), outsourcing človeških virov (vedno večji pritisk funkcij človeških virov, da prispevajo k delovanju podjetja, zato se podjetja pogosteje obračajo na zunanje inštitucije (ki jim pomagajo iskati potreben kader) in poslovna združevanja (lojalnost in stabilnost delovne sile pri združevanju ali prevzemanju podjetij) (Tapomoy, 2006, str. 16).

1.3.7 Človeški kapital

Mihalič (2006, str. 44) na splošno definira človeški kapital kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnost, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial ter druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana vrednost. V tem primeru ne gre več za človeške vire, ampak za človeški kapital, ki ustvarja vrednost.

Človeški kapital torej izhaja iz znanj in izkušenj, izobrazbe, strokovne usposobljenosti, spoznanj, tihega znanja, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, podjetniškega znanja, inovativnosti ter ustvarjalnosti, zadovoljstva, prav tako pa tudi sposobnosti prilagajanja spremembam (Mihalič, 2006, str. 44).

Primarni namen človeškega kapitala je predvsem inoviranje, saj je človeški kapital najboljši in tudi edini vir inovacij ter izboljšav. Hkrati je človeški kapital najboljši način investiranja in plemenitenja, ko investiranje v človeški kapital pomeni, da podjetju naraste dodana vrednost (Mihalič, 2006, str. 45).

Fitz-enz (2000) definira človeški kapital v poslovnem svetu kot kombinacijo naslednjih temeljnih dejavnikov:

- kvaliteta posameznika, ki jo le ta implementira v svoje delo, kot na primer inteligenca, energija, pozitivna stališča, zanesljivost, pripadnost itd.,
- sposobnost učenja posameznika, kot je nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija, iznajdljivost in zdrava pamet,
- posameznikova motiviranost, za deljenje informacij in pridobljenih znanj, kot sta timski duh in ciljna usmerjenost.

1.3.7.1 Vloga človeškega kapitala v organizaciji

Človeški kapital predstavlja v vsaki organizaciji ključen del intelektualnega kapitala. Znotraj sistema intelektualnega kapitala ima najpomembnejšo vlogo predvsem zaradi odvisnosti procesnega, inovacijskega in relacijskega kapitala, saj je od človeškega kapitala odvisen njihov temeljni obstoj (Fitz-enz, 2000).

O človeškem kapitalu govorimo kot o ključnem in tudi edinem generatorju nove vrednosti. Človeški kapital je namreč vir znanja, izkušenj, zmožnosti in sposobnosti, ki lahko ustvarjajo vrednost organizacije. Ustvarjanje nove vrednosti je mogoče le z aplikacijo človeškega kapitala v procese, modele, sisteme, relacije in koncepte podjetja, zato je kljub ključni vlogi prav tako odvisen od procesnega, inovacijskega in relacijskega kapitala. Torej gre posledično za sklenjen krog, pri katerem ima človeški kapital organizacije najpomembnejšo vlogo, ni pa zadosten pogoj za uspeh (Mihalič, 2006, str. 48).

Znanja in spretnosti v osnovi nimajo vrednosti za podjetje, če jih podjetje ne aplicira v poslovne situacije, v katerih lahko ustvarjajo novo vrednost. Tako se podatki transformirajo v znanja, znanje v vrednosti, v sredini pa se nahaja človeški kapital. V prvi fazi preobrazbe gre za načrtovanje, pridobivanje, razvoj, organiziranje in zadržanje človeškega kapitala, ki se v drugi fazi vgradi v procese, sisteme in naloge ter posledično v tretji fazi začne delovati z povečano konkurenčnostjo in profitabilnostjo podjetja (Fitz-enz, 2000). Osnovna in ključna vira človeškega kapitala v organizaciji sta izobrazba in učenje zaposlenih ob opravljanju del in nalog na delovnem mestu (Mihalič, 2006, str. 48).

Človeški kapital ima v podjetjih strateško vlogo za doseganje razvojne vizije ter uresničevanja politike in ciljev. Zato visoka stopnja človeškega kapitala zelo pomembno

ali celo odločilno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije, saj vpliva na višjo stopnjo profitabilnosti, rasti in razvoja organizacije, višjo stopnjo zagotavljanja konkurenčnih prednosti, ugleda organizacije v javnosti ter na intenzivnejše generiranje novega človeškega kapitala. Podjetja z večjo kritično maso človeškega kapitala lahko mnogo lažje oplemenitijo človeški kapital, ker lahko lažje pridobijo nove visoko kompetenčne posameznike, ki jih lažje zadržijo, posledično pa tudi pridobijo boljše projekte ter najboljše zunanje izvajalce in s tem lažje privabljajo investitorje (Mihalič, 2006, str. 48).

1.3.7.2 Razlike med managementom človeških virov in managementom človeškega kapitala

Management človeškega kapitala se v primerjavi z managementom človeških virov ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem le tistih človeških virov, ki ustvarjajo vrednost, torej s človeškim kapitalom. Zaposlene celostno izobražujemo, izpopolnjujemo in usposabljammo ter razvijamo njihove spretnosti z namenom, da bodo lahko prispevali k ciljem in potrebam podjetja, v katerem delajo, ter tako ustvarili dodano vrednost. Posledično je management človeškega kapitala v kapitalsko logiko ujet management človeških virov ter je iz tega naslova mnogo bolj ciljno orientiran, izbiran in tudi bolj načrten (Mihalič, 2006, str. 52).

Človeški viri so delovne sposobnosti, ki jih zaposleni posamezniki uporabljajo pri svojem delu, neaktivni pa z njimi razpolagajo kot z neizkoriščenim delovnim potencialom. Človeške vire lahko enačimo z delovno silo posameznikov, ne pa z osebami samimi. Človeški kapital lahko na osnovi te definicije človeških virov v osnovi ravno tako definiramo kot delovne sposobnosti, ki jih pri svojem delu uporabljajo zaposleni, vendar moramo pri tem dodati, da s tem ustvarjajo novo oziroma dodano vrednost podjetja. Če le-ti ne ustvarjajo vrednosti, pa gre za sicer pomemben resurs, vendar le za človeški vir (Mihalič, 2006, str. 52).

Management človeškega kapitala se osredotoča na vlaganje v človeški kapital in tako opravičuje, da večje investiranje v človeški kapital vpliva na večjo ustvarjeno dodano vrednost. Management človeških virov obravnava vse zaposlene kot najbolj osnovno vrednost podjetja, management človeškega kapitala pa se osredotoča le na izbrane posameznike, torej le na tiste, ki so v okolju novodobnih podjetij dovolj kompetentni, da ustrezno opravijo delo in s tem podjetju ustvarijo novo vrednost (Mihalič, 2006, str. 52).

1.4 Management človeških virov in okolje podjetja

Včasih, ko so bili cilji organizacije razmeroma trdni, je bilo mogoče precej natančno načrtovati pot in lažje oblikovati stabilno organizacijo za doseganje teh ciljev. V taki stabilni organizaciji pa so se trdno oblikovala delovna mesta. Na takšnih delovnih mestih

se naloge skoraj niso spreminjale in ne menjale. Ob tako natančno določenih nalogah je bilo enostavno določiti lastnosti, katere delavci potrebujejo za uspešno opravljanje dela (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 35–36).

V sedanjem obdobju, času nestabilnega gospodarstva in nenehnih sprememb ter konkurence na trgu, so postali cilji hitro spreminjajoči se, saj se mora podjetje hitro odzvati in reagirati na spremembe v okolju. Kreativnost ter inovativnost je vedno bolj pomembna, skoraj pomembnejša od znanja, saj se lahko le na tak način sledi spremembam. Hitre spremembe vplivajo tudi na razvoj ciljev, ki so predvsem osredotočeni na zadovoljitev potreb kupcev oziroma uporabnikov storitev. Odgovornost za to se je razširila po vsej organizaciji, ravnanje z ljudmi pri delu je tako postalo zelo dinamično.

Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje. K temu stremi tudi ravnanje s človeškimi viri, vendar pa poslovna uspešnost ni glavni cilj kadrovanja z zaposlenimi. Ravnanje s človeškimi viri ima dve osnovni smeri in sicer, da se kadre z njihovimi zmožnostmi usmerja k povečanju učinkovitosti in se hkrati zadovoljuje potrebe zaposlenih. Gre za združevanje obeh ciljev, zato mora biti ravnanje s človeškimi viri vedno usmerjeno k usklajevanju potreb in ciljev tako organizacije kot zaposlenih. Dolgoročna strategija organizacije in zaposlenih pa mora biti dvigovanje uspešnosti poslovanja (Možina, 2002, str. 4).

1.4.1 Spremembe zunanjega in notranjega okolja

Poleg vseh številnih problemov, s katerimi se podjetja soočajo pri opuščanju tradicionalnih pristopov ravnanja z ljudmi, obstaja nekaj kritičnih trendov, ki vplivajo na potrebo po spremenjenem vedenju, kako naj podjetja ravnajo z zaposlenimi. Podjetja 21. stoletja so težko uspešna brez dojemanja in odziva na spremembe, ki so posledica vpliva tehnologije. Vsekakor na kadrovanje in zaposlene v podjetju najbolj vpliva tehnologija (Mello, 2002).

Tehnologijo je moč razložiti kot postopke ter tehnike, ki jih lahko podjetje uporablja za pridobitev materialnih dobrin in storitev (Milkovich & Boudreau, 1997, str. 63). Tehnologija podjetjem predstavlja izziv pri ravnanju s človeškimi viri, predvsem z naslednjimi:

- spretnosti in delovne navade,
- zmanjša se vloga nižjih ravni managementa,
- spremenjena struktura v podjetju zahteva več sodelovanja,
- možnost opravljanja dela na različnih oddaljenih lokacijah,
- prednosti, ki jih prinaša uporaba interneta.

Prav tako na spremembe okolja vplivajo demografske spremembe in raznolikost delovne sile. Življenjska doba ljudi se podaljšuje, zato ljudje ostajajo dlje del delovnega procesa.

Manj je priložnosti in manj je možnosti za napredovanje mlajših sodelavcev. Na drugi strani pa lahko mlajši zaradi višje formalne izobrazbe, svojih znanj in spretnosti, zaslužijo enako ali več, kot pa zaposleni z mnogo več let delovne dobe. Zagotovo mlajši sodelavci, ki se vključujejo v delovni proces, prinašajo novo energijo, drugačne nazore in odnos do dela. Varnost in dolgoročna zaposlitev sta pomembni kategoriji predvsem za starejše; mlajšim več pomenita kreativnost in možnost osebne rasti (Mello, 2002).

V svetu informacij in sodobnih povezav je svet na dlani; razdalje postajajo vse manjše ovire. Organizacije sprejemajo strateške odločitve, selijo proizvodnjo v države v razvoju, kjer so stroški dela nižji; zaposlujejo tujo delovno silo, predvsem na izvajalski ravni, svoje ljudi pa pošiljajo na tuje z namenom vzpostavitve in vodenja mednarodnega poslovanja.

1.4.2 Vpliv dejavnikov na management človeških virov

Ustreznost strategije managementa človeških virov vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Za oblikovanje ustrezne strategije, ter njene pravilne in pravočasne uporabe pa so ključni dejavnik za uspešnost podjetja na dolgi rok.

Strategija človeških virov mora biti kompatibilna (Bahtijevič-Šiber, 1999, str 173):

- s poslovno strategijo podjetja,
- z okoljem, v katerem deluje podjetje,
- z organizacijskimi sposobnostmi podjetja.

Prava strategija ter njena učinkovita izvedba omogočata razvoj človeških virov. Usklajenost strategije človeških virov z organizacijsko kulturo in vrednotami podjetja je nujna. Vrednote podjetja oziroma osebnost podjetja tako določa pet ključnih kategorij (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2005). Izbira strategije je odvisna od poslovnega modela podjetja. Pri rutinskih poslih strategija temelji na kakovosti procesa, jasnih navodilih za opravljanje del in nalog, pomembne so veščine zaposlenih. Pri kompleksnih poslih pa strategije človeških virov poudarjajo fleksibilnost, hitro odzivnost in ustvarjalno razmišljanje ter odločanje.

Podjetje izbere strategijo človeških virov tudi na podlagi položaja, ki ga trenutno ima na trgu. Podjetje, ki se ukvarja s prodajo na trgih, kjer vlada velika konkurenca in potrebuje inovativnost proizvodov ali storitev, bo zato dajalo v ospredje kreativnost in podjetnost ter razvoj zaposlenih. Strategija človeških virov podjetja z nizko stopnjo prodaje pa bo temeljila predvsem na učinkovitosti in kontroli, točnemu dogovarjanju, itd (Gomez-Mejia et al., 2005).

Filozofija managerjev za izbiro strategije ima zelo pomembno vlogo z naslednjih vidikov (Gomez-Mejia et al., 2005):

- njihovega odnosa do tveganja,
- stila vodenja in odnos do zaposlenih,
- usmerjenosti pri poslovanju.

Managerji, ki posedujejo nižji nivo tveganja, pri nagrajevanju zaposlenih uporabljajo tradicionalna orodja kot so: nagrajevanje glede položaja ter starosti, zaposlene usposabljaajo ozko za specifična področja, ne iščejo samostojnosti in samoiniciativnosti pri zaposlenih. Managerji, ki so nagnjeni k tveganju, pa podpirajo zaposlene pri individualni kreativnosti in samoiniciativnosti, sistem nagrajevanja temelji na variabilni plači ter drugih oblikah stimulacije (Gomez-Mejia et al., 2005).

Centralizacija in decentralizacija podjetja lahko vpliva na oblikovanje strategije, predvsem kako in na kakšen način obravnava nagrajevanje, ustvarjalnost, inovacije, itd. Kultura podjetja se odraža skozi pripadnost podjetju, njegovim ciljem in klimi v podjetju. Visoka stopnja pripadnosti narekuje kreativne strategije človeških virov, poudarja se učenje, stalni razvoj, ustvarjalnost in samoiniciativnost (Gomez-Mejia et al., 2005).

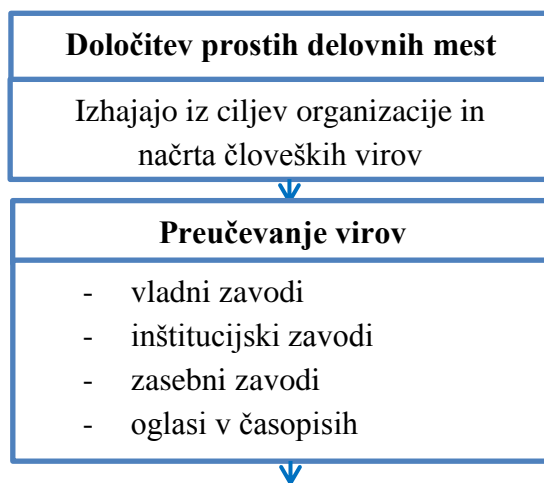
1.5 Proces kadrovanja v podjetju

Kadrovanje ali pridobivanje kandidatov se nanaša na vsako aktivnost, katere namen je, vpliv na (Breaugh, 1992):

- število ljudi, ki zaprosijo za delo,
- vrsto prosilcev za delo,
- verjetnost, s katero bodo prosilci sprejeli zaposlitev, če bo ta na voljo.

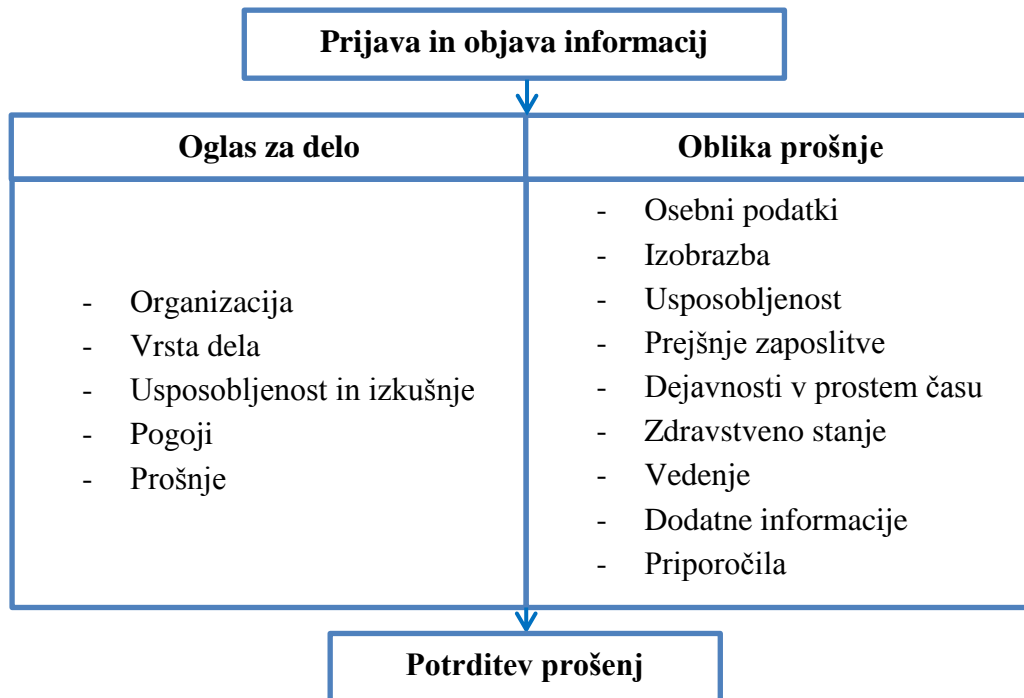
Za lažje razumevanje je na sliki 3 prikazan proces kadrovanja.

Slika 3: Proces kadrovanja



Se nadaljuje

Slika 3: Proces kadrovanja (nad.)



Vir: Prirejeno po S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 182.

1.5.1 Planiranje kadrov

Armstrong (1993) definira planiranje kadrov kot sistematičen in kontinuiran proces prepoznavanja potreb organizacije po kadrih, pri čemer je potrebno upoštevati spreminjajoče se pogoje poslovanja organizacije ter individualnih potreb posameznikov. Planiranje kadrov ima cilj zagotoviti uspešnost organizacije in je sestavina procesa planiranja v organizaciji (Armstrong, 1993). Merkač Skok (2005) meni, da je v prihodnosti za planiranje kadrov potrebno določiti cilje na področju kadrovanja in določiti korake, postopke in metode, kako priti do teh ciljev.

Planiranje kadrov se prične najprej z analizo sedanjega – zatečenega stanja kadrov v podjetju. Zabeleži se število kadrov, ki so na voljo; ugotavlja se njihova struktura, kot na primer formalna izobrazba, starost, spol, dejanska produktivnost, njihove spretnosti in sposobnosti, navade, itd. Bistvo analize je ugotovitev dejanskega stanja, torej dejanske kakovosti kadrov v podjetju. Tako lahko v danem trenutku dokaj natančno ugotovimo, kaj vse lahko dosežemo z razpoložljivimi kadri. Ne gre samo za kvantitativno razsežnost (npr. ugotavljanje količine proizvedenih produktov ali storitev), temveč gre bolj za kakovost razpoložljivega kadra.

Ocena potreb kadrov za prihodnost spada med najzahtevnejše faze planiranja kadrov. Zahtevna je vsaj z dveh vidikov; prvi je ta, da na prihodnost velikokrat vplivajo dejavniki, na katere samo podjetje nima vpliva. Drugi vidik zahtevnost pa je, da prav tako tudi posamezniki ne morejo vplivati na nekatere dejavnike. Če tega ne upoštevamo v dovolj

veliki meri, lahko podamo napačno oceno potreb po kadru, kar ima lahko neugodne posledice, ki se potem odražajo v delovanju podjetja. Najprej moramo poznati poslovno usmeritev podjetja, poznati moramo njegove cilje; le na tej podlagi lahko pravilno opredelimo potrebe za prihodnost. Poznavanja sedanjega stanja in opredeljenih potreb za prihodnost so osnova, da lahko poiščemo načine in izberemo pravo orodje za zadovoljitev potreb po kadrih. Ko opredelimo potrebe za prihodnost, v bistvu opredelimo cilje za izvajanje kadrovske dejavnosti (Florjančič, Bernik & Ferjan, 1999).

1.5.2 Izbira kadrov

Pri izbiri kadrov je zelo pomembno, da se prepozna, kateri potencialni kandidati dosegajo zahteve, podane v opisu dela. Pogosto ne gre več samo za zahteve v okviru znanja in sposobnosti pri opravljanju dela za določeno delovno mesto; velikokrat so pri izbiri odločilne tudi osebne lastnosti potencialnih kandidatov. Napake pri izbiri kadrov so lahko neugodne; njihov negativni vpliv se lahko odraža na učinkovitosti podjetja; slabo vplivajo na sodelavce in poslovne partnerje podjetja (Treven, 1998, str. 188).

Proces izbire kadrov vključuje vse aktivnosti, katerih namen je pridobiti ljudi, ki zaprosijo za delo v podjetju ter vplivati na verjetnost, da potencialno ustrezni kandidati sprejmejo zaposlitev, če je ta na voljo.

Metode za izbiro kadrov, ki jih je mogoče uporabiti v samem procesu izbire, je treba v podjetju oceniti z vidika zanesljivosti in z vidika veljavnosti. V podjetjih pri izbiri kadrov največkrat uporabljajo naslednje metode:

- intervju: klasični, strukturiran ali panelni;
- test: osebni, test umskih sposobnosti;
- biografski podatki: izobrazba, usposobljenost, delovne izkušnje ...

1.6 Razvoj in ocenjevanje dela zaposlenih v podjetju

Uspešni managerji, ki delujejo v okolju nenehnih sprememb, skrbijo za razvoj zaposlenih v podjetju. Veliko pozornost namenjajo posamezniku, zanimajo ga spretnosti in sposobnosti zaposlenih. Zaradi vseh sprememb, ki smo jim priča znotraj in zunaj podjetja, se bodo zahteve in pričakovanja večala, predvsem kar se tiče (Treven, 1998, str. 196):

- stopnje izobrazbe,
- sposobnosti za učenje in sposobnosti za delo, ki zahteva samoiniciativen nadzor,
- sposobnosti obvladovanja odnosov na vseh ravneh delovanja,
- sposobnosti reševanja problemov in kreativnega razmišljanja.

Ob spreminjajoči vlogi človeških virov opazujemo nastanek potreb po vključevanju razvoja kadrov v del strategije podjetja in s tem tudi oblikovanje kulture podjetja skladno z želenimi vrednotami. Razvoj zaposlenih podjetju tudi zagotavlja zadostno število kadrov z ustreznimi znanji, veščinami, sposobnostmi ter vrednotami. Tako strateško naravnani sistem razvoja kadrov ne samo omogoča razvoja zaposlenih, ampak tudi predvideva prihodnje potrebe in vpliva na načrtovano razvijanje zaposlenih znotraj podjetja ter zaposlovanje zunaj podjetja. S svojimi prijemi pozitivno vpliva na oblikovanje zelene kulture in ustvarja podjetje privlačno za najboljše kadre in pogoje za zvestobo znotraj organizacije (Možina, 2009, str. 505).

Podjetja, ki so prepoznala koncept managementa človeških virov, vlagajo v razvoj in usposabljanje zaposlenih. Kakovost in učinkovitost izvajanja teh dejavnosti se za podjetje reprezentira v pridobivanju in ohranjanju konkurenčnosti (Florjančič, & Bernik, 1998, str. 45).

Kakršen sistem razvoja kadrov v podjetju že imamo ali ga želimo vzpostaviti, je zelo pomembno, da je povezan s poslanstvom, vizijo in cilji, ki jih želi podjetje doseči. Zato morajo biti ostali sistemi MČV (sistem zaposlovanja, učenja, ocenjevanja nagrajevanja, napredovanja itd.) uravnoteženi s tem, saj drugače MČV ne bo mogel zagotavljati smiselne uporabe in razvoja vseh potencialov (Možina, 2009, str. 506).

Gomez-Mejia et al. (2005, str. 14) menijo, da predstavlja ocenjevanje uspešnosti formalno obliko merjenja uspešnosti, ki se opravlja v določenem obdobju. Ocenjevanje se v večini primerov izvaja s strani vodje ali nadrejenega, ki za določeno ocenjevalno obdobje poda zaposlenemu povratno informacijo o njegovih prednostih ter slabostih.

Ocenjevanje delovne uspešnosti je v sodobnih organizacijah zelo pogosto prisotno. Kljub temu pa obstaja relativno malo dokazov o tem, kako je ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljeno v praksi in kako njihovi učinki vplivajo na rezultate zaposlovanja. Rezultati kažejo, da so rezultati ocenjevanja uspešnosti bolj informativni, kot pa sugerirajo kritiki ocenjevalnih sistemov. Rezultati pri posameznikih se lahko zelo razlikujejo skozi čas, kar kaže, da delovna uspešnost ni le rezultat začetnega človeškega kapitala ali dispozicij. Med drugim je ta rezultat v nasprotju z argumentom za odpuščanje delavcev, katerih rezultati ocenjevanja so bili zelo slabi, celo na dnu razporeditve v določenem letu. Nizka ocena v letošnjem letu še ne pomeni, da bo delovna uspešnost zaposlenega naslednje leto enaka, torej nizka (Capelli & Conyon, 2017).

Rezultati ocenjevanja so povezani z vrsto pomembnih rezultatov zaposlovanja, kot so zaslužek in bonusi, promocije, odpuščanja in odpovedi. Delodajalci pogosto nagrajujejo povišanje uspešnosti, nagrajevanje različne stopnje učinkovitosti pa v skladu z mnenjem, da ocene uspešnosti niso le sredstvo za uravnavanje subjektivnih vidikov predhodne uspešnosti. Namesto tega gre za prilagajanje odnosov med zaposlenimi, kjer so izboljšave

in uspešnost pomembni in kjer delodajalci uporabljajo diskretnost nagrajevanja, ki se lahko uporabi za presenečenje zaposlenih (Capelli & Conyon, 2017).

Podjetje se mora zavedati dejstva, da posamezni zaposleni imajo različne sposobnosti, ki vplivajo na to, kako opravljajo določeno delo. Podjetje si mora prizadevati pridobiti ljudi, ki bodo čim bolj sposobni za opravljanje določenega dela. Tako bodo podjetja dosegla višjo raven kakovosti izvedenega dela.

Z ocenjevalnimi metodami je moč oceniti ustreznost izvedbe, vedenja, doseganja ciljev ali osebnih značilnosti zaposlenih v podjetju (Torrington & Hall, 1995 v Treven, 1998, str. 250). Metode ocenjevanja izvedbe dela razvrstimo s pomočjo (Treven, 1998, str. 250):

- primerjalne metode,
- grafične ocenjevalne lestvice,
- vedenjsko zasnovane lestvice,
- vodenja s cilji.

Namen ocenjevanja dela v podjetju je temeljita ocena s strani podjetja in prav tako temeljita samoocena zaposlenega. Poglavitni cilj je v določitvi smeri razvoja, potreb po dodatnem usposabljanju in razpravi o samem delu zaposlenega. Ker pa je vmes denar, je nevarnost, da se zadeve zasučejo v drugo smer. Obstaja verjetnost, da zaposleni ne bo pripravljen odkrito razpravljati o svojih napakah in krivdah, ker je v igri njegova plača. Do konflikta interesov med podjetjem in zaposlenim lahko pride, če ocenjujemo potrebe po napredku zaposlenega in hkrati določamo nagrade na podlagi rezultatov ocenjevanja. Rešitev je, da ločimo oceno dela od plačilnih ukrepov. Zamik med obema obravnavama je v praksi navadno pol leta. V okviru naloge bom v nadaljevanju na kratko opisal metodo ocenjevanja s pomočjo letnega intervjuja ter nagrajevanje zaposlenih v podjetju.

1.6.1 Letni intervju z zaposlenimi

Letni intervju z zaposlenimi oz. intervju o oceni delovne uspešnosti zaposlenih je pogovor med ocenjevalcem in zaposlenim; navadno med nadrejenim in podrejenim. Ocenjevalec poda oceno osebne uspešnosti zaposlenega, za v prihodnje natančno opredeli področja izboljšanj in z zaposlenim doseže soglasje o njih. Intervju mora biti strukturiran, obravnavati mora vsa pomembna področja zaposlenega. Ocenjevalec mora (Majcen, 2001):

- razložiti zaposlenemu namen intervjuja,
- razpravljati o delu in predhodnih ciljih zaposlenega,
- razpravljati o rezultatih predhodno zastavljenih ciljev,
- določiti cilje delovnega mesta za v prihodnje,
- spodbujati zaposlenega da razpravlja in razmišlja kako opravljanja delo,

- razpravljati o potrebi po razvoju delovnega mesta in zaposlenega v podjetju,
- še enkrat povzeti sprejet načrt, ki ga je dogovoril skupaj z zaposlenim za prihodnje obdobje, v katerem bo zaposleni poskušal doseči novo postavljene cilje.

Če se zaposleni ne strinja z oceno, mora imeti pravico, da se lahko pritoži zoper zaključke intervjuja.

1.6.2 Nagrajevanje zaposlenih v podjetju

Z ustreznim načinom nagrajevanja lahko podjetje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine (Zupan, 2009, str. 531):

- lahko 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.

Številne raziskave kažejo, da nagrade in priznanja pozitivno vplivajo in dopolnjujejo celotni sistem plač in nagrajevanja. Ni nujno, da je z njimi povezana denarna vrednost, vendar v sebi nosijo sporočilo, da vodja, sodelavci in podjetje cenijo delo posameznika ali skupine. V pravem trenutku izrečena pohvala, priznanje ali nagrada so lahko zelo pomemben motivacijski faktor, sicer z razmeroma kratkoročnim učinkom na zavzetost za delo, ampak z dolgoročnejšim glede pripadnosti podjetju. Če jih vodja ali nadrejeni pravilno uporablja, so lahko zelo učinkovito orodje vodenja, predvsem takrat, ko z njimi nagradimo takoj ob kakšnem dosežku. Poleg tega so z nagradami in priznanji povezani razmeroma majhni stroški. Lahko bi rekli, da je uporaba priznanj, pohval in nagrad najbolj odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo (Zupan, 2009, str. 559).

Načini oziroma programi nagrajevanja so zelo različni. Razlikujemo med formalnimi programi, pri katerih so pravila že vnaprej določena in so praviloma tudi vrednosti nagrad večje. Poleg formalnih programov se pogosto uporabljajo tudi neformalni programi, torej spontana priznanja in nagrade, ki so povezane z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in truda in jih vodje lahko uporabljajo po svoji presoji (Zupan, 2009, str. 560).

Pri nagrajevanju in izrekanju priznanj je potrebno biti pazljiv na več dejavnikov, če želimo, da bodo le ti učinkoviti. Nagraditi je treba tiste dosežke in vedenja, ki so pomembna za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi je potrebno kulturo uspešnosti, v kateri je jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki, ne pa samo prizadevanje zaposlenih. Nagrada ima največjo moč takrat, ko odraža potrebe ali želje nagrajenca in je osebno darilo. Vrednost nagrade mora biti primerna dosežku. Pomembno je tudi, kdo in kako jo izroči, saj nagrade

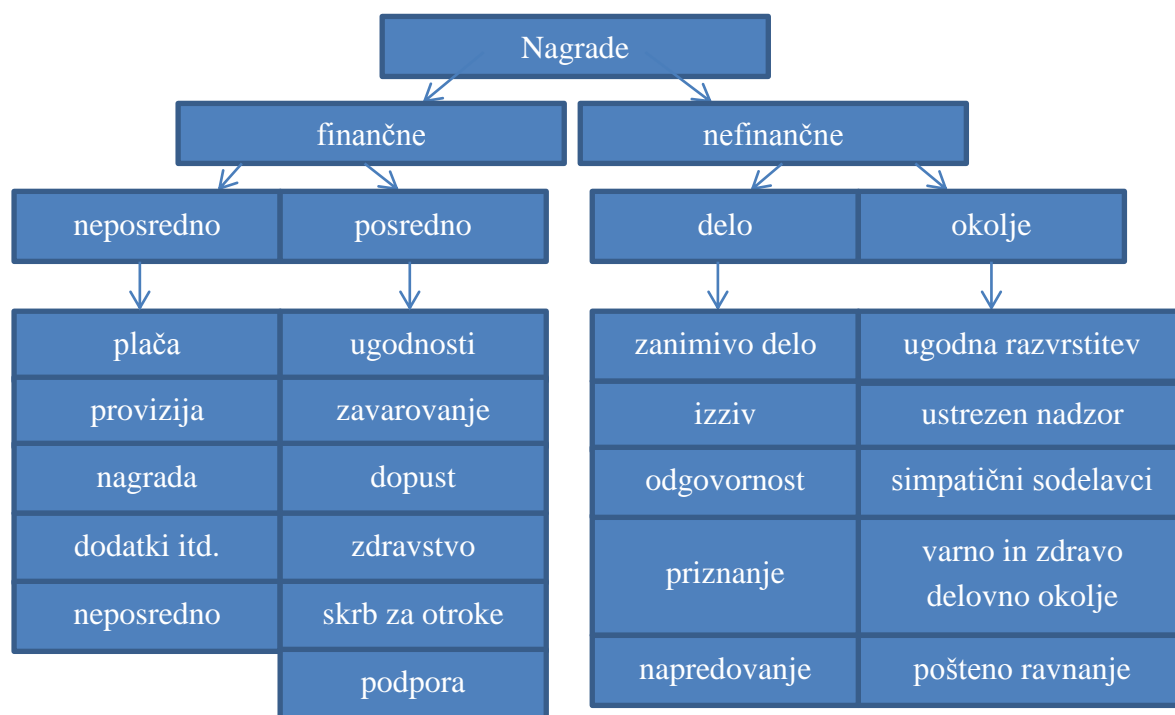
iz rok pomembnih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in dejavnosti pa povečajo vrednost (Zupan, 2009, str. 561).

Pri Gallupovi študiji, ki je proučevala dvanajst dejavnikov v povezavi z delovno uspešnostjo posameznikanas preseneča dejstvo, da se zavestno izogne obravnavi vpliva denarja na delovno uspešnost sodelavcev.

Ni rečeno, da se denarju ne pripisuje dovolj velike vloge in vpliva, ki ga ima na zavzetost zaposlenih pri delu. Pozorno in skrbno branje študije vodi k ugotovitvi raziskovalcev, da gre pri finančnih spodbudah velikokrat za situacije, ki vodijo v psihološko zapletene sisteme v podjetju, ki praviloma ne dosegajo svojega prvotnega namena, temveč povzročijo več problemov, kot pa jih rešijo. Vzpostavi se nezdrava delovna klima; spodbuja se nevoščljivost, pojavi se spletkarjenje, kar pa je daleč od idealnih razmer za učinkovito delovanje posameznika (Gruban, 2007).

Sistem nagrajevanja v podjetju, ki je tudi prikazan na sliki 4, največkrat pomeni medsebojno usklajenost politike podjetja, procesov in prakse, ki jo ima podjetje na področju nagrajevanja svojih zaposlenih, glede na njihov prispevek podjetju, njihove zmožnosti in pristojnosti ter glede na njihovo ceno, ki bi jo potencialno imeli na trgu. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Slika 4: Nagrajevanje



Vir: Prirejeno po J. Jereb, *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*, 1989, str. 85.

Za oblikovanje ustreznega sistema nagrajevanja v podjetju, je nujno pravilno ovrednotiti delo. Potrebno je določiti relativno vrednost samega dela; največkrat se določi vrednost na podlagi znanj in spretnosti, odgovornosti, zahtevnosti ter izkušenj ravnanja z ljudmi. Sistem nagrajevanja zaposlenih vključuje finančne in nefinančne nagrade.

Predvsem v visoko tehnoloških podjetjih se pomen osnovne plače znižuje, saj zaposleni bolj cenijo zanimive delovne naloge, večjo možnost osebne rasti, dolgoročno načrtovano kariero, samostojnost pri delu ter uradno pohvalo vodje ali nadrejenega za uspešno opravljeno delo (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002, str. 71).

1.7 Teoretični modeli določitev managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih

Med ključnimi teoretičnimi perspektivami managementa človeških virov v literaturi sodijo motivacijske teorije kot so Maslowova teorija potreb, Herzbergova dvo-faktorska teorija, teorija na podlagi virov in teorija strateškega MČV.

1.7.1 Motivacijske teorije

Motivacija zaposlenih igra ključno vlogo na področju managementa in tako podjetja vidijo motivacijo kot sestavni del svoje uspešnosti na vseh ravneh (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 379). V zadnjem obdobju so bile motivacijske teorije vključene v bolj kompleksne ideje kar se tiče obsega MČV. V podjetjih motivacija usmerja ljudi, da ostanejo in prispevajo pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Motivacija direktno vpliva na kakovost dela in produktivnost ter zadovoljstvo zaposlenega posameznika.

Na splošno motivacijske teorije pojasnjujejo dejavnike, ki vplivajo na ravnanja za doseganje ciljev in zato vplivajo na pristope v MČV za izboljšanje razmer, v katerih so ljudje zavezani svojemu delu ter podjetju in so motivirani za doseganje visoke ravni učinkovitosti (Steers et al., 2004, str. 381).

Najbolj znani med vsebinskimi teorijami sta Maslowova hierarhija potreb in Herzbergova dvo-faktorska teorija. Za ti dve teoriji je značilen način pogleda na problem motivacije, ki domneva, da imajo ljudje notranje potrebe, za katere iščejo zadovoljstvo na delovnem mestu. Te potrebe bi bilo mogoče na splošno združiti v dve: potrebo po preživetju kot biološko bitje in potrebo po psihičnem razvoju (Maslow, 1943; Herzberg, 1959).

Čeprav nekatere študije kritizirajo ti dve teoriji, so druge raziskave pokazale pozitivne povezave med izpolnjevanjem potreb in notranjo motivacijo (Gagrie, Senecal, & Koestner, 1997). Iz literature o MSP je splošno znano, da motivirana delovna sila lahko pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Steers et al., 2004, str. 382).

1.7.2 Teorija na podlagi virov

Teorija na podlagi virov (angl. resource based theory) poudarja, da je dolgoročna konkurenčnost podjetja odvisna od virov, ki se razlikujejo od konkurentov, so trajni in jih je težko nadomeščati ali posnemati, kjer so sredstva / viri podjetja njihove zmogljivosti ali opredmetena in neopredmetena sredstva, ki se uporabljajo za razvoj in izvajanje strategij (Ray, Barney, & Muhanna, 2004, str. 24). Iz tega sledi, da se vsi viri ne morejo uporabiti za doseganje konkurenčne prednosti, ampak samo tisti, ki spadajo med osnovne kompetence podjetja. Posledično teorija na podlagi virov vidi človeške vire kot sredstvo, ki ga je moč izkoristiti za doseganje konkurenčne prednosti, torej stališče, ki opredeljuje prakse MČV kot funkcijo, ki podjetju omogoča ohraniti in zadržati konkurenčnost (Chadwick & Debu, 2009).

Teorija na podlagi virov zagovarja, da je lahko visoko usposobljen in motiviran človeški kapital vir trajne konkurenčne prednosti podjetja. Tako tudi motivacija (v tej teoriji) postane pomemben dejavnik (Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Učinkovite prakse MČV lahko povečajo vrednost človeškega kapitala z razvojem, kot so dobri postopki izbire in zaposlovanja ter veščine in usposabljanja, ki omogočajo doseganje konkurenčnih prednosti podjetja (Schuler & MacMillan, 1984).

Konkurenčna prednost je prvi temeljni korak, ki ga mora podjetje narediti, če hoče ostati na poti do uspeha in trajnostne rasti, in to je pogled na teorijo na podlagi virov. Takšen vidik se lahko uporablja kot pomoč lastnikom MSP, ki imajo strateške pomanjkljivosti, da pridobijo strateško prednost z opredelitvijo tistih dragocenih in redkih virov, ki jih trenutno imajo v svojem podjetju, in tistih ki imajo potencial za pridobitev trajnih konkurenčnih prednosti (Osei, 2017, str. 72).

1.7.3 Teorija strateškega managementa človeških virov

Ne le, da je teorija na podlagi virov vplivala na vsa področja managementa, preusmerila je poudarek v strateški literaturi od zunanjih dejavnikov do notranjih virov podjetja kot vire konkurenčnih prednosti, zato je bila še posebej pomembna za razvoj strateškega MČV. Trditev teorije na podlagi virov, da so ljudje strateško pomembni za uspeh podjetja, je zahtevala povezavo med strateškim načrtovanjem in načrtovanjem človeških virov, kar je pomenilo zasnovano področje strateškega MČV namenjenega raziskovanju vloge človeških virov pri podpiranju poslovne strategije (Wright et al., 2001).

Barney (2001) pa definira strategijo kot teorijo podjetja, kako lahko dosega in pridobi vrhunske rezultate na trgih, znotraj katerih deluje.

Strategija upošteva značilnosti, kot so obseg, značilne lastnosti in konkurenčne prednosti podjetja. Strateški načrt opisuje, kako bodo cilji podjetja funkcionalno doseženi. Strateške aktivnosti se kot take razlikujejo od operativnih, pri čemer se dejavnosti vodenja bolj ukvarjajo z razpoložljivostjo in razporeditvijo sredstev za izvedbo strateškega načrta. Za to pa je potrebna kvalitetna delovna sila ter vodstvene prakse za uresničitev strateškega načrta; kar zahteva vključevanje človeških virov v proces strateškega sprejemanja odločitev podjetja (Wright & McMahan, 1992, str. 295).

Tako strateški MČV poudarja potrebo po oblikovanju kadrovskih načrtov in strategij, da se podjetje lahko odzove na dinamično naravo zunanjega okolja. Teorija strateškega MČV predlaga, da je strategija povezana s praksami človeških virov in da je povezava med strategijo in človeškimi viri predpogoj za učinkovito doseganje ciljev podjetja (Rogers & Wright, 1998, str. 12).

1.7.4 Vpliv glavnih faktorjev na management človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih

Na podlagi pregledov literature sta avtorja Arthur in Hendry (1992) predlagala model, kako glavni faktorji, identificirani v literaturi, vplivajo na management človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih. Glavni faktorji so naslednji:

- Razpoložljivost človeških virov. Majhna podjetja se v primerjavi z večjimi podjetji bolj zanašajo na zunanji in lokalni trg delovne sile v primerjavi z nacionalnim. MSP nimajo jasno definiranega notranjega trga delovne sile, ki je značilna za večja podjetja, kar vpliva na izobraževanje in razvoj v MSP. Lokalne tradicije in iniciative, kot so izobraževanja s strani lokalnih inštitutov, sodelovanja med podjetij in uporaba netradicionalnih virov dela, ima lahko posledice na pravila in prakse MČV v MSP.
- Struktura trga izdelkov. Pravila in prakse MČV znotraj MSP bi morale biti primerne strukturi trga izdelkov, v kateri podjetje deluje. Aktivnosti MČV bi morale odražati nivo inovativnosti, fazo življenjskega cikla, skozi katero gre produkt ali storitev, in vlogo, ki jo podjetje igra v oskrbovalni verigi.
- Sektor industrije. Industrijske karakteristike oblikujejo aktivnosti MČV podjetij, ki delujejo znotraj industrije. Na primer MSP, ki deluje v storitveni industriji, potrebuje popolnoma drugačen pristop MČV zaradi različnega značaja storitvenih delovnih mest. Industrijska tehnologija, tradicije, mreže, izobraževalne ureditve in združevanje po geografskih regijah lahko vplivajo na prevzete prakse MČV.
- Lastništvo. Različni načini lastništva imajo zelo različne implikacije na MČV v MSP. Delničarji, tvegani kapitalisti, banke, stranke, dobavitelji in drugi upniki imajo direkten vpliv na različne vidike MČV v MSP (kot npr. usposabljanje). Ustanoviteljeva osebnost, stil vodenja in znanja lahko vnaprej določijo prakse MČV in rezultate. V primeru družinskega lastništva lahko pomanjkanje ločevanja med družinskimi in

lastniškimi vprašanji privede do dvoumnosti sistemov MČV. Lastništvo zaposlenih lahko zahteva večji poudarek na zavezah in sodelovanju

- Infrastruktura majhnih podjetij. Pričakovano je, da učinki velikosti strukture, stopnja rasti, kultura in vodenje vplivajo na dejavnosti MČV. Velikost podjetja je pozitivno povezana s formalizacijo sistemov MČV. Stopnja rasti podjetja je povezana s specifičnimi zahtevami za funkcijo MČV. Kultura podjetja določa skupne pomene in vrednote, ki poudarjajo pravila in prakse MČV. Veščine vodenja neposredno vplivajo in omejujejo dejavnosti MČV v podjetju.

1.8 Pravila in prakse managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih

Teorije in prakse na področju managementa človeških virov lahko prispevajo k razumevanju problemov, s katerimi se spopadajo podjetja. Na primer pridobivanje in uvajanje človeških virov pri zagonu podjetja in vlogi pridobivanja, razporejanja in razvoja virov, vključno s človeškimi viri. Najbolj pogoste prakse ravnanja s človeškimi viri, ki jih potrebujejo mala podjetja, so: vodenje evidenc, kadrovske aktivnosti, kot so zaposlovanje in izbira kadrov, ter dejavnosti motivacije in zadržanja zaposlenih, kot na primer kompenzacije in nagrajevanje (Barret & Mayson, 2007, str. 308). Prav tako so po mnenju Kotey in Folker (2007) prakse MČV v MSP sestavljene iz mešanice nestrukturiranih izobraževanj in usposabljanj, kompenzacije, ter zaposlovanja in izbire kadrov. Cardon in Stevens (2004) menita, da ravno te spremenljivke največ prispevajo pri uspešnosti MČV v malih podjetjih.

Na podlagi študij primerov, v malih podjetjih kateri dosegajo rast je Mazzarol (2003) razvil teoretični model procesa MČV za rastoče MSP, kateri predstavlja pravila in prakse MČV, ki neposredno oblikujejo strukturo podjetja, značilnosti lastnikov in delovno okolje v podjetju. Na te tri spremenljivke neposredno vplivajo zunanje razmere na trgu. Pravila in prakse MČV postanejo bolj formalizirane ko podjetje raste in lastnik / manager pridobi sposobnosti in izkušnje pri prenosu in krepitvi skupine ali oddelka v podjetju.

Mazzarol (2003, str. 45) v svoji študiji ilustrativno prikaže, da na pravila in prakse MČV v MSP najbolj vplivajo štirje glavni elementi:

- Osebnostne karakteristike lastnika / vodje (npr. stil vodenja, izkušnje in osebnostni stil ter nivo vedenja o vodenju).
- Zunanje razmere na trgu, s katerimi se srečujejo MSP (npr. politika, ekonomija, rast ali padec trga, tehnološke sile, kot tudi vedenje konkurentov, odjemalcev in dobaviteljev).
- Narava delovnega okolja, v katerem deluje podjetje. (npr. specializacija, avtonomija ali spodobnost je visoka ali nizka in rutinska ali edinstvena narava delovnega procesa).

- Struktura podjetja (npr. lastništvo-partnerstvo, samo en lastnik ali družinsko podjetje – nizka ali visoka stopnja organizacijske kompleksnosti in spremembe ter ali gre za eno ali več lokacij, na katerih se delo opravlja).

Zgoraj omenjeni dejavniki lahko vplivajo na naravo pravil in praks MČV v podjetju in določajo naravo rezultatov MČV, ko podjetje raste Mazzarol (2003, str. 45).

Cassell et al. (Cassell, Nadin, Gray, & Clegg, 2002) predlagajo model, ki opisuje, da je glavni kriterij, ki vpliva na prevzem praks MČV znotraj posameznega MSP, ki temelji na empirični raziskavi implementacije in učinkovitosti teh praks. Glede na njihov model je odločitev za diagnozo določenega predstavljenega problema / vprašanja znotraj MSP, ki zahteva odgovor človeških virov, odvisna od več značilnosti MSP:

- Obstoje zagovornika MČV v podjetju. Kot pravijo Cassell et al. (2002) je zagovornik MČV posameznik, ki je odgovoren za funkcijo MČV, ali višji vodja, ki doživlja prakse MČV kot rešitev določenih organizacijskih težav in lahko vpliva na proces odločanja v zvezi z MČV.
- Norme, ki zadevajo vprašanja MČV znotraj podjetja. Cassell et al. (2002) trdijo, da obseg, pri katerem je izpostavljeni problem identificiran kot povezan z MČV, vpliva na zaznano pomembnost človeških virov znotraj podjetja.
- Predhodne izkušnje pri implementiranju praks MČV v podjetju in znotraj drugih podjetij.
- Zavedanje trenutnih trendov MČV. Poznavanje trenutnih trendov ravnanja s človeškimi viri v podjetju vpliva na implementacijo, uporabo in formalizacijo praks MČV.

Prevzem praks je odvisen od finančnega premoženja podjetja. Navsezadnje bosta pregled in ocena sprejetih praks dodala izkušnje MSP pri implementaciji praks MČV. Julien (1998) je v obsežni raziskavi 104 študij o različnih temah MČV v MSP povzel glavne ugotovitve: »Prakse MČV obstajajo in se uporabljajo v malih podjetjih, čeprav po navadi niso formalizirane in so zelo raznolike«. Maryse (2002) je glavne ugotovitve Julienovih raziskav predstavil v tabeli 2, kjer so prikazane glavne razlike praks MČV med malimi in velikimi podjetji.

Tabela 2: Glavne razlike praks managementa človeških virov med malimi in velikimi podjetji

	Prakse MČV v malih podjetjih v primerjavi z večjimi podjetji	
	Nižja v malih podjetjih	Višja v malih podjetjih
Formalnost	<ul style="list-style-type: none"> - potreba načrtovanja delovne sile - uvajanje novega osebja - ocenjevanje in vrednotenje - usposabljanje 	

Se nadaljuje

Tabela 2: Glavne razlike praks managementa človeških virov med malimi in velikimi podjetji (nad.)

Pogostost uporabe	- testov - usposabljanja in razvoja - usposabljanje MČV - zunanje pomoči pri zaposlovanju	- vrednotenja - notranje napotitve - reference - uporabe preizkusov za delovno mesto
Koristi zaposlenih	- plače in bonitete	- zadovoljstvo
Delovno okolje	- participativno upravljanje	- neformalno, osebno vzdušje - odprta komunikacija

Vir: J.B. Maryse & E. H. Bax, Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy, 2002.

1.9 Neformalni in strateški pristop managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih

V literaturi lahko zasledimo, da so aktivnosti managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih po navadi neformalne ter ad-hoc (po-meri), prav tako ni zaslediti strateškega pristopa do MČV. Rast podjetja, kot ključ do uspešnosti in ekonomskega razvoja, predvideva učinkovito uporabo virov, vključno s človeškimi viri, da podjetje ustvarja in raziskuje nove priložnosti. Pojavlja se problem, kako zagotoviti rast in trajnost podjetja, če obstaja v podjetju neformalnost praks MČV in pomanjkanje znanja o koristih strateškega pristopa. Glede na omenjeno neformalnost MČV v MSP je avtor Hayton (2003) v študiji 99 MSP ugotovil, da so prakse MČV, ki spodbujajo diskrecijsko vedenje zaposlenih, deljenje znanja in organizacijsko učenje, pozitivno povezane z izboljšanim poslovanjem podjetja.

Najpogostejše prakse MČV v majhnih podjetjih, ki odražajo operativne potrebe in pragmatične pomisleke, so vodenje evidenc, kadrovske dejavnosti, motivacija in kompenzacija. Veliko majhnih podjetij raje uporablja neformalne aktivnosti MČV, kot na primer usposabljanje in izobraževanje na delovnem mestu, kot pa uradna izobraževanja, ki so povezana s stroški in pomanjkanjem ozaveščenosti o pozitivnih učinkih, ki jih s tem lahko dosežejo. Študije so pokazale, da je stopnja neformalnosti pri procesih kadrovanja pri majhnih podjetjih mnogo večja kot pri večjih. Ugotovljeno je, da mala podjetja kažejo slabo prakso kadrovanja pri procesu zaposlovanja in izbire kandidatov. Kot sisteme nagrajevanja se predvsem uporabljajo kompenzacije, priznanja, povišice in varnost zaposlitve. Kompenzacija ja zelo pomembna tema, saj pogosto vpliva na prizadevanja za zaposlovanje in zadrževanje kadrov. Če podjetja ne morejo plačati zadostne vsote zaposlenim ali prosilcem za zaposlitev, potem ne morejo zaposlovati ter ohranjati glavnih veščin in znanja, ki jih potrebujejo za učinkovito delovanje podjetja. Prakse ocenjevanja uspešnosti v malih podjetjih so po navadi neformalne ter neprekinjene in se pogosto

uporabljajo za spremljanje ali kontrolo in ne za razvojne namene (Štangl Šušnjar, Szlavić, Berber & Leković, 2016).

V povezavi z neformalnostjo MČV v MSP avtorja Slavić in Berber (2013) ugotavljata, da sodobna literatura o ravnanju s človeškimi viri ter dejansko upravljanje poudarja strateški pristop pri najpomembnejšem sredstvu podjetja, torej o človeških virih. V tem smislu se strateško ravnanje s človeškimi viri kaže in obravnava kot »vzorec načrtovanih človeških virov in dejavnosti, z namenom da bi organizacija dosegla svoje cilje« (Wright & McMahan 1992, str. 298). Strateški pristopi pri MČV predstavljajo teoretični poudarek od preučevanja posameznih praks MČV v izolaciji, tako imenovani pristop, ki ga pogosto najdemo v literaturi malih podjetij, k integriranemu okviru za razumevanje strateškega prispevka človeškega kapitala, ki je organiziran preko sistemov MČV, da omogoča podjetju rast, razvoj in uspešnost. Kot nasprotna stran neformalnosti je strateški pristop k MČV dobro načrtovana in sistematično organizirana funkcija, ki se uporablja za doseganje višje stopnje učinkovitosti tudi v malih podjetjih. Največja vrednost človeškega kapitala se uresniči, ko se izvaja »skladen« sistem strategij človeških virov in postopkov, pri čemer se kaže potreba po horizontalni uskladitvi ali prilagajanju procesov MČV in usklajenosti s poslovnimi strategijami in funkcijami. Ta pristop se sklada s splošnimi teorijami strateškega MČV, saj odraža osredotočenost bolj na organizacijsko uspešnost in poudarja vlogo sistemov MČV kot rešitev poslovnih problemov in s tem prispeva k izgradnji trajnih konkurenčnih prednosti.

Pri raziskovanju MČV v MSP je zelo pomembno preučiti dejavnike, ki vplivajo na prevzem aktivnosti MČV v teh podjetjih. Kok, Uhlaner & Thurik (2003) so določili kontekstualne determinante pri prevzemu MČV v MSP, ki so naslednje: velikost podjetja, poslovni načrt, izvoz, franšiza, družinsko podjetje in sindikati.

Velikost podjetja je determinanta verjetnosti, da je v podjetju prisoten oddelek MČV, kar je direktno povezano s formalizacijo aktivnosti MČV.

V družinskih podjetjih in podjetjih brez poslovnega načrta velja, da uporabljajo manj formalnih praks MČV. Prisotnost oddelka MČV ali strokovnjaka za MČV je povezana z bolj formalnimi praksami MČV, kar pomeni, da je velikost podjetja, družinsko podjetje in razpoložljivost poslovnega načrta, neposredno in posredno povezana z formalizacijo praks MČV.

V povezavi s sektorjem, v katerem podjetje deluje, se MSP, ki so povezana z izvozom, franšizami ter sodelovanjem z večjimi podjetji, razlikujejo od drugih na področju MČV. Izvoz je pozitivno povezan s prevzemom formalnega sistema zaposlovanja in praks pri izbiri kandidatov. Prisotnost večjega podjetja v verigi ima pomemben vpliv na raven izobraževanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih (Kok et al., 2003).

1.10 Aktivnosti managementa človeških virov v malih in srednje velikih podjetjih in povezava z uspešnostjo podjetja

Najpomembnejše aktivnosti managementa človeških virov sodobnih podjetjih so načrtovanje človeških virov, zaposlovanje, izbor, usmeritev, usposabljanje in razvoj, nadomestila, odnosi z industrijo, upokojitve itd. Avtorji v Štangl Šušnjar et al. (2016) poudarjajo štiri najpomembnejša področja teh aktivnosti:

- kadrovanje,
- usposabljanje in razvoj,
- motivacija,
- zadržanje kadra.

Proces zaposlovanja, izbire in usmeritve v MSP običajno poteka v luči neformalnih tehnik. Tehnike zaposlovanja, ki jih uporabljajo, so po navadi oglasi v časopisih / medijih ter verbalna priporočila. Medtem ko za tehnike izbire uporabljajo življenjepise, referenčne preglede, preizkuse dela ter osebne intervjuje. Prav tako se prakse kadrovanja priročne / uporabne, poceni in v neposrednem nadzoru podjetja. Manjše organizacije raje uporabljajo priporočila znancev ter zaposlenih v podjetju. Priporočila so ena izmed najbolj prevladujočih oblik v malih podjetjih. Uporaba bolj formalnih virov in metod zaposlovanja, kot so specializirane agencije za zaposlitve ali oglaševanje prostih delovnih mest, se povečuje z rastjo podjetja, saj se z rastjo izčrpajo viri potencialnih zaposlenih (prijateljev, sorodnikov, znancev) in se ne morejo hitro odzvati na razvojne potrebe podjetja. Po navedbah avtorjev je zaželeno uporabiti kombinacijo različnih tehnik izbora kandidatov, kot je standardizirano preverjanje biografskih informacij, anketiranje kandidatov, preizkušanje znanja ter spretnosti, katere kandidati trdijo, da jih imajo. Po navadi je razlog za neformalne prakse usposabljanja pojasnjen tako, da majhni delodajalci ne ocenijo prednosti usposabljanja, ali pa so stroški usposabljanja visoki, kar si težko privoščijo (Štangl Šušnjar et al., 2016).

V povezavi s procesom kompenziranja je sposobnost malih podjetij, kako pritegniti, motivirati in zadržati zaposlene s ponudbo konkurenčnih plač ter ustreznih nagrad, neposredno odvisna z uspešnostjo in rastjo podjetja. Ker MSP pogosto ne morejo konkurirati z velikimi organizacijami kar se tiče kompenzacij, ki jih lahko ponudijo zaposlenim, se bolj osredotočajo na ustvarjanje prijetnega delovnega okolja in povečanju zadovoljstva zaposlenih s svojimi nalogami in vlogami v organizaciji. Poleg tega imajo manjše organizacije široko paleto neotipljivih motivacijskih strategij, kot so oplemenitenje, udeležba pri stilu vodenja ter sprejemanju odločitev, prilagodljiv delovni čas, prepoznavanje dosežkov in druge oblike dviganja motivacije in grajenja zvestobe zaposlenih (Štangl Šušnjar et al., 2016).

Na podlagi navedenega so se avtorji odločili raziskati relevantno literaturo MČV ter organizacijske zmogljivosti v teh organizacijah. Ugotovili so, da MČV vpliva na izboljšanje produktivnosti in uspešnosti zaposlenih, kar pozitivno vpliva na uspešnost celotne organizacije.

Kar se tiče strateškega MČV in vloge v MSP sta avtorja Slavić in Berber (2013) pokazala, da je v večini MSP v Srbiji HR funkcija vključena v proces oblikovanja strategije, kar se kaže v pozitivnih učinkih glede donosnosti podjetja. Rezultati na vzorcu 30 malih podjetij so pokazali, da obstaja statistično značilna povezava med prisotnostjo osebe, odgovorne za funkcijo človeških virov pri oblikovanju strategije, in donosnostjo podjetja. V primeru produktivnosti test ni pokazal značilnih povezav, medtem ko so razlike med donosnostjo podjetij statistično značilne. Pridobljeni podatki so dokazali hipotezo, da obstaja značilna povezava med vlogo človeških virov in oblikovanjem strategije ter uspešnostjo podjetja, ki se odraža v dobičkonosnosti.

Tudi druge raziskave so pokazale, da obstaja močna pozitivna korelacija med strateškim MČV in stopnjo uspešnosti v MSP. Ena izmed ugotovitev je, da je strateški MČV nepogrešljivo orodje za uspešnost organizacije in za vsako organizacijo, ki želi pridobiti konkurenčno prednost (Štangl Šušnjar et al., 2016).

V raziskavi, opravljeni na 74 kitajskih MSP, so identificirali štiri glavne prakse MČV in sicer: plačilo na podlagi uspešnosti, udeležba pri sprejemanju odločitev, izbira prostega trga in ocenjevanje uspešnosti. Rezultati so podprli hipotezo, da prevzem MČV praks ustvarja boljše pogoje za rast in uspešnost podjetij. Polega tega je bilo zaznati, da je eden izmed glavnih faktorjev za uspešnost podjetij tudi zavezanost zaposlenih.

Vse omenjene raziskave govorijo v prid prevzema strateškega MČV v MSP v primerjavi z neformalnimi MČV aktivnostmi, predvsem ko govorimo o uspešnosti podjetja (Štangl Šušnjar et al., 2016).

1.11 Management človeških virov in konkurenčne prednosti malih in srednje velikih podjetij

Raziskave so pokazale, da so ljudje v organizacijah zelo pomembna spremenljivka, če želijo podjetja ostati pred tekmeči in konkurenco, ter da ravnanje s človeškimi viri igra odločilno vlogo pri uspešnosti organizacije (Becker & Gerhart, 1996). Prav tako nam empirične raziskave razkrivajo, da se MČV povezuje s konkurenčnimi prednostmi MSP. Te ugotovitve so koherentne s teoretičnimi argumenti, da MČV prispeva k reduciranju stroškov in dodani vrednosti (Chandler & McEvoy, 2000).

Ker v MSP narašča stopnja rasti, morajo podjetja vključiti MČV v svoj sistem, ali prilagoditi MČV sistem, da bo njihovo podjetje učinkovitejše in bolj organizirano. Rast v

majhnih podjetjih običajno vključuje povečanje števila zaposlenih, ki so vpeti v podjetje, kot tudi skupno gostoto podjetja.

Wong, Marshall, Alderman & Thwaites (1997) so raziskovali vpliv izobraževanja na konkurenčne prednosti MSP. Ugotovili so, da izobraževanje in razvoj pozitivno vplivajo na naslednja področja:

- Management: zmanjšanje odvisnosti na zunanje rekrutiranje in povečana odvisnost na notranji razvoj osebja, zavedanja potrebe po dolgoročnem pristopu za razvoj osebja in spremembo kulture v pristopu managementa do izobraževanja.
- Organizacijo podjetja: boljša organizacija v povezavi z načrtovanjem poslovanja in delovne sile; vzpostavitev oddelkov, predstavitev opisov delovnih mest ter povezava planiranja poslovanja in delovne sile.
- Zunanje povezave: uvajanje nove tehnologije z izboljšanim proizvodnim tokom in finančno kontrolo, boljši odnosi s strankami ter izboljšan ugled podjetja.

2 ŠTUDIJA PRIMERA: MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MALEM PODJETJU CHEMILAB

2.1 Predstavitev podjetja Chemilab

Podjetje Chemilab je privatno podjetje, ustanovljeno leta 2008. Ustanovitev je bila posledica prepoznavanja potreb na trgu - zaznavanja skupine partnerjev, da osrednji evropski prostor ne dohaja povpraševanja po izvajalcih zahtevnih farmacevtskih in drugih analiz. Podjetje je zasnovano kot neodvisni laboratorij, ki je specializiran za usluge testiranja na farmacevtskih in drugih sorodnih izdelkih.

Podjetje Chemilab od vsega začetka stremi k oblikovanju svoje znamke skozi kakovostne parametre: točnost, zanesljivost, kompetentnost. Na trgu je podjetje poznano po kvalitetnih storitvah, obenem pa velja za izjemno konkurenčnega ponudnika storitev v regiji. Chemilabov laboratorij je ustrezno certificiran; podjetje deluje po principih dobrih praks. Zaposleni posedujejo strokovno in tehnično kompetenco izvajanja zahtevnih kemijsko-fizikalnih testov na farmacevtskih in drugih sorodnih vzorcih.

Strategija podjetja vključuje stalen razvoj in krepitev človeških virov, tako na področju formalne izobrazbe kot tudi na področju usposabljanja ter pridobivanja specifičnih znanj za zaposlene. Hitra odzivnost, prilagodljivost in zanesljivost so glavni atributi podjetja Chemilab. Kot velik porabnik energije se podjetje obnaša okoljsko osveščeno in odgovorno – je odjemalec energije, pridobljene iz obnovljivih virov in je vključeno v okoljevarstvene aktivnosti.

V podjetju je zaposlenih 26 oseb. Od tega je 19 moških ter 7 žensk (4 vodje, 17 strokovnjakov ter 5 administrativnih fizičnih delavcev), večinoma visoko izobraženih. Podjetje sodeluje tudi z zunanjimi sodelavci; za lastne potrebe najema strokovnjake iz različnih področij.

Ker je v podjetju 26 zaposlenih in čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 evrov ter vrednost aktive ne presega 4.000.000 evrov, podjetje opredelimo kot malo podjetje.

V letu 2018 je podjetje po podatkih Dnevnika in podatkovne baze GVIN uvrščeno med 100 najhitreje rastočih podjetij osrednje Slovenije, kjer zaseda 62. mesto, z indeksom rasti prodaje kar 266,3 med letoma 2012–2017.

2.2 Metodologija

V nalogi bom sistematično zbiral in analiziral nekatere primarne in sekundarne podatke.

Primarne podatke bom zbiral s pomočjo anketnega vprašalnika ter intervjuja. Sekundarne podatke pa bom črpal iz strokovne literature, učbenikov in spletnih strani. Zbrani podatki mi bodo omogočili osnovno informiranje o raziskovalnem problemu; redno spremljanje dogodkov v podjetju, in sledenje temam; spremljanje ključnih nosilcev- zaposlenih in pojasnjevanje njihovih stališč do raziskovalnega problema; ob uporabi dostopnega gradiva. Pri raziskovalnem delu bom uporabil:

- induktivno metodo: s pomočjo posamičnih dejstev bom prišel do zaključka o splošni sodbi,
- deduktivno metodo: s pomočjo splošnih stališč pridemo do konkretnih zaključkov,
- metodo analize: z razčlenjevanjem na enostavnejše dele, ki jih bom proučeval ločeno in v odnosu na druge dele oziroma celoto,
- metodo deskripcije: opisovanje dejstev in procesov v podjetju,
- metodo kompilacije: povzemanja tujih rezultatov znanstveno-raziskovalnega dela,
- komparativno metodo: primerjal bom enaka ali podobna dejstva in ugotavljal njihove podobnosti ali razlike,
- empirično metodo: na podlagi izkušenj bom odkrival in pojasnjeval pojave,
- metodo anketiranja: na podlagi ankete bom zbiral podatke, informacije,
- metodo intervjuvanja: podobno kot pri metodi anketiranja, razlika je, da bom metodo izvajal neposredno - ustno ali v obliki razgovora.

2.2.1 Anketni vprašalnik

Vprašalnik, ki je dodan v prilogi 1, je sestavljen iz treh sklopov vprašanj. Sklop A je namenjen managerjem in vodjem, torej vodstvu podjetja. Zanima me, kakšno je njihovo mnenje o trditvah, ki so strateškega pomena za management človeških virov v obravnavanem podjetju. Vprašanja iz sklopa B so namenjena vsem zaposlenim v podjetju. Odgovori sodelujočih mi pokažejo, kakšno je stanje na področju pridobivanja znanj, možnosti za izobraževanje, usposabljanja na delovnem mestu. Zanima me, ali so po njihovem mnenju dovolj motivirani in učinkoviti pri opravljanju svojega dela. V tretjem sklopu C želim, da sodelujoči odgovorijo na socio-demografska vprašanja, katere v nadaljevanju prikažem grafično.

2.2.2 Intervju

S pomočjo osnutka intervjuja z vprašanji, ki se nahaja v prilogi 2, sem v neposrednem pogovoru z odgovornim managerjem pridobil podatke o stališčih, mnenjih in vrednotah, povezanih s kadri v podjetju in njihovem razvoju. Neposredno sem pridobil tudi informacije o izkušnjah posameznih zaposlenih, o njihovi motivaciji in o njihovem načinu razmišljanja. Z intervjujem sem pridobil poglobljeno razumevanje problema.

2.3 Rezultati

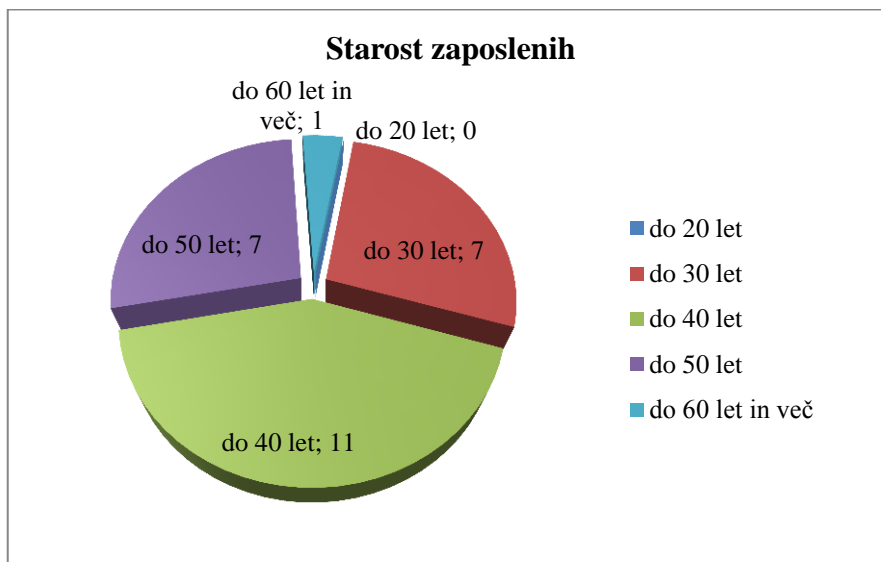
2.3.1 Opis vzorca

Za raziskavo sem anketni vprašalnik razdelil med vseh 26 zaposlenih. V študiji je sodelovalo 7 (26,9 %) moških in 19 (73,1 %) žensk. Analiza vzorca je pokazala, da so anketiranci stari od 20 do 60 let,. Glede na to, da je vprašalnik anonimen, sem zaposlene prosil, da svojo starost umestijo v ustrezen interval. Na sliki 5 je prikazana struktura zaposlenih po starosti iz katere je razvidno, da je največ zaposlenih v startostni skupini od 30 do 40 let in sicer 11, najmanj pa v skupini do 20 let in do 60 let ali več.

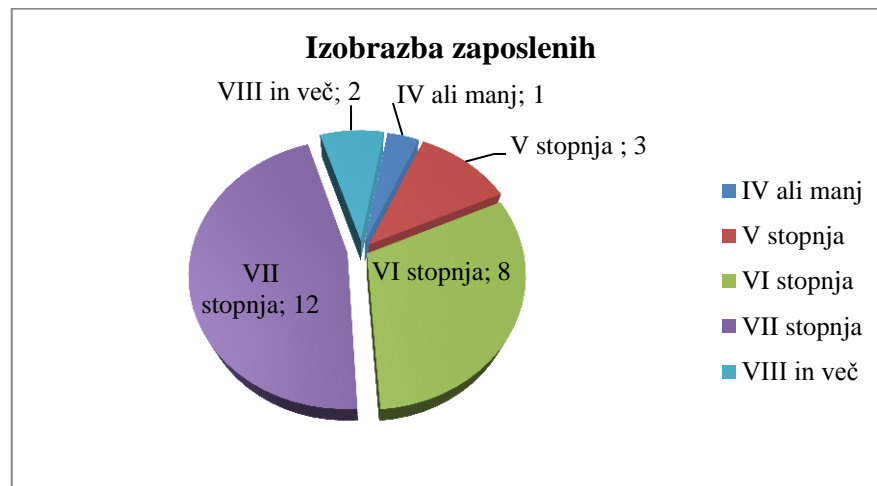
V podjetju Chemilab so zaposleni štirje managerji oziroma vodje, od tega so 3 moški in 1 ženska. Starost managerjev je v intervalu od 40 do 60 let. Izobrazbena struktura managerjev je najmanj sedma stopnja, eden (moški) ima zaključen doktorski študij.

Izobrazbena struktura v podjetju je visoka. Na sliki 6 je prikazana struktura zaposlenih po izobrazbi iz katere je razvidno, da ima največ zaposlenih, in sicer 12, sedmo stopnjo izobrazbe, kar znaša 46,2 % vseh zaposlenih. Ta ugotovitev ne preseneča, saj je dejavnost podjetja specializirana in zahteva višji nivo znanja.

Slika 5: Struktura zaposlenih po starosti



Slika 6: Struktura zaposlenih po izobrazbi



2.3.2 Mnenje managerjev in vodij o praksah managementa človeških virov v podjetju

Na vprašanja / trditve tega sklopa sem pridobil samo odgovore / mnenja managerjev in vodij.

Na podlagi odgovorov na prvo vprašanje sem ugotovil, da se vodje v celoti ne strinjajo, da je strategija obravnavanega podjetja na področju MČV skladna z delovanjem njegovih managerjev in vodij. Trije so odgovorili z odgovorom 2 (se ne strinjajo s trditvijo, so nezadovoljni), eden pa je obkrožil odgovor 1 (popolnoma se ne strinja, zelo nezadovoljen). Kar nakaže, da se managerji sicer zavedajo, da je strategija MČV prisotna, vendar imajo še veliko prostora za izboljšave na tem področju.

Na vprašanje, ali managerji in vodje v podjetju dobro prepoznajo primere dobrih praks s področja vodenja zaposlenih v podobnih podjetjih, sem dobil približno oceno managerjev, da slabo poznajo ali prepoznajo prakse na trgu, saj so bili njihovi odgovori precej neodločni. Vsi štirje managerji so odgovorili z odgovorom 3 (se ne morem odločiti, ali se ali se ne strinjam, ali sem zadovoljen ali nisem).

Na vprašanje, ali redno spremljanje vplivov delovanja posameznih ukrepov praks na področju aktivnosti MČV na zaposlene ni zaznano v zadovoljivem obsegu, sem dobil enotne odgovore in sicer so vsi štirje odgovorili z odgovorom 4 (se strinjam, sem zadovoljen) kar nakaže, da je zavedanje, kar se tiče praks MČV prisotno, vendar v premajhnem obsegu.

Pri vprašanju, ali se managerji in vodje v podjetju zavedajo, da se aktivnosti v okviru MČV odražajo pri poslovanju podjetja, sem pridobil enotne odgovore in sicer so vsi štirje

odgovorili z odgovorom 4 (se strinjam, sem zadovoljen) torej se strinjajo, da se aktivnosti MČV odražajo pri poslovanju podjetja.

Na zadnje vprašanje, ki so ga izpolnili samo vodje, in sicer, ali managerji podjetja sodelujejo z zunanjimi strokovnjaki MČV za razvoj lastnih kadrov v manjšem obsegu od pričakovanega, mi odgovori pokažejo neenotnost. Dva sta odgovorila z odgovorom 4 (se strinjam, sem zadovoljen), dva pa z odgovorom 3 (se ne morem odločiti, ali se ali se ne strinam, ali sem zadovoljen ali nisem).

Iz pridobljenih odgovorov lahko povzamem, da ima podjetje sicer oblikovan MČV na podlagi dosedanjega delovanja in vedenja in v tem okviru tudi opredeljeno strategijo managementa človeških virov. Vsekakor pa so aktivnosti MČV neformalne, prav tako ni moč zaslediti strateškega pristopa do MČV.

2.3.3 Mnenje zaposlenih o aktivnostih managementa človeških virov

Na vprašanja drugega sklopa je odgovorilo vseh 26 zaposlenih. Namen je pridobiti odgovore zaposlenih, predvsem na izvedbeni ravni. Pri odgovorih opazim višji nivo zadovoljstva; večina jih je izbrala največkrat odgovore označene s 4 (se strinjam, sem zadovoljen). Iz tega lahko sklepam, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju na področju aktivnosti managementa kadrov zadovoljivo.

V podjetju prepoznava potrebo po kontinuiranem izobraževanju vseh zaposlenih v okviru posameznega delovnega mesta. Večina zaposlenih meni, da se je v podjetju v okviru delovnega mesta potrebno izobraževati, saj jih je kar 19 obkročilo odgovor 4 (se strinjam, sem zadovoljen), ostali štirje pa so obkročili odgovor 3 (se ne morem odločiti, ali se ali se ne strinam, ali sem zadovoljen ali nisem).

Na delovnem mestu imajo zaposleni možnost razvoja svojega potenciala. Tudi na to trditev pridobim precej homogene odgovore. Večina zaposlenih je zadovoljnih, le dva sta zelo nezadovoljna. 18 zaposlenih je odgovorilo z odgovorom 4 (se strinjam, sem zadovoljen), šest z odgovorom 3 (se ne morem odločiti, ali se ali se ne strinam, ali sem zadovoljen ali nisem), dva pa z odgovorom 1 (popolnoma se ne strinjam s trditvijo, zelo nezadovoljen). Očitno podjetje omogoča razvoj potenciala zaposlenih, kar se seveda po pregledu literature pozitivno odraža pri uspešnosti podjetja

Da razvoj posameznika poteka v skladu z letnimi razgovori, se večina zaposlenih s trditvijo strinja. 17 zaposlenih je odgovorilo z odgovorom 4 (se strinjam, sem zadovoljen), šest z odgovorom 3 (se ne morem odločiti, ali se ali se ne strinam, ali sem zadovoljen ali nisem), trije pa z odgovorom 2 (se ne strinjajo s trditvijo, so nezadovoljni). Neodločnost zaznam pri treh anketirancih, ki so izpolnjevali tudi prvi sklop, torej pri managerjih in vodjih v podjetju.

Iz odgovorov v vprašalniku je moč zaslediti, da so zaposleni za doseganje ciljev podjetja ustrezno motivirani s strani nadrejenih. Saj so bili odgovori skoraj enotni. 21 zaposlenih je odgovorilo z odgovorom 4 (se strinjam, sem zadovoljen), dva z odgovorom 3 (se ne morem odločiti, ali se ali se ne strinam, ali sem zadovoljen ali nisem), le dva pa sta odgovorila z odgovorom 1 (popolnoma se ne strinjam s trditvijo, zelo nezadovoljen).

Zaposleni se zavedajo, da so pri opravljanju svojega dela učinkoviti. 22 zaposlenih je odgovorilo z odgovorom 4 (se strinjam, sem zadovoljen), štirje z odgovorom 3 (se ne morem odločiti, ali se ali se ne strinam, ali sem zadovoljen ali nisem). Tako lahko sklepam, da je učinkovitost zaposlenih sodelavcev v obravnavanem podjetju visoka.

2.3.4 Pogled direktorja

V mesecu maju 2018 sem z direktorjem opravil strukturiran intervju na temo ravnanja s človeškimi viri v podjetju. Intervju je bil pripravljen s pomočjo Cranet-vprašalnika (Mednarodne primerjalne študije Menedžment človeških virov), katerega sem prilagodil za potrebe mojega dela in je tudi priložen v prilogi 2. Intervju je trajal približno 90 minut in je bil izveden v direktorjevi pisarni podjetja.

Podjetje nima oblikovanega oddelka za človeške vire, odgovornost za kadre / človeške vire pa je v rokah direktorja, ki zelo dobro pozna organizacijo ter situacijo v njej. Na podlagi pregledane literature bi bilo vsekakor priporočljivo ustanoviti delovno mesto za ravnanje s človeškimi viri, saj je trenutna odgovornost v rokah direktorja, ki se zelo težko v celoti posveti ravnanju s človeški viri ter sočasno mnogim drugim nalogam, za katere je zadolžen, da podjetje čim bolje posluje.

Podjetje Chemilab ima opredeljeno in zapisano poslanstvo, pri čemer je oseba, odgovorna za kadre / človeške vire, že od začetka vključena v njen razvoj. Zapisano ima tudi poslovno strategijo ter strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov. Ugotovil pa sem, da strategije za kadre / človeške vire, strategije za pridobivanje kadrov vire in izjave o družbeni odgovornosti nimajo zapisane. Vsekakor bi bila zapisana strategija za kadre / človeške vire ter strategija za pridobivanje kadrov s strani strokovnjaka dodana vrednost za podjetje, ker bi s tem bolj formalizirali in strateško uravnovesili pristop k MČV, kot dobro načrtovana in sistematično organizirana funkcija, ki bi se uporabljala za doseganje višje stopnje učinkovitost.

Za plače in ugodnosti, pridobivanje in izbiranje kadrov ter za usposabljanje in razvoj kadrov je v največji meri odgovoren direktor, ob posvetovanjih z linijskimi vodji. Za rast števila zaposlenih so odgovorni linijski vodje ob posvetovanju z direktorjem. Ponovno opazim, da je za večino stvari, povezanih s kadrovanjem, odgovoren direktor sam. Morda bi lahko začeli razmišljati o obstoju tako imenovanega HR zagovornika v podjetju, ki bi bil

odgovoren za funkcijo in uvajanje praks MČV, kot rešitve določenih organizacijskih težav, in bi lahko s konzultacijo z direktorjem direktno vplival na proces odločanja v zvezi z MČV.

Med pogovorom zaznam, da podjetje v veliki meri prenaša aktivnosti, kot so pokojnine ter usposabljanje in razvoj kadrov, na zunanje izvajalce. Medtem ko na primer aktivnosti, ki so vezane na plače, ugodnosti, pridobivanje ter izbira kadrov, kadrovski informacijski sistem ne prenaša na zunanje izvajalce, ampak jih izvajajo sami. Za izvajanje kadrovske aktivnosti podjetje ne uporablja aktivnosti, kot so elektronsko podprt kadrovski informacijski sistem in samostojne podpore za vodje, ali direktnega opravljanja mnogih s kadri povezanih nalog. Zato pa presenetljivo uporabljajo samostojno podporo za zaposlene, ki omogoča zaposlenim samostojno opravljanje mnogih s kadri povezanih nalog, npr. rezervacija dopusta in prijave na izobraževanja. Morda bi lahko v prihodnje podjetje začelo razmišljati v smeri implementacije elektronskega sistema ali baze. Pri pregledu literature sem zasledil sistem eKaPla, ki pokriva različna področja kadrovskega managementa, kot so: upravljanje z organizacijo ter z znanji in sposobnostmi, zunanje izvajanje obračuna plač, nagrajevanje, kadrovska evidenca, simulacije in tako dalje.

Direktor pravi, da podjetje v srednji meri ocenjuje uspešnost oddelka za kadre / človeške vire. Menim, da bi se s prisotnostjo osebe odgovorne za funkcijo človeških virov uspešnost podjetja povečala, saj obstaja statistično značilna povezava med oblikovanjem strategije s pomočjo strokovnjaka za človeške vire in donosnostjo podjetja.

V podjetju se je število zaposlenih v zadnjih treh letih v zelo veliki meri povečalo. Najpogosteje pridobivajo kadre v podjetju iz organizacije same ter na osnovi ustnih priporočil zaposlenih ali znancev in samoiniciativnega javljanja kandidatov. Drugih metod za pridobivanje kadrov, kot so objave prostih delovnih mest v časopisih, na komercialnih spletnih straneh in na spletni strani podjetja, socialnih omrežjih, kariernih sejmih, zunanje pomoči pri iskanju zaposlenih, podjetje ne uporablja. Za izbiranje kandidatov uporabljajo metode, kot so: skupinski intervjuji, individualni intervjuji, prijavnih obrazci, prošnje za delovno mesta in življenjepisi, reference in različni preizkusi. Medtem ko metod za izbiro kandidatov, kot so psihometrični testi, ocenjevalni centri, profili v socialnih omrežjih, ali spletni selekcijski testi, podjetje ne uporablja. Podjetje nima programov, ki bi bili osredotočeni na starejše delavce ali mlade zaposlene do 25 leta starosti.

S pogovora zaznam, da podjetje omogoča naslednje oblike dela: fleksibilni delovni čas, pogodbe za določen / nedoločen čas ter delo od doma, kar vsekakor pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

V podjetju imajo formalni sistem za ocenjevanje vseh kategorij zaposlenih. Podatke o ocenjevanju delovne uspešnosti vodij, strokovnjakov in administrativnih in fizičnih delavcev podaja neposredni vodja. Podatke iz ocenjevanja delovne uspešnosti uporabljajo

za odločanje glede plače, usposabljanja in razvoja, napredovanja in za načrtovanje kadrov. Posledično tudi sistematično ocenjujejo potrebe po usposabljanju. Direktor natančno ne ve, kolikšen delež letnih stroškov za plače se uporablja za usposabljanje zaposlenih.

V povprečju se vodje ter strokovnjaki usposabljujejo 5 dni na leto, medtem ko se administrativni in fizični delavci v povprečju usposabljujejo 8 dni na leto. Podjetje sistematično ocenjuje učinkovitost usposabljanja svojih zaposlenih. Za ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja uporabljajo metode, kot so: evalvacija odzivov takoj po zaključku usposabljanja, merjenje delovne uspešnosti pred in nekaj mesecev po usposabljanju, neformalne povratne informacije linijskih vodij. Opaziti pa je, da metode, kot je donosnost investicije v usposabljanje, ne uporabljajo. Vsekakor je v podjetju, ki je specializirano za usluge testiranja na farmacevtskih in drugih visokotehnoloških izdelkih, stalno izobraževanje predpogoj za uspešnost, kajti tehnologija na področju farmacije se zelo hitro razvija in podjetje le tako konkurira in sledi trendom.

Za spodbujanje kariere posameznika uporabljajo projekte za spodbujanje učenja, usposabljanje pri delu, sodelovanje v projektnem timskem delu, načrtovanje nasledstva, kroženje med delovnimi mesti in mentorstvo. Vsekakor se te metode za tako malo podjetje odražajo zelo pozitivno, saj vplivajo na boljše odnose med zaposlenimi ter strankami, prav tako pa se izboljšuje ugled podjetja tako znotraj kot navzven.

Osnovna plača za strokovnjake in administrativne in fizične delavce se določa na podlagi panoge ter individualno, medtem ko se pri vodjih osnovna plača določa na podlagi primerljivih podjetij. Zaposlenim omogočajo različne ugodnosti, plača po uspešnosti posameznika, dodatki za dosežke in uspešnost posameznika, tima in celotne organizacije ter nefinančne spodbude. Morda bi se v prihodnosti lahko zgledovali tudi po modelu udeležbe pri dobičku. Poleg zakonsko zahtevanih podjetje nudi različne programe, kot so programi za začasno prekinitve kariere, pokojninski program, ter nekatere ugodnosti po lastni izbiri zaposlenih.

V podjetju ni ustanovljenega sindikata niti sveta delavcev. Komunikacija in poročanje o ključnih zadevah zaposlenim poteka preko direktorja, neposrednih vodij, preko rednih sestankov, sestankov delovnih skupin ter elektronske komunikacije in objav na oglasni deski. O poslovni strategiji podjetja so obveščeni vodje in strokovnjaki, o finančni uspešnosti samo vodje, o organizacija dela pa vsi zaposleni. Zaposleni lahko na različne načine sporočajo vodstvu svoje poglede. Zaznam direktno komunikacijo z direktorjem, vodji, preko rednih tedenskih sestankov, sestankov delovnih skupin, raziskave stališč zaposlenih, ki se izvaja dvakrat letno, ter elektronske komunikacije preko elektronskih sporočil. Menim, da je odprta komunikacija v podjetju zelo pomembna, saj se lahko na tak način reši ali prepreči marsikateri neželjen dogodek. Prav tako se tudi zaposleni počutijo bolj pripadne, kar pa posledično pozitivno vpliva na kreativnost, ustvarjalnost in samoiniciativnost zaposlenih, kar privede do boljše uspešnosti.

Direktor pravi, da je bil bruto prihodek v preteklih treh letih zadosten za majhen dobiček. Približno 55 % stroškov poslovanja odpade na stroške dela.

Na vprašanje, kako bi ocenili uspešnost vaše organizacije v primerjavi z drugimi v sorodnem sektorju, sem dobil zanimiv odgovor. Direktor meni, da je kakovost storitev in raven inovacij izmed najboljših v sektorju, nivo produktivnosti, profitabilnosti in okoljevarstvenih vprašanj pa ocenjuje povprečno ali enako tekmečem.

2.3.5 Interpretacija in odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v podjetju Chemilab obseg dejavnosti managementa človeških virov nižji od zelenega / pričakovanega? Z raziskovalnim vprašanjem 1 sem želel preveriti, ali je dejansko delovanje zaposlenih managerjev v pričakovanem obsegu dejavnosti MČV.

Na podlagi odgovorov na prvo trditev lahko ocenim, da gre za neusklajenost med strategijo in trenutnim dejanskim stanjem. Managerji so pri anonimnem vprašalniku sposobni kritične realne samoocene, zavedajo se primanjkljaja. Zaključim lahko, da so v podjetju prisotne rezerve na področju razvoja managerjev. Pridobivanje ustreznih veščin managerjev s področja managementa človeških virov predstavlja priložnost za rast managerja - posameznika in tudi priložnost za rast podjetja.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako aktivnosti managementa človeških virov vplivajo na pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja Chemilab?

Z raziskovalnim vprašanjem 2 sem preučil aktivnosti MČV v podjetju. Pri tem sem želel preveriti, ali se aktivnosti MČV odražajo kot konkurenčna prednost podjetja.

Zaposleni v podjetju imajo s strani managerjev v večini primerov občutek obravnave v smeri razvoja (prepoznavanje potrebe po izobraževanju, razvoju, motiviranost). Izvajanje aktivnosti managerjev na teh področjih zagotovo vpliva na to, kako zaposleni opravljajo svoje delo. Zaposleni se strinjajo, da je učinkovitost pri delu v podjetju visoka. Prav tako je direktor mnenja, da je kakovost storitev in raven inovacij izmed najboljših v sektorju, nivo produktivnosti, profitabilnosti in okoljevarstvenih vprašanj pa ocenjuje povprečno ali enako tekmečem. Bruto prihodek v preteklih treh letih je bil zadosten za majhen dobiček, saj podjetje ne stremi k maksimizaciji dobička ampak h konstantnemu izboljševanju, prenavljanju ter rasti podjetja samega. Učinkovitost pri opravljanju dela je konkurenčna prednost obravnavanega podjetja, katero dobro izkorišča na trgu.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je primerljivost dejavnosti managementa človeških virov v podjetju Chemilab z dejavnostmi managementa človeških virov v sorodnih malih podjetjih?

Pri raziskovalnem vprašanju 3 podam primere delovanja MČV v drugih primerljivih podjetjih in jih primerjam z delovanjem MČV v podjetju Chemilab.

V tabeli 3 so prikazani različni parametri, po katerih sem primerjal obravnavano podjetje s 47 drugimi malimi podjetji (Štruc, 2016) v Sloveniji. V podjetju Chemilab predvsem izstopa delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo ter zapisana strategija za kadre. V ostalih parametrih pa je podjetje popolnoma primerljivo z ostalimi. Prav tako je iz tabele 4 lepo razvidna primerljivost praks pri izbiri in pridobivanju človeških virov. Povsod prevladujejo preproste prakse, torej predvsem časovno in finančno manj obremenjujoče oblike pridobivanja in izbire človeških virov. Podobnost pri poslovanju lahko ugotovim v več segmentih, predvsem pri tistih, ki so na trgu prisotna približno enak čas kot Chemilab. Podobnost je zaznati tudi v prednostih in v izzivih, ki jih prinaša sam posel. Kar se tiče managementa človeških virov in njegovega razvoja pa se njegove pomembnosti nekatera podjetja bolj zavedajo, druga spet manj. Prva zaradi majhnosti in kadrovske podhranjenosti na tem področju sodelujejo z zunanjimi strokovnjaki omenjenega področja.

Tabela 3: Primerjava dejavnosti managementa človeških virov v podjetju Chemilab s 47 drugimi malimi podjetji v Sloveniji

	Obravnavano podjetje Chemilab ☑ / ☒	Mala podjetja v Sloveniji, delež v %
Obstoj MČV oddelka oz. managerja MČV v podjetju	☒	19,15
Družinsko podjetje	☒	44,68
Več kot 50 % delež zaposlenih z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo	☑	48,94
Univerzitetna stopnja izobrazbe vodilnega managerja podjetja	☑	72,34
Zapis poslanstva	☑	78,72
Zapis poslovne strategije	☑	76,60
Zapis strategije za kadre	☑	36,17
Zapis strategije za pridobivanje in izbiranje kadrov podjetja	☒	25,53

Se nadaljuje

Tabela 3: Primerjava dejavnosti managementa človeških virov v podjetju Chemilab s 47 drugimi malimi podjetji v Sloveniji (nad.)

Povečanje skupnega števila zaposlenih v zadnjih treh letih	<input checked="" type="checkbox"/>	27,66
Vodilni manager odgovoren za pridobivanje in izbiranje kadrov	<input checked="" type="checkbox"/>	85,11
Vodilni manager odgovoren za rast / zmanjševanje števila zaposlenih	<input checked="" type="checkbox"/>	89,36

Vir: Prirejeno po M. Štruc, Mala podjetja v boju za kvalificiranimi zaposlenimi: prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji, 2016.

Tabela 4: Primerjava praks pri izbiri in pridobivanju človeških virov v podjetju Chemilab z 10 drugimi malimi podjetji v Sloveniji

	Obravnavano podjetje Chemilab <input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>	Mala podjetja v Sloveniji <input checked="" type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/>
Preproste prakse pridobivanja človeških virov	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zahtevnejše prakse pridobivanja človeških virov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preproste prakse izbiranja človeških virov	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zahtevnejše prakse izbiranja človeških virov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vir: Prirejeno po M. Štruc, Mala podjetja v boju za kvalificiranimi zaposlenimi: prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji, 2016.

Na podlagi intervjuja z vodilnim managerjem, splošnih informacij ter raziskave, opravljene v letu 2016 (Štruc, 2016), ugotovim, da so dejavnosti MČV v podjetju Chemilab primerljive z dejavnostmi MČV v sorodnih malih podjetjih.

3 DISKUSIJA

3.1 Glavne ugotovitve

Za strateško usmerjene aktivnosti, ki se trenutno izvajajo na področju managementa človeških virov v podjetju Chemilab, so značilni individualni razvojni programi. Managerji

v njih aktivno sodelujejo z ostalimi zaposlenimi (povečevanje komunikacije in uspešno soočanje s konflikti).

Podjetje Chemilab je široko usmerjeno navzven. Managerji zaznavajo želje in potrebe strank, aktivno se vključujejo v projekte, ki zahtevajo zunanje sodelovanje, ali pa svetujejo na podlagi svojih bogatih izkušenj, ki so skupaj z znanjem in opremo zagotovilo za uspešno sodelovanje. Podjetje se zaveda prednosti, ki jih ima trenutno na trgu; še posebej se zaveda prednosti na strokovnem področju.

Prednost podjetja Chemilab je zagotovo v njegovi fleksibilnosti; podjetje je malo, informacije hitro krožijo in aktivacijski čas je kratek. Hierarhija nivojev v podjetju je zabrisana. To so prednosti, ki velikokrat tudi pri ne najbolj ustreznih prijemih managerjev v praksi rešujejo kritične situacije.

Neustrezni prijemi in zgrešene aktivnosti na področju vodenja kadrov izhajajo po večini iz omejenega obsega specifičnih znanj in osebnostnih profilov posameznih managerjev. Po drugi strani pa ima podjetje priložnost preko zunanjega sodelavca občutiti prijeme managerskega vodenja, ki poleg utečenega načina dela vpeljuje prakso, katere učinki niso neposredno vidni in izmerljivi; kažejo pa se občutne spremembe v odnosu med managerji in zaposlenimi, v učinkoviti komunikaciji ter prevzemanju odgovornosti.

Pomembno je, da so aktivnosti na področju managementa človeških virov povezane med seboj, prav tako pa povezane s strateškimi cilji podjetja. Na osnovi raziskovalnih metod v nalogi in s pomočjo posamičnih dejstev glede razvoja vodilnega kadra, torej managerjev, pridem do zaključka, da se sicer v podjetju zavedajo pomembnosti razvoja vodilnega kadra, kar dokazujejo s programi usposabljanja za sedanje potrebe podjetja. Programi, ki bi bili namenjeni zadovoljevanju prihodnjih potreb in zahtev, pa niso zaznani.

3.2 Priporočila

Na podlagi glavnih ugotovitev bi bilo v podjetju priporočljivo ustanoviti delovno mesto za ravnanje s človeškimi viri, saj je trenutna odgovornost v rokah direktorja, ki se zelo težko v celoti posveti ravnanju s človeškimi viri ter hkrati mnogim drugim nalogam, za katere je zadolžen, da podjetje čim bolje posluje. Morda bi lahko začeli razmišljati o obstoju tako imenovanega zagovornika človeških virov v podjetju, ki bi bil odgovoren za funkcijo MČV in uvajanje praks kot rešitve določenih organizacijskih težav in bi lahko s konzultacijo z direktorjem neposredno vplival na proces odločanja v zvezi z MČV. S prisotnostjo osebe, odgovorne za funkcijo človeških virov, bi podjetje lahko povečalo uspešnost in produktivnost, saj obstaja statistično značilna povezava med oblikovanjem strategije s pomočjo strokovnjaka za človeške vire in donosnostjo podjetja.

Vsekakor bi bila zapisana strategija za kadre / človeške vire ter strategija za pridobivanje kadrov s strani strokovnjaka dodana vrednost za podjetje, ker bi s tem bolj formalizirali in strateško uravnovesili pristop k MČV, kot dobro načrtovano in sistematično organizirano funkcijo, ki bi se uporabljala za doseganje višje stopnje učinkovitosti.

Morda bi lahko v prihodnje podjetje začelo razmišljati v smeri implementacije elektronskega sistema ali baze. Pri pregledu literature sem zasledil sistem eKaPla, ki pokriva različna področja kadrovskega managementa, kot so: upravljanje z organizacijo ter z znanji in sposobnostmi, zunanje obračunavanje plač, nagrajevanje, kadrovska evidenca, simulacije in tako dalje.

Odločilno področje managementa človeških virov postaja ravnanje na področju izobraževanja, usposabljanja in pridobivanja veščin zaposlenih. Podjetja imajo možnost, da na ta način povečajo kakovost storitev, zmanjšajo stroške dela, povečajo produktivnost in konkurenčnost na trgu.

Tudi za druga podobna MSP velja, da bi morali biti ravnanje in kakovost ter razvoj človeških virov ključni temelji za nadaljnji razvoj in rast predvsem malih podjetij, saj navadno nimajo vzpostavljenega sistema kadrovanja in ravnanja s človeškimi viri. Vsekakor bi se morali natančneje zavedati konkurenčnih prednosti in imeti boljši pregled nad zaposlenimi managerji in njihovim razvojem; zavedati se, kakšno znanje imajo znotraj podjetja in katera znanja bi morali iskati pri strokovnjakih izven podjetja. Resnica v praksi pa kaže, da so zaradi neprepoznavanja omenjenih potreb in teže, ki jo problem lahko ima, v MSP omejeni prav pri pridobivanju in sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki za posamezna področja.

3.3 Omejitve in prihodnje raziskovanje

Kot že omenjeno v uvodu so omejitve magistrskega dela predvsem vsebinske ter metodološke. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih virov podatkov in metodološke, ki so povezane s subjektivnim pogledom na problematiko. Omenjene omejitve sem poskušal preseči z uporabo različnih virov informacij, subjektivne poglede pa sem nadgradil z mnenjem vodij, ki se spoznajo na obravnavano problematiko. Vsekakor so omejitve te študije podatki, zbrani v trenutku in ne v različnih časovnih obdobjih. Vrednost študije bi bila višja, če bi bili podatki zbrani v različnih časovnih obdobjih z namenom iskanja dinamike uporabe človeških virov.

Omejitve pri raziskovanju so nastopile tudi pri iskanju sekundarnih virov podatkov in študij o MČV v malih Slovenskih podjetjih. Na tem področju je opravljenih zelo malo raziskav, zato bi bili lahko prihodnji koraki na področju raziskovanja MČV v MSP naslednji:

- opraviti nadaljnje raziskave o MČV z večjim številom slovenskih MSP,
- primerjati jih z raziskavami drugih evropskih držav ali držav nekdanje republike Jugoslavije,
- še bolj ozaveščati mala podjetja o pomembnosti MČV in jim s tem pomagati dosegati večjo učinkovitost in boljše poslovne rezultate ter boljše, bolj prijazno delovno okolje za zaposlene;
- spodbuditi vladne organizacije za oblikovanje in izvajanje ukrepov za podporo slovenskim MSP.

SKLEP

Namen magistrske naloge je bilo vrednotenje podjetja Chemilab na področju ravnanja s človeškimi viri. Skupni namen obravnave je predvsem v prepoznavanju temeljnih izhodišč in značilnosti MČV, ki bi se lahko odražale v nadaljnjih aktivnostih podjetja na področju kadrov, z namenom doseganja večje konkurenčnosti in učinkovitosti pri poslovanju.

Med pripravo magistrskega dela sem bil osredotočen na iskanje odgovorov na tri osrednja raziskovalna vprašanja.

V okviru prvega me je zanimalo, ali je v podjetju obseg dejavnosti managementa človeških virov nižji od zelenega / pričakovanega. Na podlagi pridobljenih odgovorov in ugotovitev lahko zaključim, da je obseg dejavnosti na področju MČV nižji od zelenega ali pričakovanega. V podjetju imajo rezerve na področju razvoja managerjev. Pridobivanje ustreznih veščin managerjev s področja MČV predstavlja priložnost za rast managerja - posameznika in tudi priložnost za rast podjetja.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, ali aktivnosti managementa človeških virov vplivajo na pridobivanje konkurenčne prednosti podjetja. Ugotovil sem, da aktivnosti MČV, ki so zaznane v podjetju, vsekakor vplivajo na pridobivanje konkurenčne prednosti. Zaposleni se strinjajo, da je učinkovitost pri delu v podjetju visoka. Prav tako je direktor mnenja, da je kakovost storitev in raven inovacij izmed najboljših v sektorju, nivo produktivnosti, profitabilnosti in okoljevarstvenih vprašanj pa ocenjuje povprečno ali enako tekmečem. Bruto prihodek v preteklih treh letih je bil zadosten za majhen dobiček, saj podjetje ne stremi k maksimizaciji dobička, ampak h konstantnemu izboljševanju, prenavljanju ter rasti podjetja samega. Učinkovitost pri opravljanju dela je konkurenčna prednost obravnavanega podjetja, ki jo dobro izkorišča na trgu.

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju, ali so dejavnosti managementa človeških virov v podjetju primerljive z dejavnostmi managementa človeških virov v sorodnih malih podjetjih, ugotovim, da povsod prevladujejo preproste prakse, torej predvsem časovno in finančno manj obremenjujoče oblike pridobivanja in izbire človeških virov. Podobnost zaznam tudi v prednostih in v izzivih, ki jih prinaša sam posel. Vsekakor pa v podjetju

Chemilab izstopata delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo ter dejstvo, da imajo zapisano kadrovske strategije.

Podjetja, ki imajo danes prednost, so dojela bistvo, da so človeški viri neprecenljiv kapital podjetja. V takšnih podjetjih gre praviloma za hitrejši razvoj managementa človeških virov v praksi. Sistematičen razvoj managerjev podjetju zagotavlja prihodnji razvoj in uspešno konkuriranje na trgu. Koristi razvojnih ukrepov za zaposlene kadre so v veliki meri odvisne od ustreznih programov izobraževanja in usposabljanja vodilnih managerjev.

Skrb za razvoj kadrov je eden osnovnih pogojev za učinkovito delovanje zaposlenih, v tem primeru je potrebno narediti korak naprej. Povezovanje in združevanje kadrovske dejavnosti z managementom zajema poleg odgovornosti managerjev in neposrednih vodij tudi odgovornost za kadre.

Odločilno področje managementa človeških virov postaja ravnanje na področju izobraževanja, usposabljanja in pridobivanja veščin zaposlenih. Podjetja imajo možnost, da na ta način povečajo kakovost storitev, zmanjšajo stroške dela, povečajo produktivnost in konkurenčnost na trgu.

V nalogi sem omenil, da se Slovenija v zadnjem času sooča z akutnim pomanjkanjem strokovnjakov na določenih področjih, hkrati pa se pojavlja trend odhajanja ključnih izobraženih kadrov v tujino. To lahko predstavlja oviro za njen nadaljnji razvoj. Po drugi strani pa dana situacija pomeni velik izziv za vodstva večjih podjetij in je priložnost za razvoj dobrih praks na področju managementa človeških virov. Ravnanje, kakovost ter razvoj človeških virov, kot sem že navedel, bi morali biti tudi ključni temelji za nadaljnji razvoj in rast predvsem malih podjetij, saj praviloma ta nimajo vzpostavljenega sistema kadrovanja in ravnanja s človeškimi viri.

Za konec naj se navežem na obravnavano podjetje in povzamem: tudi v majhnih podjetjih bi se morali natančneje zavedati konkurenčnih prednosti in imeti boljši pregled nad zaposlenimi managerji in njihovim razvojem; zavedati se, kakšno znanje imajo znotraj podjetja in katera znanja bi morali iskati pri strokovnjakih izven podjetja. Resnica v praksi pa kaže, da so zaradi neprepoznavanja omenjenih potreb in teže, ki jo problem lahko ima, v MSP omejeni prav pri pridobivanju in sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki za posamezna področja.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R., Brekić, J., & Florjančič, J. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Armstrong, M. (1993). *A handbook of personel management practice*. London: Kogan Page.
3. Arthur, M., & Hendry, C. (1992). Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 233–50.
4. Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates D. (1996). It's a small world: managing human resources in small business. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82–100.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
6. Barney, J. B. (2001). Is the Resource-based “View” a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
7. Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320.
8. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779–801.
9. Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment. Science and practice*. Boston: PWS–Kent.
10. Capelli, P., & Conyon, M. J. (2017). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 88–116.
11. Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review*, 14(3), 295–323.
12. Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671–692.
13. Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organisation Science*, 20, 253–272.
14. Chandler, G., & McEvoy, G. (2000). “Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises”. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25, 43–57.
15. Chemilab. (2018). *O nas*. Najdeno 28. aprila 2018 na spletni strani <https://www.chemilab.si>
16. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., & Sušan, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV založba.
17. Commission of the European Communities. (2003). *Benchmarking Enterprise Policy: Results from the 2003 Scoreboard*.

18. Černigoj, M. (2011). Vrednost HRM v manjših in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse, kar imajo veliki. *HRM*, 9(41), 10–15.
19. Dnevnik. (2018). *Najhitreje rastoča podjetja 2018*. Najdeno 28. julija 2018 na spletni strani <https://www.dnevnik.si/posel/gazela/lestvice>
20. Duh, M. (1998). *Majhno in srednje veliko podjetje. Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno: MER Evrocenter.
21. Drašček, M. (2011). Ko majhni postanejo veliki. Razvoj kadrovske funkcije v manjšem podjetju. *HRM*, (April), 69–72.
22. European Commission. (2002). *SMEs in Europe Competitiveness, Innovation and the Knowledge-driven Society*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
23. Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York. American Management Association.
24. Florjančič, J., Bernik, M., & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Florjančič, J., & Bernik, M. (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Florjančič, J., Bernik, M., & Ferjan, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Gargie, M., Senecal, C. B., & Koestner, K. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1222–1240.
28. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2005). *Management: people, performance, change*. New York: McGraw-Hill / Irwin.
29. Gruban, B. (2007). *Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje?* Dialogos. Najdeno 4. maja 2018 na spletni strani <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih>
30. Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375–391.
31. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
32. Inc. (2015). *Small business*. Najdeno 28. aprila 2018 na spletni strani <http://www.inc.com/encyclopedia/small-business.htm>
33. Jaklič, M., Možina, S., Kovač, J., Ivanko, Š., & Šek Mertuk, P. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
34. Jereb, J. (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Julien, P. A. (1998). *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Ashgate: Aldershot.
36. KaPla HRM. (2018). *eKaPla*. Najdeno 30. junija 2018 na spletni strani <http://www.kaplahrm.com>

37. Koch, S., & Kok, J. (1999). *A human-resource-based theory of small firm*. Najdeno 30. junija 2017 na spletni strani iz <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H199906.pdf>
38. Kok, J. M., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2003). *Human resource management with small firms; facts and explanations*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
39. Kok, J., Thurik, R., & Uhlaner, E. (2006). Professional HRM practices in Family Owned-Managed Enterprises. *EIM Business and Policy Research* 44(3), 441–460.
40. Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type – Family and Nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214–238.
41. Kovač, B. (2002). *Novi izzivi managementa in slovenski managerji*. V Možina et al. (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
42. Kramberger, A., Ilič, B., & Kohont, A. (2004). *S strateško naravnanim managementom do rasti in uspešnosti organizacije*. V Svetlik, I., & Ilič, B. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu* (str. 66–110). Ljubljana: Sophia.
43. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Leskovar-Špacapan, G. (2001). *Model planiranja človeških resursov* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Luthar, O., & Granda, S. (2009). *Človeški viri v Sloveniji*. Pomen človeških virov za Slovenijo – podjetniški vidik (str. 94–106). Ljubljana: Zenith institut.
47. Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor*. Ljubljana: Založba GV.
48. Maryse, J. B., & Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy. *Education + Training Journal*, 44(8), 451–463.
49. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
50. Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *Int. Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9, 27–49.
51. Mello, J. A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. Ohio: South-Western Publications
52. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
53. Miglič, G. (2002). *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj. Upravna akademija.
54. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
55. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management (8th ed.)*. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc.
56. Možina, S. (1998). *Strateški pomen kadrovskih virov*. V Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov* (str. 1–28). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

57. Možina, S. (2002). *Učeča se organizacija – učeči se management*. V *Možina et al. (2002). Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
58. Možina, S. (2009). Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Svetlik, I., & Zupan, N. (2009.). Menedžment človeških virov* (str. 469–520). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., & Ivanko, Š. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
60. Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave Macmillan.
61. Newell, H., & Scarbrough, H. (2002). *Human resource management in context: a case study approach*. New York: Palgrave Macmillan.
62. Osei, V. R. (2017). *Human resource management practices by SME owners in Ghana: Factors constraining success and how they could be addressed*. (Doctoral thesis). Canaberra: Faculty of Business, Government and Law.
63. Petrič, U. (2010). Spreminjajoča se vloga HR-managerjev–izsledki iz raziskave. *Revija HRM* (38), 50.
64. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
65. Planinšec, P. (2009). *Možnosti razvoja kadrov glede na velikost podjetja. Študije primerov* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25, 23–37.
67. Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241–255.
68. Slavić, A., & Berber, N. (2013). Strategic human resource management at small and medium-sized enterprises in Serbia. V *Proceedings of 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2013)* (str. 93–106). Budapest: Obuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
69. Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text*. Florence: Cengage Delmar Learning.
70. Svetlik, I., & Kohont, A. (2009). *Razvoj menedžmenta človeških virov*. V *Svetlik, I. (2009). Menedžment človeških virov* (str. 143–189). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Štangel Šušnjar, G., Szlavić, A., Berber, N., & Leković, B. (2016). The Role of Human Resource Management in Small and Medium Sized Companies in Central-Eastern Europe. V *Ateljević, J., & Trivić J. (2016). Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies. Issues, Obstacles and Perspectives*. Switzerland: Springer.

72. Štiblar, F., & Klakočar, U. (2001). The Support of Nova Ljubljanska Banka to the Internationalization of SMEs. *Small Business Development Centre International Conference: Internationalization - Challenge for SMEs*, str. 8–33.
73. Štruc, M. (2016). *Mala podjetja v boju za kvalificiranimi zaposlenimi: prakse pridobivanja in izbiranja človeških virov v malih podjetjih v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Tapomoy, D. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
75. Tate, W. (1995). *Developing Managerial Competence: A Critical Guide to Methods and Materials*. Aldershot: Gower.
76. Tavčar, M. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
77. Treven, S. (1997). Učenje v organizaciji. *Revija Organizacija*, 6(97), 352–357.
78. Treven S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
79. Ulrich, D. M., & Losey, G. (1997). *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for a change*. New Jersey: John Wiley & Sons.
80. Wong, C., Marshall, J., Alderman, N., & Thwaites A. (1997). Management training in small and mediumsized enterprises: methodological and conceptual issues. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 44–65.
81. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
82. Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, 17–29.
83. Zupan, N. (2009). *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. V Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov* (str. 523–574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Shema intervjuja z vprašanji.....	4

1 2 3 4 5

3. Redno spremljanje vplivov delovanja posameznih praks na področju aktivnosti MČV na zaposlene ni zaznano v zadovoljivem obsegu.

1 2 3 4 5

4. Managerji in vodje v podjetju se zavedajo, da se aktivnosti v okviru MČV odražajo pri poslovanju podjetja.

1 2 3 4 5

5. Managerji podjetja sodelujejo z zunanjimi MČV strokovnjaki za razvoj lastnih kadrov v manjšem obsegu od pričakovanega.

1 2 3 4 5

SKLOP B: (izpolnijo vsi zaposleni)

1. V podjetju prepoznava potrebo po neprekinjenem izobraževanju vseh zaposlenih v okviru posameznega delovnega mesta.

1 2 3 4 5

2. Na delovnem mestu imam možnost razvoja svojega potenciala.

1 2 3 4 5

3. Razvoj posameznika poteka v skladu z letnim razgovorom.

1 2 3 4 5

4. S strani nadrejenih sem ustrezno motiviran za doseganje ciljev podjetja.

1 2 3 4 5

5. Učinkovitost zaposlenih sodelavcev v obravnavanem podjetju je visoka.

1 2 3 4 5

Priloga 2: Shema intervjuja z vprašanji

Management kadrov / človeških virov v podjetju

1. Koliko ljudi je zaposlenih v vašem podjetju?
2. Kolikšen je delež vodij, strokovnjakov in administrativnih delavcev?
3. Ali ima podjetje vzpostavljen oddelek za kadre/človeške vire, oziroma odgovorno osebo za človeške vire?
4. Ali ima vaše podjetje zapisano:
poslanstvo, poslovno strategijo, strategijo za kadre/človeške vire, strategijo za pridobivanje in izbiranje kadrov?
5. Kdo je odgovoren za glavne odločitve glede pridobivanja in izbire kadrov ter rasti in zmanjševanja števila zaposlenih?
6. Ali prenašate aktivnosti kot so plače, pokojnine, ugodnosti, usposabljanje in razvoj ter pridobivanje in izbiro na zunanje izvajalce (outsourcing)?
7. Katere funkcije uporabljate za izvajanje kadrovske aktivnosti:
elektronsko podprt kadrovski informacijski sistem, samostojna podpora za vodje, samostojna podpora za zaposlene.
8. Kako ocenjujete uspešnost praks pri pridobivanju in izbiri človeških virov?

Prakse kadrovanja

9. Ali se je število zaposlenih v vašem podjetju spremenilo v zadnjih treh letih? Kako?
10. Ali se vam zdi, da ima podjetje težave pri zapolnitvi prostih delovnih mest?
11. Kako bi ocenili primanjkljaj kvalificiranih človeških virov v vašem podjetju?
12. Ali se vam zdijo aktivnosti pridobivanja in izbiranja človeških virov pomembne?
13. Katere od metod pridobivanja kadrov se v vašem podjetju uporabljajo za izbiro zaposlenih:
 - interno / znotraj podjetja,
 - ustna priporočila,
 - objave prostih delovnih mest v časopisih,
 - objave prostih delovnih mest na spletni strani podjetja,
 - objave na komercialnih spletnih straneh za iskanje dela (npr. Moje delo),
 - družbeni mediji (npr. Facebook, LinkedIn),
 - samoiniciativno (pisno ali osebno) javljanje kandidatov,
 - karierni sejmi,
 - zaposlitveni centri (Javne službe za zaposlovanje),
 - zasebne agencije za zaposlovanje,
 - programi usposabljanja.
14. Katere metode izbire se v vašem podjetju največ uporabljajo:
 - skupinski ali individualni intervju,
 - prijavni obrazec,

- ocena pisne prijave na delovno mesto,
 - psihometrični testi,
 - profili v socialnih medijih,
 - reference,
 - različni preizkusi / testi.
15. Ali imate v podjetju programe, ki bi bili osredotočeni na starejše delavce, ali mlade zaposlene do 25 leta starosti?
16. Katere oblike dela ali zaposlitve omogočate, ali uporabljate v vašem podjetju:
- delo med vikendom, izmensko delo, nadurno delo,
 - delitev delovnega mesta,
 - fleksibilni delovni čas,
 - pogodbe za določen/nedoločen čas,
 - delo od doma,
 - delo na daljavo.

Razvoj zaposlenih

17. Ali imate vzpostavljen formalni sistem ocenjevanja delovne uspešnosti? Kdo prispeva in posreduje podatke za ocenjevalni postopek?
18. Ali se podatki iz ocenjevanja delovne uspešnosti uporabljajo kot vir informacij za odločanje glede:
- plače, usposabljanja in razvoja, napredovanja, kariernega premika in za načrtovanje kadrov?
19. Ali sistematično ocenjujete potrebe po usposabljanju?
20. Približno kolikšen delež letnih stroškov za plače sedaj uporabljate za usposabljanje?
21. Koliko dni na leto se v povprečju usposabljuje vaši zaposleni (vodje, strokovnjaki, administrativni delavci)?
22. Ali sistematično ocenjujete učinkovitost usposabljanja? Če da, katere metode uporabljate?
23. Katere prijeme za spodbujanje kariere posameznika uporabljate?

Nagrajevanje in ugodnosti

24. Na podlagi česa se v podjetju določa osnovna plača za posameznika?
25. Ali zaposlenim omogočate kakšne ugodnosti. Kakšne?
26. Kakšni so odnosi in komuniciranje z zaposlenimi?
27. Ali imate v podjetju ustanovljen sindikat ali svet delavcev?
28. Kako poteka komunikacija in poročanje zaposlenim o ključnih zadevah?
29. Kdo od zaposlenih je obveščen o poslovni strategiji podjetja, finančni uspešnosti in o organizaciji dela?
30. Na katere načine lahko vaši zaposleni sporočajo vodstvu svoje poglede?

Podatki o organizaciji

31. Ali je podjetje pretežno v lasti/pod nadzorom ene družine?
32. Ali je vaša družba na trgu vrednostnih papirjev?
33. Kako bi primerjali uspešnost vaše organizacije v primerjavi z drugimi v sorodnem sektorju?
34. Kako bi ocenili letno fluktuacijo?
35. Kakšno je povprečno število dni bolniške odsotnosti?
36. Kakšen je delež zaposlenih, starih 25 let in manj ter 50 let in več?
37. Kolikšen delež zaposlenih ima visokošolsko/univerzitetno izobrazbo?
38. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe?
39. Koliko let vodstvenih delovnih izkušenj imate?
40. Ali ste se izobraževali na področju managementa človeških virov?