

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV IN NJEGOVE
VLOGE PRI INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU METRO**

Ljubljana, januar 2017

LARISA MAROVT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Larisa Marovt, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza managementa človeških virov in njegove vloge pri inovativnosti zaposlenih v podjetju Metro, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Boštjanom Antončičem.

IZJAVLJAM

- da sem predloženo delo pripravila samostojno;
- da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
- 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 poskrbela, 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;
- da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
- da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
- da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
- da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
- 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;
- 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;
- da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ČLOVEŠKI VIRI	3
1.1 Uporaba izraza človeški viri in management človeških virov.....	3
1.2 Razvoj človeških virov	4
1.3 Management človeških virov.....	6
1.4 Modeli managementa človeških virov.....	10
1.5 Strategije človeških virov	13
1.6 Kompetence zaposlenih.....	16
1.7 Čustvena inteligenca in empatija zaposlenih.....	18
2 NOVI PRISTOPI K MANAGEMENTU ČLOVEŠKIH VIROV	20
2.1 Vpliv inovativnosti na uspešen management človeških virov.....	22
2.2 Trendi razvoja managementa človeških virov	23
2.2.1 Vodenje s cilji.....	27
2.2.2 Benchlearning – primerjalno učenje.....	27
2.2.3 Vodenje z razgledovanjem in poslušanjem	27
2.2.4 Mentorstvo.....	28
2.2.5 Nevrolingvistično programiranje.....	28
2.2.6 Coaching.....	29
2.2.7 Opolnomočenje/ avtonomnost zaposlenih.....	29
2.2.8 Psihološka pogodba	29
2.2.9 Velnes v vodenju	30
2.3 Tehnike ustvarjalnega mišljenja	30
2.3.1 Brainstorming – nevihta možganov.....	31
2.3.2 Metoda 635	31
2.3.3 Brainwriting – zapisovanje misli.....	31
2.3.4 Sinektika	32
2.3.5 Morfološka analiza	32
2.3.6 Delfi	32
2.3.7 Metoda 6 klobukov.....	32
3 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA METRO	33
3.1 Predstavitev podjetja.....	33
3.1.1 Poslanstvo.....	34
3.1.2 Vizija	34
3.1.3 Cilji.....	34
3.1.4 Vrednote	34
3.1.5 Organizacijska struktura	35

3.1.6	Struktura zaposlenih	35
3.1.7	Struktura zaposlenih	36
3.2	Metode raziskovanja	37
3.2.1	Opredelitev namena in cilja raziskave	37
3.2.2	Raziskovalna metoda.....	37
3.2.3	Postopki zbiranja podatkov	38
3.3	Analiza študije primera	38
3.3.1	Dejavnost managementa človeških virov	38
3.3.2	Organizacija managementa človeških virov	38
3.3.3	Ključni zaostanki na področju managementa človeških virov	40
3.3.4	Organizacijska klima v podjetju.....	41
3.3.5	Razvoj funkcije managementa človeških virov	43
3.4	Analiza rezultatov anketnega vprašalnika.....	44
3.4.1	Potek raziskave.....	44
3.4.2	Raziskovalna vprašanja	45
3.4.3	Omejitve raziskave	45
3.4.4	Raziskovalni vzorec	46
3.4.5	Mnenje o podjetju.....	47
3.4.6	Tip in način dela, ki ga zaposleni opravljajo v podjetju.....	48
3.4.7	Pomen ustvarjalnosti za zaposlene	49
3.4.8	Preobremenjenost na delovnem mestu	49
3.4.9	Sodelovanje s sodelavci glede izboljšanja dela.....	49
3.4.10	Način komunikacije med nadrejenim in podrejenim	50
3.4.11	Inovativnost v podjetju.....	51
3.4.12	Nagrajevanje v podjetju	52
3.4.13	Vzroki za zaviranje inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju.....	52
3.4.14	Poznavanje in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja	52
3.4.15	Področja uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja.....	53
3.4.16	Razlogi za neuporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja	53
3.5	Ugotovitve raziskave.....	54
3.6	Priporočila podjetju	55
SKLEP.....		57
LITERATURA IN VIRI.....		60
PRILOGA		
KAZALO TABEL		
Tabela 1: Uporabljeni pojmi in prevodi angleškega izraza »Human Resource Management« v slovenski literaturi		3
Tabela 2: Načini upravljanja človeških virov		11
Tabela 3: Vrste strategij MČV		15

Tabela 4: Strategija HRM kot strategija drugega reda	16
Tabela 5: Prikaz koristi mentorskega procesa glede na tri subjekte.....	28
Tabela 6: Splošni podatki o zaposlenih	36
Tabela 7: Podatki o zaposlenih glede na izobrazbo.....	36
Tabela 8: Splošni podatki o zaposlenih	36
Tabela 9: Podatki o zaposlenih glede na izobrazbo.....	37
Tabela 8: Zaostanki na ključnih kadrovskih področjih	41
Tabela 9: Število zaposlenih glede na staž v organizaciji	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Okvir MČV	8
Slika 2: MČV in delovna učinkovitost zaposlenih	9
Slika 3: Različni pristopi k MČV	11
Slika 4: Michiganski model.....	13
Slika 5: Strategija človeških virov organizacije	14
Slika 6: Primer vloge MČV pri odzivanju na konkurenčne izziv	25
Slika 7: Nova vloga zaposlenih	26
Slika 8: Organizacijska struktura v podjetju Metro d.d.....	35
Slika 9: Organizacija MČV v podjetju Metro	39
Slika 10: Srednje vrednosti za posamezne dimenzije organizacijske klime v letih 2013 - 2014.....	42
Slika 11: Število anketiranih zaposlenih glede na starostno strukturo	46
Slika 12: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe.....	47
Slika 14: Mnenje o podjetju	47
Slika 15: Tip dela, ki ga zaposleni opravljajo	48
Slika 16: Način dela zaposlenih	49
Slika 16: Posluš s strani nadrejenih.....	50
Slika 17: Posredovanje idej, izboljšav in predlogov	51
Slika 20: Vzroki za zaviranje inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju.....	52
Slika 21: Področja uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja.....	53
Slika 22: Razlogi za neuporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja	54

UVOD

Živimo v obdobju globalizacije, hitrih tehnoloških sprememb in čedalje ostrejših konkurenca, kjer so edina stalnica nenehne spremembe. Moč in hitrost sprememb, ki se odražajo v poslovanju, posledično privedejo do organizacijskih sprememb (nove organizacijske povezave, strukture, hierarhije, novi načini dodelitve dela, itd.) ter sprememb v managementu človeških virov (v nadaljevanju MČV). Upoštevajoč vseh pritiskov, pridobiva vse več priložnosti management človeških virov, ki organizaciji omogoči, da ta čim lažje zaobide vse pritiske in spremembe, s katerimi se sooča. Da pa bi lahko človeški viri odigrali svojo vlogo, se mora povečati njihova dejanska in zaznana vrednost. Za organizacije je ključna nenehna pripravljenost in prilagodljivost. Na uspešnost podjetij čedalje bolj vpliva primeren in kakovosten management človeških virov, kajti ljudje so tisti, po katerih se podjetja v poslovnem okolju razlikujejo. Dejstvo je, da so organizacije v preteklosti premalo časa in sredstev posvečale razvoju človeških virov. Pomembno se je zavedati, da bolj ko se zaposleni na delovnem mestu počutijo pomembne in zadovoljne, bolj so lahko učinkoviti. To pripelje do večje kakovosti opravljanja storitev, stalnega zagotavljanja rasti in razvoja zaposlenih ter ne nazadnje do ugleda in uspeha organizacije.

Tako kot je tempo življenja vse hitrejši, se tudi organizacije spopadajo z izzivi, ki jih spodbujajo k razvoju in spremembam. K uspešnemu razvoju organizacij so ključni dovolj usposobljeni kadri, ki se morajo uspešno soočati z novimi razmerami. Vse več organizacij se zato odloča za sistematični razvoj človeških virov, pri čemer je poudarek je predvsem na izobraževanju, usposabljanju, motiviranju, ter izgradnji kariere. Ne nazadnje, morda celo najpomembnejše je zavedanje lastne sposobnosti, pomembnost, tega, da človek – zaposleni čuti, da je cenjen, spoštovan, da pripomore k dobremu in stabilnemu podjetju ter njegovi rasti (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije). Učinkovit in inovativen pristop k razvoju zaposlenih je pomemben za uspeh celotne organizacije, saj so ustvarjalni in inovativni zaposleni ključ do uspešnega poslovanja.

Managerji, ki se ukvarjajo s področjem managementa človeških virov morajo biti seznanjeni s celotno strategijo organizacije, hkrati pa morajo biti usmerjeni v prihodnost. Takšna usmeritev jim omogoča, da lahko predvidijo probleme in jih včasih tudi preprečijo, še preden se pojavijo (Treven, 1998, str. 171). Globalne spremembe, s katerimi se srečujejo družbe v sodobnem svetu, postavljajo tako organizacije kot zaposlene pred nove zahteve. Vprašanje, kako ravnati z ljudmi, da bi uspešno premagovali zunanje izzive, se pojavlja vse pogostejše. Za dolgoročno rast in preživetje je ključno, da je organizacija prožna, dinamična in da se je zmožna hitro odzvati na potrebe in spremembe v družbi (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 470). Temeljne značilnosti organizacij za zagotavljanje večjih uspehov sedaj in tudi v prihodnosti so tako vrednote, odgovornost zagotavljanja družbene blaginje, ljudje - zaposleni ter povezovanja z različnimi deležniki.

Organizacije si želijo in obenem potrebujejo vse več najboljših in učinkovitih zaposlenih. To jim lahko prinesejo le nove tehnike in pristopi k razvoju zaposlenih, kateri s svojimi kompetencami vplivajo na procese v organizaciji. Na področju človeških virov po svetu uporabljajo najrazličnejše metode, kot so: mentorstvo, timsko delo zaposlenih, psihološka pogodba, coaching, primerjalno učenje itd.

Namen magistrskega dela je povezati teoretičen del z empiričnim, s študijo praktičnega primera slovenskega podjetja, ga analizirati ter hkrati preučiti novejšje pristope managementa človeških virov. Raziskati želim, kakšna je urejenost človeških virov v podjetju Metro d. d. ter predlagati izboljšave v managementu človeških virov z namenom, da bi bil ta boljši in učinkovitejši. Glavno raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je naslednje: kakšno vlogo ima management človeških virov pri inovativnosti zaposlenih.

Glavni cilj magistrske naloge je analiza managementa človeških virov in njegova vloga pri inovativnosti zaposlenih. Cilj magistrskega dela je v prvem delu opredeliti funkcijo človeških virov, njihov razvoj, management človeških virov ter tudi pojasniti kompetence zaposlenih kot tudi pomen njihovih čustev na delovnem mestu. V tem delu nameravam predstaviti tudi modele managementa ter strategije človeških virov. Drugi del magistrskega dela se nanaša na novejšje pristope k človeškim virom s poudarkom na ustvarjalnosti zaposlenih. Zavzetost in ustvarjalnost zaposlenega pomembno vpliva na uspeh organizacije, zato bom v tem delu predstavila tehnike ustvarjalnega mišljenja ter se osredotočila tudi na današnje trende razvoja človeških virov. Cilji empiričnega dela magistrske naloge so analiza človeških virov v omenjenem podjetju, analiza ustvarjalnosti in inovativnosti tako zaposlenih kot tudi celotne organizacije.

V magistrskem delu bom uporabila dve metodi družboslovnega raziskovanja. Teoretično raziskovalno metodo bom uporabila v prvem delu pri opredelitvi človeških virov ter pri novejšjih pristopih managementa človeških virov. Metode dela, ki jih bom uporabila v prvem delu, sta deskriptivna metoda in metoda analize. V drugem delu bom uporabila empirično raziskovalno metodo, kjer bom analizirala študijo primera slovenskega podjetja. V tem delu bom uporabila metodo sekundarne analize empiričnih rezultatov, pridobljeno z metodo anketiranja.

1 ČLOVEŠKI VIRI

1.1 Uporaba izraza človeški viri in management človeških virov

Izraz "človeški viri" je v preteklih letih naletel na veliko odpora v stroki. Tako Rozman (1998) predlaga ustrežnejše slovenske izraze, in sicer uporabo ravnanja z zaposlenimi (ljudmi, kadri) kot prevod angleške besede "*personnel management*¹" (v nadaljevanju PM) in kot prevod za "*Human resource management*" (v nadaljevanju HRM) (Rozman, 1998). Nekateri so mnenja, da se izraz "viri" nanaša bolj na tehnološki vidik in da ga zato ni moč uporabljati, kadar gre za kompetence posameznika, njegovo kariero in management zaposlenih. Izraz management človeških virov je v slovenščino preveden iz angleškega pojma HRM. V spodnji tabeli so naštet najpogostejši izrazi HRM, ki jih uporabljamo kot slovenski prevod.

Tabela 1: Uporabljeni pojmi in prevodi angleškega izraza »Human Resource Management« v slovenski literaturi

Human Resources	Management	Human Resource Management
• Človek • Kader • Človeški viri • Kadrovske viri • Človeške zmožnosti • Človeški dejavnik • Zaposleni	• Management/ • menedžment • Upravljanje • Ravnanje	• Management kadrovskih virov (Možina et al., 1998) • Management človeških virov (Treven, 1998) • Človeški viri in ravnanje z njimi (Lipičnik, 1994) • Ravnanje z ljudmi pri delu (Lipičnik, 1998) • Ravnanje s človeškimi viri (Zupan, 1995) • Kadrovske management (Kavran in Florjančič, 1992) • Ravnanje z ljudmi, z zaposlenimi, s človeškimi zmožnostmi (Rozman, 1998)

Vir: N. Zupan, Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih, 1999, str. 4.

Ob preučitvi literature na to temo sem se odločila, da bom uporabljala izraz človeški viri in management človeških virov oziroma kratico »MČV«. Človeški viri so glede na razlago v slovarju (Vir, b.l.) ustrezen pojem, ker govori o ljudeh, »od katerih kaj prihaja oziroma se kaj dobiva«. Človeški viri so skupek posameznikov, ki sestavljajo delovno silo organizacije, poslovnega sektorja in gospodarstva. Organizacija od svojih različno usposobljenih in

¹Nekateri avtorji enačijo pojma "personnel management" (v nadaljevanju PM) in "Human resource management" (v nadaljevanju HRM) in menijo, da ne gre za različni zadevi. Spet drugi menijo, da je HRM nadaljevanje in zamenjava PM, nova razvojna stopnja v ravnanju z ljudmi. Armstrong meni, da se večina strinja, da gre za proučevanje istega področja z dveh vidikov.

kompetentnih zaposlenih pridobi njihove ideje z namenom maksimiranja dobička in uspešnosti organizacije.

Uporabo besede management namesto upravljanje ali ravnateljstvo pa opravičujem z dejstvom, da se je zelo dobro uveljavila v slovenski literaturi. Beseda ravnateljstvo lahko prinese še več zmede, saj jo v slovenskem jeziku uporabljamo v povezavi z vodenjem šolskih zavodov in tovrstnih ustanov. Upravljanje s človeškimi viri povezujemo z lastništvom, zato za prevod ni primerna.

1.2 Razvoj človeških virov

Že vsaj od renesanse naprej je človek v središču pozornosti bolj ali manj vse zahodne civilizacije, kar pomeni, da se z njim in/ali samim seboj ukvarja vsak posameznik ali ciljno organizirana skupina teh. Management v organizacijah se običajno ukvarja tudi z ljudmi in ne samo s "trdnejšimi" sestavinami in procesi v sistemu organizacije, pri čemer daje veliko prioriteto predvsem ljudem v zunanjem okolju (kupcem, dobaviteljem, predstavnikom oblasti...) (Udovičič, 1997, str. 403). Spoznanja o človeških virih kot edinem aktivnem generatorju dodane vrednosti so v sodobnejših organizacijah povzročila revolucionaren prehod iz pasivno - tradicionalnega v izrazito strateško ter proaktivno usmeritev človeških virov. Kvaliteta razvoja človeških virov je prvenstveno odvisna od kvalitete in fleksibilnosti funkcije managementa človeških virov v organizacijah. MČV zahteva intenzivno posodabljanje obstoječih funkcij na tem področju, celo njihovo redefiniranje in reinvencioniranje, predvsem pa izgradnjo nove arhitekture celotnega MČV (Mihalič, 2006, str. 23). Management v organizacijah se problemov v notranjem okolju loteva težje ob predpostavki, da jih tam (zaradi urejenosti, utečenosti oz. rutin, pripadnosti ipd.) ni, naj ne bi bilo oz. so minorne. Gre za znan sindrom zatiskanja oči pred problemi oz. krizo, ki povzroča nepotrebne stroške. Dejanski razlogi pa so mnogokrat globlji in temeljijo na neznanju, neusposobljenosti, pomanjkanju izkušenj in teoretskih modelov reševanja ter dejanski prezasedenosti managementa z relevantnimi problem trga, proizvodnje, informatike..., ki imajo prednost, ker "usodno" vplivajo na uspešnost organizacije (Udovičič, 1997, str. 403).

Za današnje razumevanje MČV je seveda najzanimivejši prehod iz kadrovskega managementa v MČV, do katerega je v osemdesetih in devetdesetih letih prišlo predvsem zaradi sprememb v poslovnem okolju organizacij. V 80. letih so začeli razvijati strateški MČV; glavni poudarek je bil predvsem na tem, kako MČV prispeva k uspešnosti podjetja. V 90. letih pa se je vse bolj začelo uveljavljati tudi neprestano učenje, timsko delo, decentralizacija moči, celostno obvladovanje kakovosti, management kulture v organizaciji, spremljanje uspešnosti ter povezovanje nagrad z uspešnostjo, razvoj managementa in drugih dejavnosti, ki naj bi podpirale strategijo podjetja in prispevale k njegovi uspešnosti (Zupan, Svetlik, Stanojevič, Možina, Kohont, Kaše, 2009, str. 25-26).

Avtorji navajajo, da v področje razvoja človeških virov spadajo naslednje aktivnosti (Možina et al., 2002, str. 57):

- pridobivanje ključnih strokovnih kadrov,
- učinkovito uvajanje novih sodelavcev,
- sistematičen osebnostni, delovni in strokovni razvoj človeških virov,
- spodbujanje ustvarjalnosti človeških virov,
- usmerjanje človeških virov v izobraževanje z namenom pridobivanja ustrezne strokovne izobrazbe,
- zagotavljanje prenosa znanja med zaposlenimi,
- razvijanje čuta pripadnosti organizaciji.

Le tiste organizacije, ki bodo pritegnile največje talente, jih uspele motivirati in zadržati pri sebi, da bodo lahko kar najbolje unovčile njihov talent, bodo lahko dolgoročno uspešne. Značilnost MČV so zato medsebojno usklajene aktivnosti človeških virov, povezane s strategijo podjetja (Zupan et al., 2009, str.51).

Najprej se je MČV začel uveljavljati v ZDA, saj so imele organizacije razmeroma veliko svobodo pri ustanavljanju podjetij ter strategij. Evropa je sicer vztrajno sledila ZDA, vendar pa imajo za razliko veliko vlogo sindikati ter državna regulativa, ki omejuje možne managerske prakse. Poleg tega na prakse MČV vplivata tudi različna kultura in tradicija posamezne države. Sodobne analize kažejo precejšnje razlike med praksami MČV v evropskih državah (Ignjatović & Svetlik, 2004). Države lahko zato razdelimo v štiri skupine (Možina et al., 2002, str. 28-30):

- šibek MČV: centralne in južne skupine držav (Nemčija, Avstrija, Češka, Slovenija, Italija, Španija, Portugalska),
- srednje intenziven, participativen, na zaposlene usmerjen MČV: skandinavske skupine držav (Danska, Švedska, Norveška),
- močan in intenziven MČV: zahodnoevropske skupine držav (Velika Britanija, Švica, Belgija, Nizozemska, Francija),
- srednje intenziven, na vodje usmerjen MČV: obrobna skupina držav (Bolgarija, Estonija, Grčija, Ciper, Irska, Turčija).

Razvoj MČV v Sloveniji je bil počasnejši, saj je za razliko od preostalih držav razvitega sveta imela drugačno kadrovske kulturo.

Špacapan - Leskovar v svoji doktorski disertaciji na podlagi raziskave ugotavlja, da večina slovenskih podjetij, ki so jih opazovali, ne izvaja strateškega planiranja človeških virov, prav tako pa tudi izvajanje aktivnosti s tega področja le v manjšem delu. Stanje v slovenskih

organizacijah z vidika obravnave človeških virov je tako kritično. Prav tako pa preučevanje »mehkih vidikov« ravnanja s človeškimi viri v slovenskih podjetjih ni dalo zadovoljivih rezultatov. Večina organizacij posveča premalo pozornosti spremembi kulture, vrednotam, ocenjevanju uspešnosti ter povezovanju te z nagrajevanjem, sodobnim oblikam komuniciranja, razvoju zaposlenih, fleksibilnim oblikam napredovanja in premeščanja zaposlenih itd. (Špacapan-Leskovar, 2001, str. 7-9).

1.3 Management človeških virov

MČV se osredotoča na zaposlovanje, managiranje ter zagotavlja vodenje za zaposlene v organizaciji. MČV raziskuje razvoj organizacije, varnost, zaposlovanje, usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih, dobro počutje, koristi ter motiviranje zaposlenih, komuniciranje, managiranje ter uspešnost poslovanja. Za razumevanje kompleksnosti in celovitosti MČV za preučevanje uporabljajo interdisciplinaren pristop. MČV je namreč sestavljen iz različnih družboslovnih ved, kot so psihologija, sociologija, poslovne vede, pedagogika, pravo, veda o organizacijskem vedenju, ekonomika zaposlenih, antropologija, trženje idr. Interdisciplinarnost prinaša različne poglede na tematiko, zato vsak avtor razume ta izraz drugače glede na svojo pripadnosti določeni vedi.

V nadaljevanju navajam definicije MČV, najprej slovenskih avtorjev, zatem pa opredelitve tujih.

V prvi definiciji avtorji razumejo dve ravni MČV. Prva je filozofija managementa, kjer bistveno vlogo zasedajo ljudje in je hkrati osnova za konkretne dejavnosti MČV. Druga raven MČV je opredeljena kot razviti model opravljanja kadrovske funkcije, s poudarkom na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijsko obravnavanje, zato postaja MČV sestavni del managementa podjetij. Za učinkovitost in uspešnost MČV pa je ključna usklajenost obeh ravni (Zupan et al., 2009, str.26).

Za Možino je MČV splet raznovrstnih dejavnosti, ki so v zadovoljstvo in hkrati vodijo v uspeh posameznika, organizacije in družbe s ciljem učinkovitega in uspešnega ravnanja s človeškimi viri (Možina et al., 2002, str. 7).

Lipičnik opredeljuje MČV kot stalen in dolgoročen proces, ki vodi organizacijo v različne izboljšave, pri čemer je glavno vodilo pri urejanju medčloveških odnosov sistemski pristop. Vsebuje več med seboj povezanih aktivnosti, pomembna pa je predvsem predanost najvišjega managementa sodobnim in visoko produktivnim organizacijam (Lipičnik, 1998, str. 41).

Dessler definira MČV kot proces pridobivanja, usposabljanja, ocenjevanja in kompenziranja zaposlenih, hkrati pa namenja veliko skrb odnosom, zdravju, varnosti in pravičnosti zaposlenih na njihovem delovnem mestu (Dessler, 2009, str. 2).

Ključna naloga MČV je s pomočjo najboljših zaposlenih, ki sodelujejo v delovnih procesih in so organizirani na kar najboljši način, ustvariti čimbolj uspešno organizacijo. MČV mora biti definiran v skladu s političnim, ekonomskim in socialnim kontekstom. Poleg tega pa so sprejete tudi njegove variacije v definicijah in uporabi sami. V spodnjem prikazu je prikazan okvir MČV. V tem analitičnem okviru MČV (Beer et al., 1984, str. 16) vidimo da so managerji v podjetju spodbujeni, da si določijo svoje prioritete v MČV, ki so hkrati bazirane na interesu deležnikov in situacijskih faktorjih. Izbira politike MČV prinese s sabo določene rezultate na nivoju MČV ter tudi dolgoročen vpliv na dobro počutje posameznikov in družbe in ne nazadnje tudi na učinkovitost organizacije (Boxall & Purcell, 2011, str. 66).

Graham (1978) opredeljuje, da je namen MČV zaposlene v organizaciji uporabiti na takšen način, da bo delodajalec deležen čimvečjih koristi od njihovih sposobnosti in omogočiti zaposlenim tako materialne kot tudi psihološke nagrade za njihovo delo (Senyucel, 2009, str. 15).

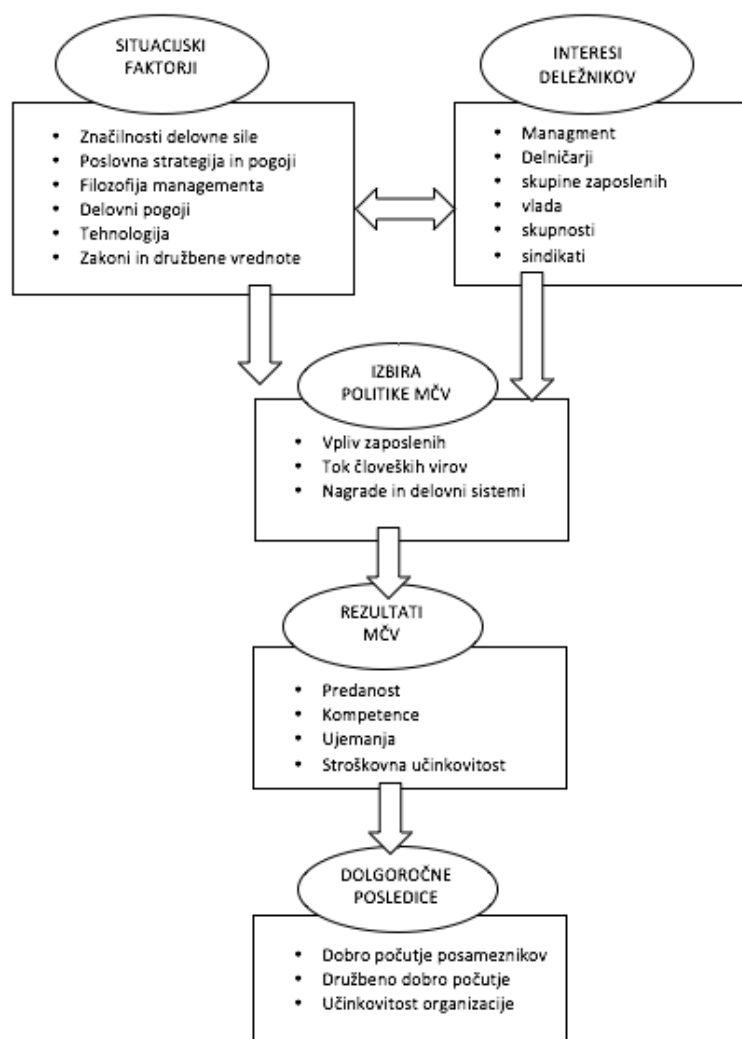
Storey (1995) meni, da je namen MČV z uporabo kulturnih, strukturnih in osebnih tehnik doseči konkurenčno prednost skozi strateško uvajanje predanih in sposobnih zaposlenih (Senyucel, 2009, str. 5).

MČV zajema politike, prakse in sisteme, ki vplivajo na obnašanje zaposlenih, njihov odnos do dela in uspešnost pri delu (Noe, Hollenbrock, Gerhart, & Wright, 2003, str. 5).

Pfeiffer vidi MČV kot preučevanje organizacij z različnih vidikov, predvsem v smislu iskanja vzvodov uspešnosti. V skladu s tem so smiselni naslednji interdisciplinarni vidiki preučevanja (Zupan et al., 2009, str.43-44):

- učinek organizacije na vedenje in stališče posameznikov,
- učinek posameznikovvega vpliva/ dejanj na organizacijo,
- uspešnost organizacij,
- dejavniki kulturnega in političnega okolja ter njunu medsebojno vplivanje,
- konceptualna in metodološka dovršenost pri raziskovanju prej navedenih.

Slika 1: Okvir MČV



Vir: Povzeto po M. Beer et al., *Managing Human Assets*, 1984, str. 16.

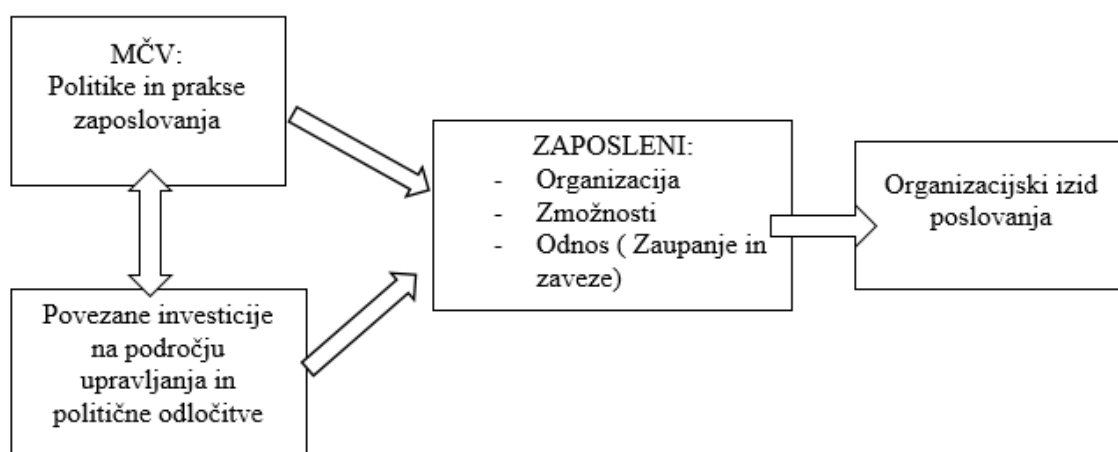
Koncept MČV se nanaša na vse aktivnosti managementa, politike in prakse, ki se uporabljajo pri organiziranju dela in zaposlovanja ljudi v organizacijah. Z drugimi besedami, MČV obsega management dela in management ljudi, da to delo upravljajo. Politika in praksa zaposlovanja se ukvarja s tem, kako podjetja poskušajo najeti in managirati ljudi. Ti vključujejo dejavnosti managementa pri zaposlovanju, izbiri, razvoju, motiviranju, ocenjevanju, usposabljanju, ter razvoju in zadrževanju posameznih zaposlenih. Poleg tega pa vključuje tudi proces informiranja, svetovanja in pogajanja s posamezniki in skupinami ter aktivnosti, povezane z discipliniranjem zaposlenih, zaključevanjem njihovih zaposlitvenih pogodb ter zmanjšanjem števila zaposlenih. Kot lahko razberemo, management dela in ljudi vključuje tako individualne kot tudi kolektivne razsežnosti. Ljudje so obravnavani kot posamezniki ter tudi kot akterji v večjih skupinah (Boxall & Purcell, 2011, str. 1-4).

Individualna raven MČV sestoji iz poskusov managementa, ki želi vplivati na individualne sposobnosti, motivacijo in priložnosti za opravljanje dela. Če želijo managerji izboljšati uspešnost posameznika, potem morajo vplivati na te tri spremenljivke, ki so zaobsežene v skupni model, imenovan AMO model (angl. *Ability, motivation, opportunity*). Posamezniki bodo opravljali delo, ko bodo imeli (Boxall & Purcell, 2011, str. 5-7):

- sposobnosti (A) (Delo lahko opravljajo, ker imajo potrebno znanje, spretnosti in zmožnosti),
- motivacijo (M) (Delo bodo opravili zato, ker jih bo zanimalo in motiviralo),
- priložnost (O) (Struktura dela in okolje jim zagotavlja potrebno podporo in način za izražanje).

Prizadevanja vodstva v okviru MČV se ne nanašajo zgolj na nadziranje posameznikov, kot da bi ti bili neodvisni od ostalih. Seveda jih ne izključuje, vključuje namreč tudi prizadevanja za organiziranje zaposlenih in nadziranje celotne delovne sile. Avtorja se pomakneta od ločenega obravnavanja posameznih aktivnosti MČV k bolj procesnemu obravnavanju. Spodnja slika zato prikazuje vlogo MČV na kolektivni ravni. Na kolektivni ravni MČV vključuje ukrepe managementa, ki vpliva na celotno klimo na delovnem mestu. Naravnost managementa do zaposlenih je tukaj ključna; v igri so namreč raven zaupanja, raven zaveze podjetju in kvaliteta sodelovanja zaposleni-vodstvo.

Slika 2: MČV in delovna učinkovitost zaposlenih



Vir: Povzeto po P. Boxall & J. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, 2011, str. 6.

Ne samo da obstajajo ključne razlike v stilih znotraj organizacije, ogromno razlik je tudi med organizacijami. Tako podjetja za približanje zaposlenim uporabljajo različne stile: od paternalističnih do takšnih, kjer imajo zaposleni večjo možnost sodelovanja na delovnem

mestu, kjer je tudi večje priznavanje pravic in interesov zaposlenih. V evropskih družbah številna podjetja dopolnjujejo sindikalna pogajanja, kot so npr. posvetovalni odbori, sveti delavcev, ali pa razvijajo takšne strukture, kjer so sindikati odsotni (Boxall & Purcell, 2011, str. 7-8).

Čeprav ni enotnega konsenza ali značilnosti, kaj MČV pravzaprav je, lahko iz zgornjih definicij povzamemo, da je MČV kombinacija praks managementa, usmerjenega v ljudi, ki obravnava ljudi kot sredstva in ne kot stroške. Glavni cilj je tako pridobivanje in vzdrževanje večših in predanih zaposlenih ter z njimi nato doseči konkurenčno prednost.

1.4 Modeli managementa človeških virov

Sodobnejši modeli poudarjajo pomen zaposlenih kot ključen izvor konkurenčnih prednosti. Vse bolj se uveljavlja večja vloga posameznikov, ki se izraža v nehierarhičnih, vodoravnih in mrežnih organizacijah (Zupan et al., 2009, str.44). Obstaja veliko različnih modelov managementa človeških virov, ki se razlikujejo predvsem zaradi različnega razumevanja izraza MČV. Storey deli modele usmerjene k ljudem - mehki pristop in k ciljem - trdi pristop (Storey, 1992, str.12).

Modeli, usmerjeni k ljudem, predstavljajo usposabljanje, razvoj, predanost in sodelovanje zaposlenih. Model je zasnovan tako, da definira funkcijo človeških virov s ciljem razvoja motivacije, kvalitete dela, dobre delovne pogoje in predanosti zaposlenih. MČV mora biti zato osredotočen na potrebe in cilje vseh zaposlenih. V ospredje je postavljena skrb za slehernega posameznika (Ridder, Conrad, Schirmer, & Bruns, 2001, str. 40-41). Proučujejo dva vidika:

- razvoj kulture organizacije, ki izhaja iz zaupanja in timskega dela;
- motivacijo zaposlenih, izhajajočo iz njihovega sodelovanja pri odločitvah.

Po drugi strani pa se trdi pristop k MČV osredotoča na strateško načrtovanje, kjer so človeški viri uporabljeni zgolj kot sredstvo za doseg ciljev organizacije. Namen MČV je izboljšanje strategij organizacije in hitrejšega prilagajanja okolju v povezavi z nadzorovanjem stroškov in številom zaposlenih, še posebej v poslovnih procesih, kot npr. zmanjšanje števila zaposlenih, zmanjševanje plač, skrajšanje odmorov ipd. Ta model služi zgolj kot orodje za učinkovitejšo izrabo sposobnosti zaposlenih. Kljub tej razdelitvi pa se moramo zavedati, da imajo tudi trdi pristopi k MČV nekaj mehkih pristopov in obratno. Kot primer lahko navedem, da pri zniževanju stroškov skozi zniževanje plač ne moremo povsem izvzeti vprašanja morale in motivacije zaposlenih (Ridder et al., 2001, str. 40-41).

Tabela 2: Načini upravljanja človeških virov

Mehki pristop	Trdi pristop
• izboljšanje učinkovitost človeških virov • upoštevanje ciljev zaposlenih • upoštevanje ciljev drugih interesnih skupin • ustvarjanje delovnih pogojev, ki motivirajo in izboljšujejo učinkovitost • izboljšanje medsebojnega sodelovanja	• prilagoditev zunanjim vplivom • povezava potencialov zaposlenih s splošno strategijo organizacije • iskanje instrumentov MČV, ki omogočajo večjo izrabo človeškega potenciala • izboljšanje kontrole proizvodnega procesa

Vir: Povzeto po H.-G. Ridder et al., *Strategisches Personal-management*, 2001, str. 40-41.

Boxall in Purcell omenjata še dva modela MČV. Prvi je model najboljšega ujemanja (angl. *Best-fit school*) oziroma odvisnostni pristop, ki se osredotoča na kadrovske strategije. Ta je lahko učinkovita samo, če jo uspešno povežemo z organizacijskim in okoljskim kontekstom organizacije. Dilema, ki se poraja, je, katere spremenljivke je potrebno povezati na najboljši možen način. Ta model je zgrajen na podlagi harvardskega, ki predvidi situacijske faktorje in interese deležnikov. Drugi model pa je model dobre prakse (angl. *Best-practise school*), ki temelji na univerzalizmu, kar pomeni, da bi bile tiste organizacije, ki bi prevzele najboljše prakse MČV tudi uspešnejše v poslovanju. Kritika tega modela je, kako opredeliti, katera praksa je najboljša, ter čigavi interesi so dejansko zastopani (Boxall & Purcell, 2011, str. 63-96).

Različne pristope lahko prikažemo v obliki dvodimenzionalne matrike, ki se delijo glede na stopnjo usmerjenosti k ljudem oziroma k ciljem ter glede na stopnjo prilagajanja MČV poslovni strategiji (odvisnostni pristop) oziroma uvajanja univerzalnih praks MČV (Zupan et al., 2009, str.104).

Slika 3: Različni pristopi k MČV



Vir: N. Zupan, et al., *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 104.

Na začetku 80. let je Ouchi v svoji "Teoriji Z" preusmeril takratno korporativno usmerjenost iz tehnologije na ljudi. Predlagal je integracijo japonskega ter ameriškega management z naslednjimi značilnostmi: celostna skrb za zaposlene, dolgoročna zaposlitev, individualna odgovornost s kolektivnim odločanjem, počasno napredovanje ter zmerno razvijanje strokovne kariere. Ouchi je razlikoval tri modele MČV, in sicer birokratskega, tržnega in klanskega. Značilnost birokratskega modela sta nadzor in učinkovitost; v središču je tradicionalna avtoriteta. MČV za zagotovitev reda in pravičnosti uporablja samo opis delovnega mesta in vrednotenja dela (Beer et al., 1984 str. 179). Takšen pristop je relevanten za takšne trge, ki imajo stabilno tehnologijo ter raven zaposlitve. Tržni model MČV po drugi strani obravnava zaposlene bolj kot "podizvajalce", spodbuja kratkoročne izmenjave in plačne sisteme glede na uspešnost zaposlenih. Tržni pristop je primeren za hitro spreminjajoča se okolja, kot na primer trgovanje z visoko modo, oglaševanja in profesionalne športe. Ne nazadnje, klanski tip MČV gradi na bolj razpršeni sorodstveni povezavi s spodbujanjem skupnih vrednot, timskega dela, ter močni zavezanosti organizaciji, ki želi dolgoročno prilagodljivost. Ta model je zlasti pomemben za organizacije, ki si prizadevajo za kakovost in inovativnost (Boxall & Purcell, 2011, str. 70).

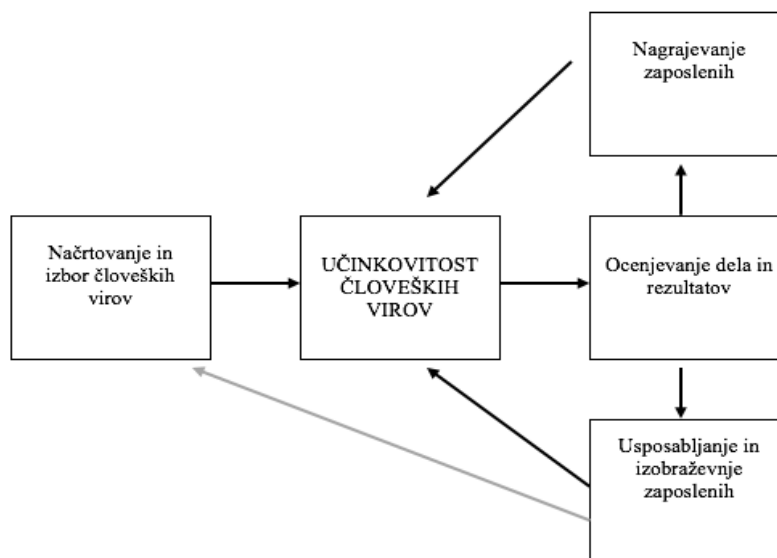
Eden izmed predstavnikov mehkih modelov MČV je harvardski model, ki je v veljavo prišel v 80-tih letih. V tem času sta glavno tematiko na področju MČV predstavljala vključevanje in povečana odgovornost vrhnjega managementa (Florjančič, Bernik, & Novak, 2004, str. 35-37). Model prikazuje povezavo med interesnimi skupinami (management, delničarji, zaposleni, država itd.) in situacijskimi dejavniki (poslovna strategija, delovna sila, tehnologija itd.) ter vplive na politiko MČV. Vplivi te politike se odražajo v rezultatih izvajanja funkcije človeških virov, in sicer v zadovoljstvu zaposlenih, zunanjih udeležencev in učinkovitosti organizacije. Pridobljene koristi imajo na dolgi rok vpliv na interese udeležencev in situacijske dejavnike ter jih tudi postopoma spreminjajo (Šarotar-Žižek & Treven, 2011, str. 101-102). Bistvo tega modela je, da se dolgoročna organizacijska uspešnost udejanji samo ob zadovoljstvu zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko zagotovimo samo, če linijski vodje prevzamejo odgovornost za izvajanje politik MČV ter če imajo tudi zaposleni pomembno vlogo pri oblikovanju tovrstnih praks (Armstrong, 2006).

Naslednji, michiganski model so razvili avtorji Fombrun, Ticky in Devanna, ki so zagovarjali tezo, da naj bodo sistemi vodenja človeških virov in struktura organizacije v skladu s poslovno strategijo. Cikel človeških virov je sestavljen iz štirih procesov: selekcije, ocenjevanja, nagrajevanja in razvoja (Armstrong, 2006). Zaposleni v tem modelu so delovna sila organizacije, in predstavljajo zgolj orodje za doseganje strateških ciljev organizacije. Michiganski model spada med trde modele, saj temelji na organizacijski strukturi, sistemih MČV ter strateški kontroli (Florjančič, Bernik, & Novak, 2004, str. 38-40). Model prikazuje

enostaven okvir načrtovanja, ocenjevanja, razvoja in nagrajevanja zaposlenih ter tako pripomore k izboljševanju uspešnosti in produktivnosti zaposlenih. Skrbno načrtovanje ustreznih zaposlenih, ocenjevanje njihovega dela ter ustrezno nagrajevanje predstavlja pogoj za doseg medsebojnega sodelovanja (Torrington, Hall, & Taylor, 2002, str. 37).

Slika 4: Michiganski model



Vir: Povzeto po Torrington, Hall, Taylor, Human Resource Management, 2002, str. 39.

Model, ki temelji na virih organizacije, prikazuje povezavo med človeškimi viri in njihovim vedenjem ter odvisnosti od prakse MČV. Trajna konkurenčna prednost organizacije je rezultat uspešnega upravljanja MČV oziroma dejanskih sposobnosti, zmožnosti, znanja in medsebojnih odnosov zaposlenih (Šarotar-Žižek & Treven, 2011, str. 102-103). Prakse MČV se morajo nanašati na načrtovanje, uporabo, razvoj in ohranitev zaposlenih. Ta model upošteva interese in cilje zaposlenih, zato je za uspešno poslovanje organizacije potrebno doseči usklajenost med interesi zaposlenih in interesi organizacije (Boxall 1996; povzeto po Torrington, Hall, & Taylor, 2002, str. 43).

1.5 Strategije človeških virov

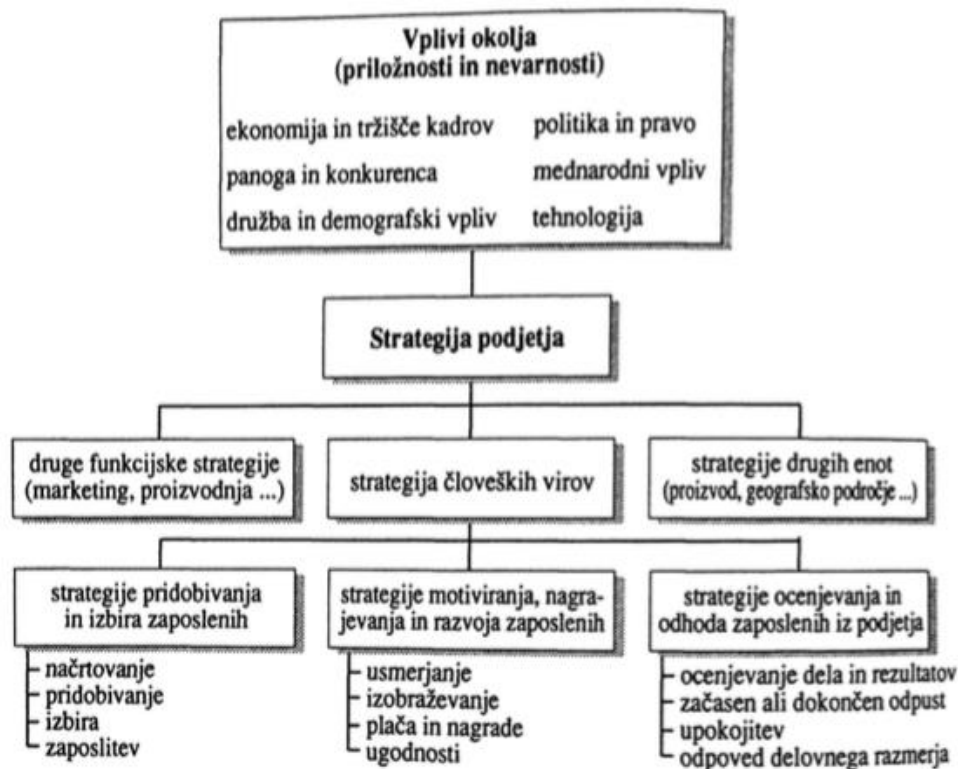
Strategija MČV je ena od tistih stvari, brez katerih organizacije načeloma lahko živijo, a težko postanejo zelo uspešne. Brez strategije, kako bomo pridobili in zadržali dobre zaposlene, kako bomo njihov potencial spremenili v uspešnost, se prepustimo negotovosti, saj zaposleni pravzaprav dokaj samostojno odločajo o tem, kaj, koliko in predvsem koliko časa bodo dajali organizacijam (Zupan, 2007, str. 6-9). Naloga vodstva je, da pri oblikovanju strategije podjetja natančno preučijo in upoštevajo sposobnosti zaposlenih v podjetju. Le

tako lahko namreč vodstvo izbere ustrezno strategijo podjetja, s katero mu bo zagotovilo strateško prednost v konkurenčnem okolju (Treven, 1998, str. 52).

Morda se moramo vprašati, ali strategijo MČV sploh potrebujemo. Z gotovostjo lahko trdimo, da je ne potrebujemo, če predstavlja zgolj dokument, ki ostane v predalih, čeprav je vse še tako odlično zapisano. Potrebujemo jo, če z udejanjanjem strategije zagotovimo potrebne zmožnosti in želeno vedenje ljudi v organizaciji. Strategije ni potrebno vedno podrobno opisati; zadoščajo jasno postavljeni cilji, načela in opredeljene dejavnosti za doseganje teh. Premišljena in uspešna strategija MČV mora odgovoriti na vprašanja kot so katere sestavine so ključne za uresničevanje poslovne strategije in način kako bo organizacija potrebne zmožnosti pridobila, razvila in zadržala (Zupan, 2007, str. 6-9).

Strategija MČV sledi strategiji organizacije in njeni neodvisnosti od zunanjih dejavnikov, vse dokler ni večjih sprememb. Strategija MČV se spreminja s strukturo organizacije in je hkrati neodvisna od njene velikosti (Možina, 1998, str. 11). Iz slike je razvidno, da je potrebna vrsta funkcijskih strategij, ki pripomorejo k uresnitvi celovite strategije človeških virov.

Slika 5: Strategija človeških virov organizacije



Vir: S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 56.

Vsaka organizacija je edinstvena, predvsem zaradi različnih ljudi in medsebojnih odnosov v njej, zato je najpomembnejša značilnost strategije MČV njena prilagojenost. Strategija MČV ne sme biti kopija nečesa, kar počnejo drugje, temveč oblikovana po meri organizacije (Zupan, 2007, str. 6-9).

Na MČV sta v preteklih letih pomembno vplivali dve strategiji (Treven, 1998, str. 58-59):

- stroškovno učinkovite ali stabilne strategije,
- tehnološko podprte ali rastoče strategije.

Stabilne organizacije potrebujejo predvsem zaposlene z rutinskim in usmerjenim vedenjem, ki ga lahko predvidimo, medtem ko rastoče zanima kreativen in inovativen kader, ki bo sposoben prevzemati določena tveganja. Zaposlovanje pri podjetjih s stroškovno učinkovito strategijo je delno omejeno. Pri oceni dela zaposlenih je poudarek na pravilnem izvajanju posameznih opravil in na merljivih rezultatih. Pri tehnološko podprtih strategijah je zgodba popolnoma drugačna, saj zaradi naraščajočih potreb po novih zaposlenih pospešeno zaposlujejo novi kader. Pri oceni dela namenjajo posebno pozornost predvsem rezultatom dela zaposlenih in ne toliko procesu ali značilnostim dela (Treven, 1998, str. 58-59).

Bratton (2003, str. 53) razdeli strategijo MČV na:

- tradicionalno, ki se osredotoča na pridobivanje zunanjih strokovnjakov ter nadzorovanje delovnih procesov;
- paternalistično, ki ponuja priložnosti za napredovanje zaposlenih vendar v skladu z ostalimi procesi;
- sodelovalno, ki povezuje podjetje z zunanjimi strokovnjaki, osredotočena na končne rezultate;
- zavezujočo: značilen poudarek na notranjem razvoju zaposlenih, njihovih sposobnosti in rezultatih dela.

Tabela 3: Vrste strategij MČV

Osredotočenost strategije	Rezultati	Zavezujoča strategija	Sodelovalna strategija
	Procesi	Paternalistična strategija	Tradicionalna strategija
		Notranji viri	Zunanji viri
	Pridobivanje zaposlenih		

Vir: J. Bratton, *Strategic human resource management*, 2003, str. 54.

Tyson (1995) razume strategijo MČV kot strategijo drugega reda, ki sledi strategiji prvega reda, pri kateri se srečujemo z vprašanji poslanstva in vizije, ki postaneta vodilo vseh drugih aktivnosti. Nerešena vprašanja pri oblikovanju strategij prvega reda se lahko nanašajo predvsem na trge, izdelke in storitve, konkurenco, stroške in operativne načine izvajanja. Druga raven je namenjena oblikovanju konkretnih scenarijev in politik MČV. Tretja, operativna raven pa predstavlja kratkoročno planiranje, usmerjeno v določanje proračuna (Zupan, 2004, str. 14-18).

Tabela 4: Strategija HRM kot strategija drugega reda

Strateška raven	Strategija 1. reda	Strategija 2. reda	Operativna raven
Namen HR aktivnosti	Preučevanje usmeritev	Predvidevanje zahtev glede MČV, načrtovanje scenarijev	Določanje programov za naslednje leto
Namen	Strinjanje glede ciljev	Metoda za doseganje ciljev	Kontrola/presojanje programov
Rezultat	Poslanstvo in vizija	Načrt sprememb politik in ciljev MČV	Podrobni načrti MČV programov, proračun
Vključevanje	Uprava (oddelek za planiranje in drugi funkcijski oddelki)	Managerji MČV, divizijski managerji	MČV managerji, MČV strokovnjaki

Vir: Povzeto po S. Tyson, HR Strategy, 1995, str. 84.

1.6 Kompetence zaposlenih

V sodobnih poslovnih okoljih se vse bolj potrjuje spoznanje, da so osnovna konkurenčna prednost podjetij ljudje, njihove sposobnosti za obvladovanje poslovnih procesov in problemov ter sposobnosti za prilagajanje hitrim in globalnim spremembam. Ko govorimo o kompetencah zaposlenih, ne moremo izpustiti tudi pomena človeških virov za doseganje poslovne uspešnosti in dolgoročne konkurenčne prednosti podjetij (Majcen, 2009b, str. 199). Glavni namen kompetenc je zagotavljanje neprestanega osebnega razvoja zaposlenih in uveljavljanja njihove kompetentnosti tako, da na najboljši način razvijejo tisto, kar pripomore k doseganju rezultatov organizacije. Na stalen razvoj kompetentnosti zaposlenih pa pomembno vplivajo njihovi nadrejeni. Za dosego odličnih poslovnih rezultatov pa poleg kompetenc zaposlenih vpliva tudi kompetentnost organizacijskih enot in organizacije same (Majcen, 2009a, str. 42).

Fox (1991) meni, da si je potrebno za kandidata, ki ga želimo za določeno delo, najprej ustvariti sliko o njem, pri čemer njegove zmožnosti razdelimo na (Zupan et al., 2009, str.216):

- bistvene. Brez teh kandidat ni zmožen uspešno delati;
- nezaželeni ali kontraindikativni. Teh kandidat ne sme imeti in bi posledično zelo težko preprečili večje napake pri delu;
- želene. Zmožnosti, ki dajejo kandidatom prednosti. Več kot jih ima, večjo prednost ima pred drugimi.

Svetlik definira kompetence kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Mihalič, 2006, str. 126). Majcen navaja kompetence kot posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti, bodisi potrebne za delo bodisi tiste, ki jih zaposleni imajo. Zato ločimo kompetence za delo in kompetence zaposlenih. Posameznik je kompetenten takrat, ko ima primerne lastnosti, dovolj znanja in izkušenj za opravljanje določenega dela (Majcen, 2009a, str. 21). Razvoj človeških virov je vedno bolj usmerjen v uveljavljanje managementa kompetenc, katerega temeljni namen je zagotavljanje čim večje usklajenosti med obstoječimi, zahtevanimi in želenimi in kompetencami zaposlenega glede na organizacijsko vlogo, ki jo zaseda oziroma katero bo predvidoma zasedal v prihodnosti. Temeljni cilj managementa kompetenc so pravi ljudje s pravimi kompetencami na pravih delovnih mestih. Z razvojem managementa kompetenc gre namreč za približanje sanjam o odličnih sodelavcih na odličnih delovnih mestih v odličnih organizacijah (Mihalič, 2006, str. 128-129).

Svetlik (2005) ugotavlja, da se kompetence kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja in spretnosti, vedenja in stališč posameznikov pojavljajo na ključnih področjih upravljanja človeških virov. Vključene so v opise delovnih mest oziroma sistemizacijo kot pričakovane lastnosti posameznikov, ki zasedajo ta mesta. Perrenoud (1997) vidi kompetence kot »sposobnosti za preživetje v katerikoli situaciji«, torej več kot le »zmožnosti delavca za opravljanje delovnih nalog«. Kompetence so lastnosti posameznika (veščine, spretnosti, sposobnosti...), ki jih moramo najprej aktivirati, nato pa povezane uporabiti v zahtevnejših situacijah, tudi zunaj delovnega mesta. Kompetence so dinamične; gre za stalno spreminjanje, razvijanje značilnosti, prilagodljivosti spremembam, odgovornosti, kar v končni fazi pomeni tudi osebni razvoj posameznika (Majcen, 2009a, str. 23).

Model kompetenc uporabljamo zato, da bi imeli kakovostno orodje za zagotavljanje kompetentnih kadrov z namenom doseganja strateških in prihodnjih izzivov (Majcen, 2009a, str. 189-191). Model kompetenc najpogosteje uporabljajo kadrovske področje in vodje; v pomoč je tudi posebnim strokovnim službam ter vsakemu posameznemu zaposlenemu.

Povečanje kompetentnosti dosegamo z dobrim upravljanjem sistema razvoja kadrov, ki ga krmilimo s podsistemi, kot so izobraževanja in usposabljanja kadrov, vodenja, napredovanja, kariere, motiviranja ter plačni sistem. Organizacije v ta namen zato posvečajo

ogromno pozornosti razvoju, sprotnemu izboljševanju, predvsem pa dosledni uporabi vseh omenjenih sistemov (Majcen, 2009a, str. 203). Pri nenehnem povečevanju kompetentnosti prihaja včasih do bolečih sprememb, ko ugotavljamo, da nekateri od obstoječih kadrov niso sposobni razviti svojih kompetenc prek individualnih meja in ne zadoščajo več novim potrebam delovnega procesa. Tako pride na eni strani do bolečega odpuščanja nekaterih in na drugi strani do zaposlovanja bolj kompetentnih ter razvojno bolj perspektivnih kadrov (Majcen, 2009a, str. 245).

Roberts (Zupan et al., 2009, str.218) razdeli kompetence na:

- naravne oziroma prirojene, s katerimi se rodimo;
- pridobljene z izobraževanjem, ki jih lahko nadgrajujemo;
- prilagodljive, ki odločajo, v kolikšni meri bo posameznik svoje kompetence uporabil;
- vedenjske, ki se nanašajo na rezultate in obnašanje posameznikov.

Zaposelnim v organizaciji moramo poleg zagotavljanja usposobljenosti, zagotavljati tudi razmere za stalen proces, kjer zaposleni svoje kompetence zares uporabljajo za izvajanje nalog, da pri tem izrabijo svoje znanje in svoje najboljše lastnosti na najboljši možen način. Za usmerjanje uporabe kompetenc so pomembni njihovi nadrejeni, ki morajo s primerno izobrazbo ustrezno managirati s kompetencami svojih podrejenih (Majcen, 2009a, str. 246-247).

Kakovost človeških virov je razmerje med kompetencami, ki jih zahteva določeno delovno mesto v organizaciji in dejanskimi kompetencami osebe, ki opravlja to delo. Bolj kot sta dejavnika medsebojno povezana, večja je kakovost človeških virov. V organizacijah bodo vse bolj pomembne tiste kompetence, ki ne bodo zgolj omejene na znanja, želja in zmožnosti, temveč na zmožnosti, da se slednje dejansko tudi uveljavi v praksi (Tomažič, 2002).

1.7 Čustvena inteligenca in empatija zaposlenih

V preteklosti so bila čustva razumljena negativno, kot motnja, blokada razuma, nevarnost, in zato se jih je skušalo čimbolj potlačiti, skriti oziroma zatreti. Čustva so bila definirana kot sovražnik osebnega razvoja in napredovanja v karieri. Poslovni ideal je bil definiran zelo robotsko, kot oseba zelo razvitega razuma brez čustev. Zadnjih nekaj let pa so čustva postala logična, uporabna, smiselna in jih je mogoče tudi preučevati. Pojavila se je čustvena inteligenca (Čurič, 2007). Ameriška psihologa Peter Salovey in John Mayer sta prvič uporabila izraz "čustvena inteligenca" v 90. letih prejšnjega stoletja. Z njim sta želela pojasniti, zakaj so nekateri ljudje bolj čustveno sposobni kot drugi. Čustveno inteligenco definirata kot sposobnost prepoznavanja, uporabe, razumevanja in obvladovanja čustev za osebno rast (Trtnik, Krapež, & Ivandič, 2016).

Področje čustvene inteligentnosti se razdeli na pet osnovnih področij (Ćurič, 2007):

- zavedanje in prepoznavanje lastnih čustev,
- managiranje lastnih čustev,
- samomotivacija,
- zavedanje in prepoznavanje čustev drugih,
- upravljanje odnosov.

Pojem čustvena inteligenca zavzema človekove potrebe, vrednote in pobude. Posamezniku daje možnost, da svoje življenje kreativno soustvarja, da dojema preizkušnje kot pot učenja in rasti ter da je sposoben oblikovati svojo samostojno osebnost. Razvita čustvena inteligentnost še ni pogoj za uspešno in srečno življenje. Lahko jo namreč razvijamo skozi celo življenje in zato ni nikoli prepozno za spremembe v življenju in osebni razvoj (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 55-60). Čustvena inteligentnost je osnova za pridobivanje čustvenih spretnosti. Spretnosti so priučene sposobnosti in kažejo delež zmogljivosti, pretvorjene v delovne spretnosti. Ni nujno, da bo posameznik z visoko čustveno inteligentnostjo osvojil potrebne čustvene spretnosti (Goleman, 2001, str. 38). Čustvena inteligenca predstavlja zavedanje posameznika o samemu sebi (o svojih dejanjih, občutkih in mislih) brez, da bi ob tem vplival na druge ljudi (Mala šola čustvene inteligence, 2013).

Goleman pravi, da je čustvena inteligenca (Trtnik, Krapež, & Ivandič, 2016):

- zavedanje samega sebe: prepoznavanje svojih občutkov in njihov vpliv na odločanje;
- samoobvladovanje: uravnavanje svojih čustev in njihovo prilagajanje na spremembe v okolju;
- socialna zavest - empatija: prepoznavanje in razumevanje čustev drugih ter ohranjanje odnosov;
- družbene spretnosti: sposobnost dajati drugim spodbudo, vplivati nanje in jih podpirati pri razvoju ter sposobnost razreševanja konfliktnih situacij.

Ključno vprašanje managementa postaja, kako ljudi, ki doživljajo različna čustva in so zato različno motivirani, usmeriti proti istemu cilju. Dragocen kapital in hkrati ključna konkurenčna prednost v organizacijah je poudarek na čustvih zaposlenih in njihovim vzorcem obnašanja. Energetski potencial organizacije je sestavljen iz treh področij (Ćurič, 2007):

- intelektualne inteligentnosti (IQ),
- emocionalne (čustvene) inteligentnosti (EQ),
- socialne inteligentnosti (SO).

McClelland je z raziskavo dokazal, da so organizacije, kjer so imeli vodje visoko stopnjo čustvenega količnika za 20 % presegle načrtovani prihodek. Nasprotno pa so imele za 20 % nižji prihodek od načrtovanega tiste organizacije, ki so jih vodili čustveno podpovprečni/povprečni managerji (Toure, 1999, str. 19).

Osnovna funkcija čustev je, da človeka pripravijo na določeno vrsto obnašanja in s tem do določene prilagoditve. Eden izmed najbolj neprijetnih tveganj v poslovni realnosti je ravno v tem, da lahko v enakih razmerah skupina posameznikov doživlja popolnoma različna čustva. Vsak zaposleni doživlja drugačna čustva in je različno motiviran, zato je izziv managementa človeških virov, kako posameznike usmeriti proti enakemu poslovnemu cilju (Čurič, 2007).

Empatija je nadgradnja simpatije, saj gre za sposobnost, da doživljamo drugega skozi njegove občutke, čustva, dejanja, prepričanja in misli. Zmožni smo se postaviti v kožo drugega in z njim sočustvovati, vendar pa ta čustva ne jemljemo za svoja in se ne poistovetimo z njimi (Mala šola čustvene inteligence, 2013). Empatija temelji na zavedanju sebe.

Pomeni, da bolj kot bomo odkriti do sebe in svojih čustev, bolj jih bomo znali prepoznati pri sebi in tudi drugih. Empatija na ravni organizacije omogoča uglašenost z vzdušjem in s kulturnim ozadjem v organizaciji (Goleman, 2001, str. 180).

2 NOVI PRISTOPI K MANAGEMENTU ČLOVEŠKIH VIROV

V organizacijah uporabljajo različne pristope k razvoju zaposlenih, vendar se v večini primerov odločajo za formalno izobrazbo, ocenitev sposobnosti, delovne izkušnje in medsebojne odnose.

Formalno izobraževanje je namerna institucionalizirana, sistematična in organizirana izobraževalna aktivnost rednega izobraževanja otrok in mladostnikov, ki se začne pri 5-7 letih in nadaljuje do 20-25 let starosti (Grm, 2006). Formalni izobraževalni programi vključujejo tečaje, ki so organizirani za zaposlene delavce, krajše seminarje pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov iz univerz, programe MBA ter podiplomske in doktorske programe za direktorje in managerje (Treven, 1998, str. 203).

Dejavnost ocenjevanja sposobnosti obsega zbiranje informacij o vedenju, slogu komuniciranja in spretnostih zaposlenih ter posredovanje povratnih informacij tistim, na katere se te informacije nanašajo. V sodobnih podjetjih uporabljajo pri ocenjevanju spretnosti zaposlenih Myer-Briggsov psihološki test, ocenjevalno središče in ocenitev dela (Treven, 1998, str. 204).

K razvoju zaposlenih zelo pripomorejo tudi njihove delovne izkušnje, ki jih lahko različno uporabijo v procesih razvoja zaposlenih; kot na primer razširitev dela, kroženja, premestitve na druga delovna mesta, napredovanja ali premestitve navzdol (Treven, 1998, str. 203-208). Delovne izkušnje so lahko pridobljene z različnim delom, honorarnimi deli, praktičnim poukom, študentskim delom ipd. Delovne izkušnje pridobivamo skozi celo življenje in se izražajo v delovnem funkcioniranju in v številu, vrsti in trajanju dosedanjih vključenosti v delo skozi zaposlitev ali druge oblike organiziranega dela (Razvojni center za zaposlitveno rehabilitacijo).

Pomemben pristop k razvoju zaposlenih so tudi medsebojna povezovanja med zaposlenimi. Zaposleni na ta način razvijajo svoje veščine in znanja z ostalimi ljudmi v organizaciji, ki so bolj usposobljeni in imajo več izkušenj kot oni sami. Takšen zaposleni je lahko mentor svojemu sodelavcu, saj svojim varovancem nudijo podporo in osnovo za razvoj njihove kariere (Treven, 1998, str. 203-208). Dobri medsebojni odnosi so predpogoj za skupinsko delo in sodelovanje ter posledično tudi za zasebni in profesionalni uspeh (Popovič & Zajc, 2002).

Zaradi hitro spreminjajočega se okolja so se pojavile tudi potrebe po novih organizacijskih pristopih, ki pa ne spadajo v današnja tradicionalna področja, temveč pomenijo nek širši pogled in višjo dodano vrednost na področju človeških virov. Avtorja Roberts in Hirsch predlagata novo vlogo direktorja človeških virov *COEO* (Angl. *Chief organization effectiveness officer*), katerega pomen seže veliko dlje od karakteristik prejšnjih pristopov (Ulrich, Losey, & Miesinger, 2005, str. 140-141).

V želji po doseganju dobrih rezultatov je odgovornost *COEO* (Ulrich, Losey, & Miesinger, 2005, str. 141-142):

- spodbujati produktivnost človeških virov in organizacijsko učinkovitost, ki doprinese k dodatni vrednosti in večanju dobička;
- usposobiti vodje in povečati njihovo učinkovitost, tako da opravijo delo po najboljših močeh;
- zgraditi izjemno močno, podporno in prilagodljivo kulturo, ki je kos spremembam in ima zmožnosti hitre prilagoditve na zahteve spreminjajočega se okolja;
- doseči zelo visoko lojalnost in izpolnitev zaposlenih, kar vodi do zelo visoke zvestobe in povečuje življenjsko vrednost potrošnika;
- stimulirati ustvarjalne, inovativne ideje in prebojne rešitve, ki bogatijo organizacijo in pridobijo naklonjenost na trgu;
- zagotoviti, da so strateške odločitve dosegljive ob danih organizacijskih in individualnih sposobnosti za uspešno izvedbo strategije;
- zagotoviti pravočasnost delovne sile in razvojnih programov oz. strategij.

2.1 Vpliv inovativnosti na uspešen management človeških virov

Glavna naloga vodstva v 21. stoletju je preoblikovanje organizacije v smislu sprejemanja sprememb kot novih priložnosti, kar pomeni spreminjanje in ustvarjanje novih praks (Karan, 2007, str. 38-43). V sklop inoviranja v organizacijah lahko uvrstimo tudi procese, s katerimi management ureja odnose med udeleženci (ljudmi/sodelavci) v notranjem okolju organizacije. Omembe vredno spoznanje je, da management posveča običajno večjo pozornost udeležencem v zunanjem okolju, zaradi česar pa v notranjem okolju pogosto nastajajo nepričakovane, nepredvidljive in povsem nelogične motnje (Udovičič, 1997, str. 401). Razmišljanje o zaposlenih kot nosilcih zmožnosti, predvsem pa o tem, kako jih spodbuditi, da jih razvijajo, je glavna naloga inovativnega vodstva. Drugo je rezultat tega (Karan, 2007, str. 38-43).

Pomembno vlogo pri razvoju človeških virov ima inovativnost, zato je nujno potrebno zaposlene na sistematičen način spodbujati k inovativnemu razmišljanju in splošni ustvarjalnosti ter jih stalno navduševati v smeri ustvarjanja idej, predlogov ter zamisli (Mihalič, 2006, str. 212). V inovativnih podjetjih se zavedajo pomena izobraževanja zaposlenih in njihovega strokovnega ter osebnega razvoja (Karan, 2007, str. 38-43).

V velikih organizacijah ima ključno vlogo pri spodbujanju podjetništva srednji management. Prakse MČV, ki podpirajo takšno vedenje, je težko najti in so lahko tudi kontradiktorne. Nedavna študija Hayton (2005) je ugotovila, da mora MČV spodbujati (Dal Zotto & Gustafsson, 2008, str. 89-95):

- notranje in zunanje pridobivanje in povezovanje znanja, ki omogočajo sposobnosti managementa, da ta podpre, izboljša, in nadzoruje podjetniške priložnosti ter identificira, pridobi in uporabi vire, ki so potrebni za sledenje tem priložnostim;
- sodelovanje in odnose zaupanja, ki omogočajo izmenjavo opredmetenih in neopredmetenih virov, tudi znanja;
- spodbujati takšno vedenje, ki sprejema tveganje in dopušča neuspeh. To je ključnega pomena, kajti tveganje in negotovost sta svojstveni značilnosti podjetništva in inovacij.

Samo znanje pa v času, ko je za podjetje ključno hitro prilagajanje spremembam, ni dovolj. Pomemben je koncept učeče se organizacije, ki ima naslednje lastnosti (Karan, 2007, str. 38-43):

- sistematično rešuje težave,
- upošteva izkušnje, pridobljene v preteklosti,
- uvaja nove pristope,
- spremlja dobro poslovno prakso,
- prenos znanja je hiter in učinkovit.

Vse pomembnejši je koncept učeče se organizacije, kjer se preko komuniciranja in sodelovanja vključuje posameznike v reševanje različnih problemov, kar posledično izboljšuje in povečuje zmožnost organizacij. Temelj učeče se organizacije je nizka stopnja hierarhije, kulture in odprtost informacij kar spodbuja sodelovanje in prilagodljivost, posledično pa hitrejši nastanek idej kjerkoli v organizaciji in lažje iskanje priložnosti (Senge, 1990; povzeto iz Dimovski & Penger, 2004, str. 815). Kot način spodbujanja inovativnosti pa se vse bolj omenja tudi notranje podjetništvo, kjer gre predvsem za to, da zaposleni sam pride do ideje na podlagi delovnih izkušenj ali na podlagi ugotavljanja potreb kupcev (Karan, 2007, str. 38-43). Pomembno je tudi, da so sistemi vzpodbujanja inovativnosti v organizaciji povezani z orodji upravljanja kulture in klime (Mihalič, 2006, str. 212). Pomembno nalogo pri oblikovanju okolja organizacije imajo zaposleni na vodstvenih mestih s spodbujanjem odprtega in ciljno usmerjenega komuniciranja, predvsem pa primernega odnosa med vodjo in njegovim zaposlenim. S takšnim ravnanjem dobijo zaposleni občutek, da jih nekdo posluša in so tudi bolj motivirani za doseganje ciljev ter lojalni organizaciji (Karan, 2007, str. 38-43).

Organizacije, ki so najbolj učinkovite pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti se zavedajo dejstva, da morajo biti vizija, poslanstvo in poslovanje podjetja zasidrani globoko v mislih in srcu vsakega zaposlenega. To so organizacije z izredno močno kulturo in sistemi prepričanj, ki vodijo zaposlene tako, da ne zaidejo predaleč. Takšen pristop bo ključen za organizacije v prihodnosti. Jim Collins (2011) tako navaja:

“Vsa podjetja imajo kulturo, nekatera imajo disciplino, malo pa jih ima kulturo discipline. Z discipliniranimi zaposlenimi ni potreb po hierarhiji. Z discipliniranimi mislimi ni potrebna birokracija. Z discipliniranimi ukrepi ni potrebe po pretirani kontroli. Z združitvijo kulture discipline in etike podjetništva organizacija pridobi čarobno alkimijo uspešnega poslovanja.” (Ulrich, Losey, & Miesinger, 2005, str. 140-141).

2.2 Trendi razvoja managementa človeških virov

V 21. stoletju se podjetja srečujejo z novimi izzivi na področju MČV, ki zahtevajo nove pristope poslovanja. Rešitev za te izzive najdemo med zaposlenimi skozi povečevanje njihovih usposobljenosti, znanja, delitvijo znanja in razvijanjem ter implementiranjem novih. Pričakovati je velik odmik od vseh tradicionalnih oblik, ki so jih do tedaj izvajali (Kaur, 2013). Zavedati se moramo, da MČV kot funkcija v podjetju ne more obstajati kot samostojna disciplina, ampak se mora v celoti integrirati v vse ostale funkcije in njeni managerji bi morali biti sposobni govoriti jezik vsakega področja (Moore, 2010).

Vse bolj postajajo aktualna naslednja področja (Dudovskiy, 2012; Kaur, 2013; Tatte, 2015;):

- zvišanje statusa MČV v očeh višjega managementa: vodstvo zaradi nepripravljenosti/nekompetentnosti ne posveča dovolj pozornosti in sredstev za izvajanje različnih aktivnosti MČV;
- medkulturno usposabljanje MČV za lažje razumevanje drugih kultur;
- novi trendi v zaposlovanju, motivaciji in zadrževanju zaposlenih s ciljem proaktivnega pristopa k razvoju vsakega zaposlenega. Izboljšati je potrebno vsebino programov usposabljanja in razvoja zaposlenih in po določenem času oceniti rezultate tovrstnih programov, saj se s tem poveča njihova učinkovitost;
- managerji, ki bodo podjetja še vedno vodili na tradicionalen način, se ne bodo zmožni prilagoditi na spreminjajoče se razmere. Poleg tega lahko nasprotujejo tudi vsej novi tehnologiji;
- porast razlik v notranjem managementu in posledično nesoglasij na račun razdelitve v skupine - 1) ki so naklonjene tehnologiji in 2) tradicionalne;
- vodilni položaj bo v rokah inovativnega voditelja in ne več tradicionalnega managementa;
- pozornost bo potrebno nameniti tudi socialnim vprašanjem in MČV bo moral prevzeti vodilno vlogo pri uvajanju socialnih, kulturnih in okoljskih pobud;
- vključitev novega poslovnega modela glede delovnih ur s poudarkom na fleksibilnosti zaposlenih. Prednosti fleksibilnega delovnega časa so večja učinkovitost in uspešnost zaposlenega, kar tudi zmanjšuje stroške podjetja;
- več posvečenega časa za razvoj novih metod usposabljanja in razvoja za celosten razvoj zaposlenih;
- stalna pripravljenost za inovacije in kreativnost.

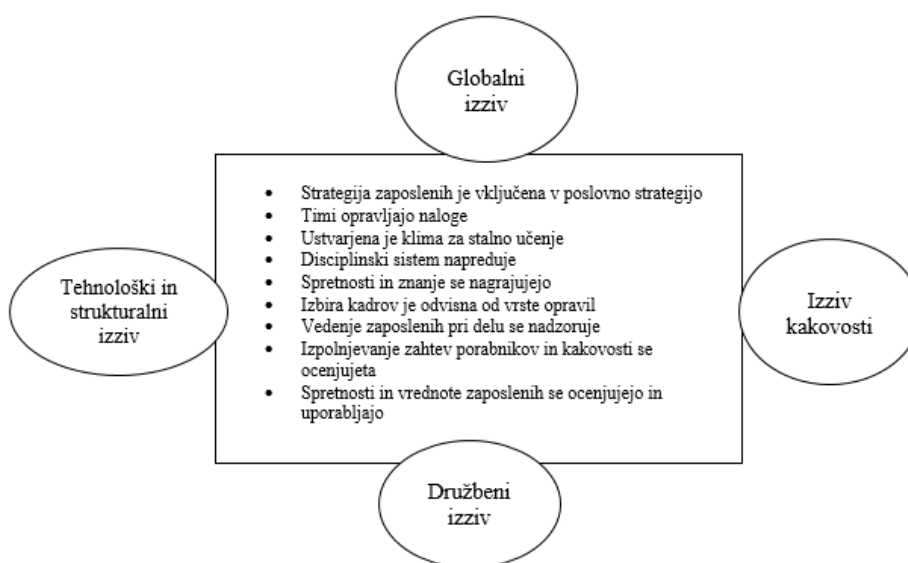
Ena izmed najbolj bistvenih lastnosti strokovnjaka, ki se ukvarja s človeškimi viri v prihodnosti, je zagotovo prepoznavanje in pomoč drugim prepoznavati njihovo mišljenje in mentalne modele in tudi zmožnost, da to miselnost spremenijo, ko je potrebno (Ulrich, Losey, & Miesinger, 2005, str. 166).

Največji izziv za MČV v organizacijah v 21. stoletju so (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 12):

- vedno novo znanje,
- iskanje in razvoj kadrovskih potencialov,
- večja produktivnost vsakega posameznika pri umskem delu,
- odkrivanje in razvoj kompetenc posameznikov,
- odkrivanje in razvoj čustvene inteligence posameznikov,
- odločilnejša vloga in višji položaj kadrovskih strokovnjakov v procesih vodenja organizacije.

Organizacije si naj izbirajo zaposlene, ki so zmožni sodelovati v delovnem timu in vzdrževati dobre odnose s kupci. Za lažjo premostitev socialnih in tehnoloških izzivov, obstaja v organizaciji zahteva po upoštevanju različnih vrednot, sposobnosti, pričakovanj zaposlenih, ki se odražajo v njihovem delu v timih. Spodnja slika prikazuje, kako učinkovit MČV pomaga pri povezovanju podjetja z okoljem ter pri oblikovanju povratnih aktivnosti na štiri skupine izzivov: globalni, tehnološko- strukturalni, socialni ter kakovostni izziv (Treven, 1997, str. 396).

Slika 6: Primer vloge MČV pri odzivanju na konkurenčne izziv

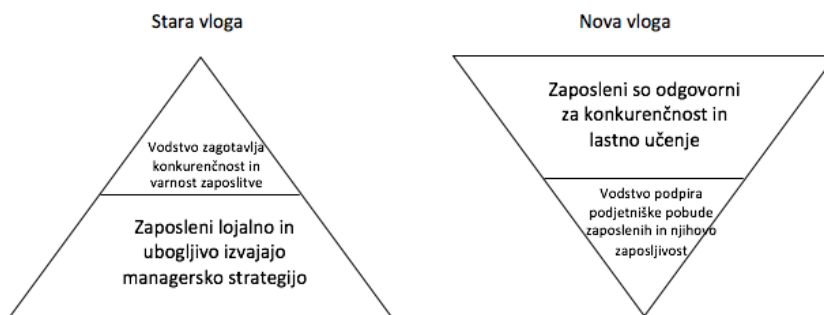


Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str.25.

Vse več organizacij uveljavlja transformacijsko vodenje, kjer vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in dosežejo dobro delovanje zaposlenih prek njihovih lastnih interesov. Temu stilu vodenja morajo prilagoditi tudi zaposlitvene odnose, in sicer relacijske odnose, temelječi na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi. Bistvo tovrstnih odnosov je, da se obe strani nagibata k maksimiranju trenutnih in dolgoročnih koristi. V primeru, da organizacija zasleduje transformacijsko vodenje in relacijske zaposlitvene odnose, mora opredeliti tudi novo opredeljeno vlogo zaposlenih (Zupan et al., 2009, str.48-49).

Uveljavitev nove vloge zaposlenih je mogoča ob pogoju, da namenimo zaposlenim večjo možnost samostojnega odločanja. Sodobne organizacije razvijajo opolnomočenje zaposlenih, ki zagotavlja večjo usmerjenost h kupcu s hitro odzivnostjo na njegove potrebe. Zaposleni na takšen način pridobijo od managementa jasno vizijo, vrednote in cilje, zatem pa izvajajo svoje delo samostojno, kakor se njim zdi najpravišnje (Zupan et al., 2009, str.48-49).

Slika 7: Nova vloga zaposlenih



Vir: N. Zupan et al., *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 48.

Temelj organizacijskega uspeha in daleč najpomembnejša naloga MČV je spreminjanje mentalitete in miselnih vzorcev. Vsak organizacijski ukrep ali praksa managementa, pa naj gre za neko obliko nadomestila, sistema managementa uspešnosti, ali nabora merilnih praks, se nujno opira na nekatere posredne ali neposredne modele človeškega obnašanja in prepričanj. Izhajajoč iz tega je logično, da je (1) (ne)uspeh determiniran, delno zaradi načinov, kako gledamo na ljudi in organizacijo ter (2) da se je potrebno osredotočiti in nameniti pozornost spremembam praks in ukrepov, miselnosti in miselnim vzorcem (Ulrich, Losey, & Miesinger, 2005, str. 165).

Kultura organizacije je ključni dejavnik učinkovitosti v organizacijah, kjer ima znatni pomen tudi kultura človeških virov. Zaposlovanje, zadržanje in razvoj človeških virov v organizaciji so ključne aktivnosti uspeha in hkrati tudi dimenzije, ki služijo za ovrednotenje funkcije MČV.

Ključna vloga MČV ni zgolj skrb za kulturo organizacije, temveč vse bolj diagnosticiranje in spreminjanje vedenjskih vzorcev in miselnosti človeških virov v organizacijah, še posebej vodij. (Ulrich, Losey, & Miesinger, 2005, str. 163-171). Miselni vzorci so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanja akcij. Miselni vzorci posameznike povezujejo skozi podoben način razmišljanja ter reševanja problemov. Sprememba in razvoj novih načinov videnja in razumevanja realnosti sta mogoča samo, če so organizacije zadosti prožne in odprte okolju (Dimovski, Penger, & Škerlavaj, 2007, str. 196). Z besedami »Kar verjamemo, lahko tudi vidimo,« Weick opredeli, da z interveniranjem vplivamo na miselnost, ki bi lahko vplivala uspešno na kulturo v organizaciji. Dejstvo je, da način, kako in o čem razmišljamo, pomembno vpliva na miselnosti celotne organizacije, kar bo po besedah avtorjev v prihodnosti najbolj pomembna aktivnost MČV (Ulrich, Losey, & Miesinger, 2005, str. 163-171).

Mnogo ljudi verjame, da miselni vzorci in miselnost nista koristni usmeritvi, ko se organizacija znajde v težavah in potrebuje ustrezne ukrepe. Kot prvo se je potrebno zavedati, da je spremembo mišljenja ljudi težje doseči kot samo spremembo njihovega dela. Vsi ljudje imamo stališča in prepričanja, ki so globoko zakoreninjena v nas samih, v naši podzavesti. Drugi razlog je predsodek, da je ta pristop bolj »mehak« v primerjavi z bolj tipičnimi ukrepi MČV, kot so preoblikovanje načrtov, izvajanje novih programov, uvajanje kadrovskih informacijskih sistemov itd. Dejstvo je, da je kljub navidezni nezahtevnosti in manj oprijemljivi naravi spreminjanje načina, kako ljudje razmišljamo v določeni situaciji, najbolj močan in uporaben pristop, ki prinese pričakovane spremembe obnašanja zaposlenih in posledično vpliva na uspešnost organizacije (Ulrich, Losey, & Miesinger, 2005, str. 166-167).

2.2.1 Vodenje s cilji

V okviru upravljanja s človeškim kapitalom se preko vodenja s cilji načrtno in sistematično približujejo politika in cilji vsem nivojem organizacijske strukture, ob tem pa popolnoma vse aktivnosti izvajajo usmerjeno glede na definirane strateške, taktične in operativne cilje tako managementa človeškega kapitala kot celotne organizacije. Pri definiranju ciljev je zlasti pomembna participacija zaposlenih, saj se lažje in učinkoviteje tudi dosežejo. Temeljna vloga vodij, ki izvajajo vodenje s cilji, je zaposlenim približati cilje s predstavitvijo vsebine ciljev in načrtno vzpodbujati inovativnost zaposlenih (Mihalič, 2006, str. 272).

2.2.2 Benchlearning – primerjalno učenje

Primerjalno učenje razumemo kot nov način za izboljšanje v številnih in zelo različnih področjih. Organizacijam daje možnost učenja druge od druge in posledično ustvarja pozitiven dolgoročen odnos, kjer imajo korist tudi druge organizacije (Benchlearning). Učenje, kako izboljšati svoje delovanje prek izmenjave znanja, informacij in včasih virov, je učinkovit način uvajanja organizacijskih sprememb. Zmanjšuje tveganja, je učinkovito in prihrani čas (Bukovec, 2007). Primerjalno učenje je definirano kot izgradnja socialnega in kulturnega razumevanja procesa, tehničnih in vedenjskih sprememb, ki jih je treba izvajati za uspešno uvedbo pobud za spremembe, ki tvorijo zeleno možno stanje (Watson, 1994, str. 115).

2.2.3 Vodenje z razgledovanjem in poslušanjem

Bistvo tega pristopa je, da vodja ohranja neposreden stik s sodelavci z vsemi organizacijskimi enotami. Zaposlenim je omogočeno lažje podajanje njihovih zamisli in predlogov, vodje pa na ta način lažje spoznavajo in uspešno vodijo svoje sodelavce. Ta pristop je namenjen ne samo izboljševanju komunikacije med vodjo in sodelavci, temveč

tudi zmanjševanjem problemov med njimi in povečevanjem zadovoljstva (Mihalič, 2006, str. 273).

2.2.4 Mentorstvo

Mentorji so uspešni ljudje, ki imajo znanje in izkušnje, ki jih želijo predati naprej. (Mentorski program). Osnova za dobro mentorstvo je prijateljski odnos. Prijateljski odnos omogoča visoko stopnjo zaupanja, ta pa nato vpliva na sproščeno in vedoželjno učenje. Mentorjeva vloga ni toliko v tem, da pripravniku rešuje probleme, temveč, da mu nudi podporo. Cilj mentorja je sodelovati v procesu izgradnje pripravnika, da bi ta dosegel višji nivo osebnega in profesionalnega razvoja (Račnik, 2010). Mentorstvo je zaslužna funkcija v podjetju, namenjena posebej izbranim posameznikom, ki imajo visoko strokovno znanje in dolgoletne delovne izkušnje v podjetju kot tudi strast do dela z ljudmi in razvoja njihovih potencialov in kompetenc (Energos, 2014).

Tabela 5: Prikaz koristi mentorskega procesa glede na tri subjekte

Koristi za organizacijo	Koristi za mentorja	Koristi za usmerjanega
• Vzgajanje naslednikov • Prihranek stroškov • Ustvarjanje novega znanja (baza znanja), bolj usposobljena delovna sila • Spodbujanje kulture učenja • Boljši pretok informacij, prenos izkušenj (sinergija) • Krepitev medosebnih odnosov • Večja pripadnost, lojalnost → večja produktivnost, manjši izostanki → večji dobiček • Dobro orodje za selekcijo kadrov	• Osebna in strokovna rast (prevetritev lastnega znanja, novi pogledi, povratne informacije) • Pomoč pri »rutinskih« opravilih, pri nalogah, ki mentorju ne prinašajo novega izziva • Osebno zadovoljstvo, večji ugled • Koristi na karierni poti (napredovanje, nagrajevanje, dodatek pri plači)	• Pridobivanje novega znanja, veščin, izkušenj, kompetenc (strokovna rast) • Samostojnost, kompetentnost (sposobnost uporabe lastnih virov v prihodnosti) • Osebna rast (večja samozavest oz. izboljšana samopodoba) • Ozaveščanje in uporaba lastnih sposobnosti in potencialov • Mreženje (poznanstva, stiki) • Dostop do informacij, neformalnih virov

Vir: Energos, Mentorji kot pospeševalnik ciljne kulture v podjetju, 2014.

2.2.5 Nevrolingvistično programiranje

Nevrolingvistično programiranje je model s katerim na učinkovit način komuniciramo, svetujemo in nam pomaga razumeti sebe in druge. Ob pomoči tega modela lažje in uspešneje

sodelujemo, poučujemo in motiviramo druge ljudi. Značilnost nevrolingvističnega programiranja je, da uporablja naravnost k ciljem namesto k problemom, k dosežkom namesto k napakam, k možnostim namesto k omejitvam in k radovednosti namesto k domnevam. S pomočjo treningov nevrolingvističnega programiranja se posamezniki usmerijo na bistvene prvine tako svojega delovanja kot delovanja drugih in ne nazadnje spremenijo tudi svoje poglede in pristope v smeri veliko bolj optimističnega in pozitivno usmerjenega načina razmišljanja (Mihalič, 2006, str. 274-275).

2.2.6 Coaching

Coaching je metoda, kako zaposlenemu pomagati, da sam ugotovi, kaj želi in spozna, kako lahko cilj tudi doseže. O'Connor in Lages (2004) poudarjata, da coaching pomaga ljudem, da razčlenijo, kaj želijo - oblikujejo, pojasnijo, konkretizirajo, ugotovijo lastne želje. Nadalje pojasnjujeta, da se vsi gibljemo proti nečemu: gibamo se iz sedanjega stanja v želeno. Želimo se premakniti k nečemu boljšemu, učinkovitejšemu, prijetnejšemu (Gale, 2007). Coaching je proces osebnega svetovanja pri razvoju posebnih sposobnosti ali reševanju konkretnega problema. V zadnjem času coaching poudarjajo kot ključno lastnost dobrih vodij, ki morajo zagotoviti zaposlenim osebno učno pomoč in biti v vlogi svetovalca (Brečko, 2005). Značilno za coaching je, da vodja svoje ljudi opazuje in jim pomaga prebroditi težave tako, da jih usmerja z odprtimi vprašanji. S tem doseže, da sodelavci samostojno iščejo najboljše poti iz problemov, razmišljajo o možnih rešitvah, o posledicah ter se ob tem učijo in urijo (Majcen, 2009a, str. 250).

2.2.7 Opolnomočenje/ avtonomnost zaposlenih

Opolnomočenje lahko opredelimo kot proces aktivno - proaktivne participacije ter tudi vzporednega kooperativnega delegiranja pristojnosti zaposlenim z zagotavljanjem sinergičnih učinkov. Bistven del je stalno spodbujanje zaposlenih, dajanje podpore in motiviranje za doseg ciljev s strani vseh zaposlenih v organizaciji. Opolnomočenje je značilno za sodobne organizacije, kjer je prisotna visoka skrb za zaposlene (Mihalič, 2006, str. 275-276).

2.2.8 Psihološka pogodba

Psihološke pogodbe ponazarjajo vrsto psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo. Orodje analize psiholoških pogodb nam omogoča definiranje pričakovanj posameznika, in sicer glede na to, kaj bo sam ponudil organizaciji in kaj bo lahko pridobil od organizacije. Psihološke pogodbe zaposlenih v organizaciji izdelujejo za to posebej usposobljeni strokovnjaki, največkrat psihologi (Mihalič, 2006, str. 276-278). Najpomembnejša vloga psiholoških pogodb v organizaciji je, da natančno in transparentno urejajo odnos med organizacijo in vsakim zaposlenim posebej (Mihalič, 2007, str. 12). V splošnem lahko

ločimo toliko vrst psiholoških pogodb, kot je posameznikov. V osnovi pa vendarle ločimo tri vrste psiholoških pogodb, kamor lahko umestimo vsakega posameznika (Mihalič, 2007, str. 30-32):

- identifikacijska ali emocionalna psihološka pogodba (ob imetju te imajo zaposleni občutek, da pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, z organizacijo se poistovetijo in tudi njene cilje prevzamejo za svoje. Ta model je prevladujoč v Evropi.)
- Kalkulativna oblika psihološke pogodbe (Zaposleni s tovrstno psihološko pogodbo izhajajo iz proučevanj lastnih koristi in osebnih pridobitev preko dela v organizaciji. Takšna oblika pogodb prevladuje v ZDA.)
- Normativna oblika psihološke pogodbe (Imetniki te pogodbe imajo prepričanje, da so dolžni ostati v organizaciji. Organizaciji so lojalni in pripadni, največkrat zaradi ponosa ali pa obljube sodelovanja organizaciji. Motivira jih občutek, da jih organizacija potrebuje. Ta model prevladuje na Japonskem.)

2.2.9 Velnes v vodenju

S tem izrazom razumemo velnes programe za preventivno preprečevanje obolenja zaposlenih, ki jih organizacije veliko raje uporabljajo kot pa plačevanje stroškov kurative. Pomemben del velnesa predstavljajo možnosti, ki jih organizacije nudijo svojim sodelavcem, in sicer od možnosti uporabe lastnega fitnesa organizacije, do obiska joge, bazena ali igranja tenisa v dvoranah znotraj organizacije in med delovnim časom, vse do urejenega varstva otrok znotraj same organizacije in ne nazadnje do kosila v restavraciji organizacije ali uporabe na primer prostora za sproščanje ob živi glasbi ipd. Visoko razvit velnes povečuje stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter povečuje stopnjo pripadnosti in lojalnosti zaposlenih zaradi česar so zaposleni učinkovitejši pri opravljanju svojega dela (Mihalič, 2006, str. 271-278).

2.3 Tehnike ustvarjalnega mišljenja

Najdba novih alternativ je izid ustvarjalnosti, ki jo razumemo kot ustvarjalno moč. Ustvarjalnost opazujemo pri najdbi inovativnih rešitev kot lastnost oseb, kot posebno obliko informacijskega vedenja in kot sposobnost, da lahko opustimo tradicionalne poti mišljenja (Kos, 1996, str. 212). V zadnjih desetletjih je bilo izdelanih veliko tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, z namenom novih idej, zamisli ter rešitev (Pečjak, 1987, str. 266). Namen skupinskih metod oziroma tehnik je, da si skupine lahko med sabo hitro izmenjujejo mnenja in ideje in pridejo hitreje do idej, ki jih kot posamezniki sicer ne bi spoznali (Smith, 2002). Von Stamm definira ustvarjalnost kot izhodiščno točko inoviranju. Ustvarjalnost je bistven del, saj prinaša ideje, inoviranje pa je dajanje idej v prakso (Von Stamm, 2008, str. 2).

Ustvarjalnost ni pogojena z inteligentnostjo, niti ni prirojena lastnost, saj si jo lahko pridobimo z različnimi tehnikami ustvarjalnosti. Bistvo ustvarjalnega mišljenja kot naključnega procesa je iskanje rešitev tam, kjer jih s tradicionalnimi pristopi ne moremo poiskati. V nadaljevanju predstavljam nekaj pomembnejših tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti.

2.3.1 Brainstorming – nevihta možganov

Začetek tehnike nevihte možganov izvira iz Amerike; njen utemeljitelj je Aleks F. Osborn. Njegova osnovna ideja je bila v tem, da se je mogoče s tako imenovanim 'burjenjem duha' naučiti ustvarjalnosti s treningom. Možganski vihar je metoda, ki gradi na skupinskem reševanju problemov in je uporabna skoraj za vsako področje človekovega delovanja. Kadarkoli gre za iskanje novih zamisli, novih rešitev, pristnih novosti, se zatečemo k diskusijski skupini, ki v neformalnem vzdušju in prav takem razgovoru jedri nove ideje (Pečjak, 1989). Pri tej metodi sodeluje od tri do sedem udeležencev, po možnosti s heterogenim znanjem, v kolikor se išče izvirna rešitev. Zaželeno je, da participirata tudi eden ali dva posameznika, ki ne vesta ničesar o problemu, o katerem se bo razpravljalo (Lipičnik, 1998, str. 286).

2.3.2 Metoda 635

Ta metoda se je razvila iz prejšnje tehnike - nevihte možganov. Poskuša povezati asociacijsko spodbudo viharjenja možganov s koncentriranim individualnim vložkom. Delo poteka v skupini, je interaktivno - vendar ne ustno, temveč pisno. Ime "635" se nanaša na postopek, pri katerem šest udeležencev razvije tri predloge rešitev ter predloge preostalih udeležencev komentira ali nadaljuje v petkratnem pretoku oziroma petih minutah (Kos, 1996, str. 213). V tridesetih minutah lahko tako izberemo okoli sto idej, ne da bi spregovoril en sam udeleženec.

2.3.3 Brainwriting – zapisovanje misli

Tako kot pri metodi 635 tudi tukaj udeleženci pišejo ideje na listke. Udeleženci, ki jih je običajno od štiri do osem, pišejo ideje na listke in jih odlagajo na sredino mize, kjer potem izmenjaje jemljejo listke in pripišejo nove ideje k prejšnjimi. Udeleženci zaključijo ta proces, ko ne morejo več ustvarjati novih idej (Lipičnik, 1998, str. 288).

2.3.4 Sinektika

Sinektika, ki spada med ene izmed najbolj utečenih tehnik, predstavi udeležencem problem iz novih zornih kotov. Sinektika izhaja iz predstave o ustvarjalnem procesu mišljenja, ki preteče po pripravljalni fazi "inkubacije", "iluminacije" (razsvetljenja) in "verifikacije" (potrditve) (Kos, 1996, str. 215). Ko se ideje pridobivajo, se hkrati tudi vrednotijo, tako da je poudarjena usmerjevalna vloga modelatorja. Modelator poda problem kot različne analogije, ki udeležence popeljejo do izvirnih in primernih rešitev, ki jih izbirajo na podlagi lastnih izkušenj, teorij in hipotez (Pečjak, 1987, str. 272-273).

2.3.5 Morfološka analiza

Gre za individualno metodo, kjer problem razdelimo na manjše dele in tako poiščemo rešitev (Pečjak, 1987, str. 268). Morfološka analiza predstavlja kombinacijo rešitev po posameznih dimenzijah, kjer so v tabeli, navpično opredeljeni problemi, vodoravno pa ustrezne rešitve. Ta analiza nam predstavi najprimernejše rešitve multidimenzionalnega problema (Lipičnik, 1998, str. 289).

2.3.6 Delfi

Napovedovanje prihodnosti je že od nekdaj vznemirjalo ljudi, svoje mesto pa je našlo tudi v znanosti. Eden od načinov napovedovanja prihodnosti je tudi metoda delfi, ki je dobila ime po slovitem antičnem preročišču Delfi, kamor so Grki zahajali po odgovore na pomembna vprašanja o prihodnosti (Urbanc, Perko, & Petek, 2008, str. 144). Tehnika se uporablja za reševanje strokovnih vprašanj, pri čemer so podlaga subjektivna mnenja visoko kvalificiranih strokovnjakov. Strokovnjakom pošljemo vprašalnik, na katerega odgovorijo z idejami. Te ideje potem povzamemo, jim pošljemo povzetke in prošnjo, da ponovno dopolnijo prejšnje s svojimi idejami. Z udeleženci ponovimo postopek dvakrat do štirikrat, zatem analizirajo in presodijo predloge in tako pridobimo oceno rešitve (Pečjak, 1989, str. 155-160).

2.3.7 Metoda 6 klobukov

Šest klobukov razmišljanja je tehnika, ki zagotavlja preprosto konstruktivno razmišljanje in omogoča posamezniku, da naredi naenkrat samo eno stvar. S tem lažje ločuje logiko od čustev in informacije od ustvarjalnosti. Kemične substance v možganih se razlikujejo glede na stanje naših čustev (pozitivna/ negativna). Vsak klobuk ima svoje lastnosti in, ko si nadenemo enega izmed teh klobukov, razmišljamo v določeni smeri na določen način. Uporaba klobukov je preprosta (klobuk z lahkoto snamemo); glavni namen tehnike je, da določimo smer lastnega razmišljanja. Vsak klobuk ima svojo barvo, ki je povezana z njegovo

funkcijo pri razmišljanju. Tako npr. črn klobuk poudarja pozornost in previdnost, beli klobuk formalnost, rdeči čustva, kot so strah ali odpor(DeBono, 2005, str. 8-14).

3 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA METRO

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Metro d.d. je na slovenskem trgu prisotno že nekaj let. Prvotno podjetje Okrajni magazin je bilo ustanovljeno leta 1952. Od leta 1962 dalje je delovalo v sestavi DO Tkanina kot TOZD Maloprodaja, kasneje v sestavi trgovskega podjetja MERX. Leta 1995 je bilo po Zakonu o lastninskem preoblikovanju opravljeno lastninjenje in tako je nastalo podjetje Metro d.d., ki ima svoj sedež v Celju. V tem času je podjetje razvilo gosto in razvejano maloprodajno mrežo po Sloveniji ter Hrvaški s široko in kakovostno ponudbo oblačil za vso družino. Kupcem je na voljo v 187 maloprodajnih enotah. Konec leta 2015 je imelo podjetje v Sloveniji 83 maloprodajnih enot. S strateškim poslovnim partnerjem, s katerim ima podjetje sklenjeno Pogodbo o poslovnem sodelovanju, ji je uspel velik vzpon na hrvaškem trgu. Tam blagovno znamko Mana prodajajo v 103 franšiznih enotah. Prav tako so poslovno sodelovanje razširili še na bosanski trg, kjer je trenutno ena franšizna enota. Zelo dobro obvladujejo tuje trge, saj so med prvimi tremi po tržnem deležu v nižjem cenovnem segmentu. Svoje maloprodajne enote poskušajo čim bolj približati kupcu in zagotoviti prijetno nakupovalno izkušnjo (Metro d.d., 2015).

Mana je trgovina za vso družino, ki prodaja oblačila nižjega cenovnega razreda. Glavna skrivnost uspeha podjetja je lokacijsko razvejana in strateško (v manjših krajih) postavljena mreža njihovih poslovalnic, ki kupcem omogoča najlažjo pot do modno oblikovanih in kvalitetnih oblačil za vso družino po najboljših cenah. Širok asortiman za celo družino je ena od prednosti, ki jih ponuja blagovna znamka Mana tudi v primerjavi s konkurenco. So trgovina na drobno in pridobivajo blago neposredno od proizvajalcev, zato imajo tudi nižje stroške nabave. Podjetje je v preteklih letih tekstil večinoma uvažalo iz Kitajske, vendar pa so zaradi visoke cene bombaža in visoke gospodarske rasti začeli navezovati stike z dobavitelji v Bangladešu, zato trenutno tudi največ poslujejo z njimi (Metro d.d., 2015).

V podjetju vsako leto pripravijo dve glavni sezonski kolekciji: jesen-zima in pomlad-poletje. Kolekciji nastajata na podlagi spremljanja modnih smernic, obiska sejmov, študij modnih barv in modelov ter strokovnega izbora materialov. Glavno vodilo pri oblikovanju kolekcije je oblikovati in pripraviti oblačila, ki omogočajo ustvarjanje različnih kombinacij za vsako priložnost in zadovoljijo različne življenjske stile članov družine (Metro d.d., 2015).

Poslanstvo

»Kupcem omogočiti najlažjo pot do modno in kvalitetno oblikovanih oblačil za vso družino po najboljših cenah.«

3.1.1 Vizija

- Podjetje želi v Sloveniji ostati največji trgovec z oblačili nižjega cenovnega razreda za vso družino, ki jih odlikuje dobra kakovost in moden videz.
- Na Hrvaškem želijo preko strateškega poslovnega partnerja ostati pomemben ponudnik tekstila nižjega cenovnega razreda.
- Stopiti želijo tudi na druge evropske trge, kjer obstaja dovolj velik tržni potencial.

3.1.2 Cilji

Med prednostne cilje, ki zagotavljajo uresničevanje vizije družbe Metro, d.d., sodijo:

- ohranjanje čistih prihodkov iz trgovske dejavnosti,
- z maloprodajno mrežo pokriti celotno Slovenijo,
- širitev prodaje na tuje trge preko strateških partnerjev s poudarkom na hrvaškem trgu,
- povečevanje tržnega deleža, večanje ugleda in prepoznavnosti med kupci,
- zagotavljanje dolgoročnih in cenovno ugodnih nabavnih virov ter oblikovanje cenovno ugodnega in kakovostnega prodajnega programa,
- povečevanje prepoznavnosti blagovne znamke Mana,
- modernizacija in tipizacija prodajne opreme s ciljem poenotenja prodajne mreže in ustvarjanja prijetnega nakupovalnega okolja.

3.1.3 Vrednote

Izpolnjevanje pričakovanj kupcev

Kupec je pri podjetju vedno na prvem mestu. Osnovno poslanstvo izpolnjujejo s prijaznostjo prodajnega osebja ter zagotavljanjem sodobno urejenega in prijetnega nakupovalnega okolja.

Dobri medsebojni odnosi

Zavedajo se, da je za uspešno poslovanje podjetja potrebno medsebojno sodelovanje. S spoštovanjem in zaupanjem gradijo dobre odnose v podjetju in z vsemi interesnimi skupinami.

Podjetnost, inovativnost in učinkovitost

V podjetju iščejo vedno nove rešitve in z veseljem premagujejo vsakodnevne izzive. Trudijo se biti vedno boljši. Vsak zaposleni se trudi svoje delo dobro opraviti.

Strokovnost in znanje

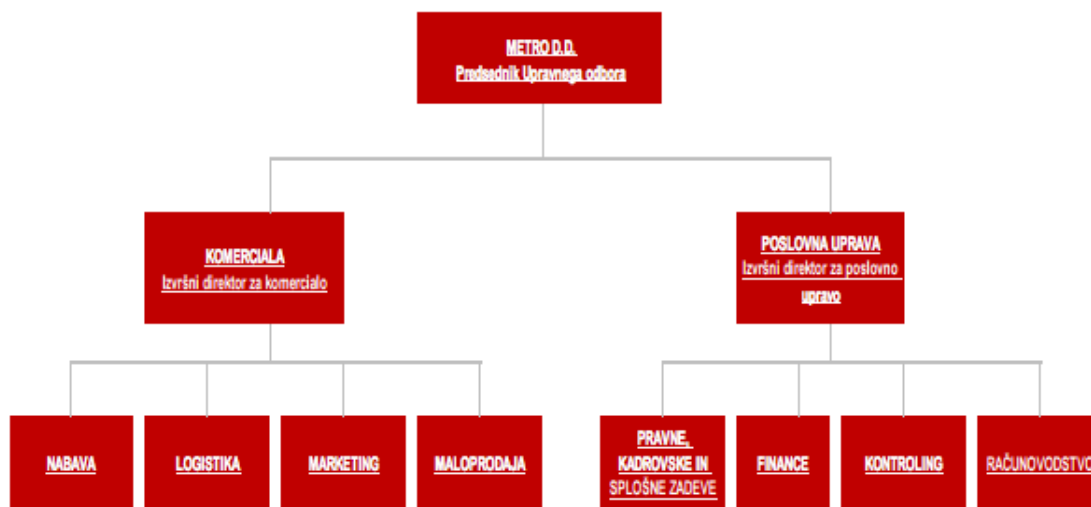
Zavedajo se, da sta strokovnost in znanje ključnega pomena za doseganje uspeha. Spodbujajo in iščejo različna izobraževanja od prenosa znanja znotraj podjetja do vključevanja zunanjih sodelavcev.

3.1.4 Organizacijska struktura

Osnovna dejavnost podjetja je trgovina z oblačili. Podjetje ima funkcijsko organizacijsko strukturo. Kot je razvidno iz spodnje sheme Predsednik upravnega odbora nadzoruje dve glavni področji:

- komercialo, ki obsega: nabavo, logistiko, tehnično podporo, marketing in maloprodajo
- poslovno upravo, ki obsega: pravne, kadrovske in splošne zadeve, finance, kontroling in računovodstvo.

Slika 8: Organizacijska struktura v podjetju Metro d.d



Vir: Metro d.d., Letno poročilo Metro 2015, 2015.

3.1.5 Struktura zaposlenih

Podjetje Metro d.d. je imelo na dan 31. 12. 2015 zaposlenih 305 ljudi. Največje število zaposlenih ima IV. in V. stopnjo izobrazbe.

Tabela 6: Splošni podatki o zaposlenih

Podatki o zaposlenih	2011	2012	2013	2014	2015
Število zaposlenih na dan	364	321	300	295	305
Odstotek zaposlenih za nedoločen čas	81,0	89,4	96,6	97,3	95,4
Odstotek Fluktuacije kadrov	22,9	20,6	9,8	9,4	10,3

Vir: Metro d.d., Kadrovsko poročilo, 2016.

Tabela 7: Podatki o zaposlenih glede na izobrazbo

Podatki o zaposlenih	2011	2012	2013	2014	2015
1. Skupina (I-III)	5	4	4	4	4
2. Skupina (IV- V)	329	293	272	267	271
3. Skupina (VI- VII)	30	24	24	24	30
Skupaj	364	321	300	295	305

Vir: Metro d.d., Kadrovsko poročilo, 2016.

3.1.6 Struktura zaposlenih

Podjetje Metro d.d. je imelo na dan 31. 12. 2015 zaposlenih 305 ljudi. Največje število zaposlenih ima IV. in V. stopnjo izobrazbe.

Tabela 8: Splošni podatki o zaposlenih

Podatki o zaposlenih	2011	2012	2013	2014	2015
Število zaposlenih na dan	364	321	300	295	305
Odstotek zaposlenih za nedoločen čas	81,0	89,4	96,6	97,3	95,4
Odstotek Fluktuacije kadrov	22,9	20,6	9,8	9,4	10,3

Vir: Metro d.d., Kadrovsko poročilo, 2016.

Tabela 9: Podatki o zaposlenih glede na izobrazbo

Podatki o zaposlenih	2011	2012	2013	2014	2015
4. Skupina (I-III)	5	4	4	4	4
5. Skupina (IV- V)	329	293	272	267	271
6. Skupina (VI- VII)	30	24	24	24	30
Skupaj	364	321	300	295	305

Vir: Metro d.d., Kadrovsko poročilo, 2016.

3.2 Metode raziskovanja

3.2.1 Opredelitev namena in cilja raziskave

Namen magistrskega dela je povezati teoretičen del z empiričnim, in sicer s študijo praktičnega primera slovenskega podjetja. Raziskati želim, kakšna je urejenost človeških virov v organizaciji Metro ter predlagati izboljšave v managementu človeških virov z namenom, da bi bil ta boljši in učinkovitejši.

Glavno raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je naslednje: kakšno vlogo ima management človeških virov pri inovativnosti zaposlenih. Glavni cilj magistrske naloge je analizirati management človeških virov v organizaciji in ugotoviti v kolikšni meri so zaposleni v organizaciji inovativni in kaj jih v primeru nezadostne ustvarjalnosti in inovativnosti zavira.

3.2.2 Raziskovalna metoda

V magistrskem delu sem uporabila dve metodi družboslovnega raziskovanja. V prvem delu sem uporabila teoretično raziskovalno metodo, in sicer deskriptivno metodo ter metodo analize. Opredelila sem človeške vire, njihov razvoj, management človeških virov, kompetence zaposlenih kot tudi pomen njihovih čustev na delovnem mestu. V tem delu sem predstavila tudi modele managementa, strategije človeških virov ter tudi novejši pristope k človeškemu virom s poudarkom na ustvarjalnosti zaposlenih. Celotni empirični del temelji na metodi študije primera, kjer sem z deskriptivnim in analitičnim pristopom predstavila management človeških virov v podjetju.

Študija primera je poglobljeno raziskovanje iz mnogih perspektiv glede na kompleksnost in edinstvenost posameznega projekta, politike, institucije, programa ali sistema v vsakdanjem kontekstu (Simons 2009, str. 21). Mesec predlaga, da za enoto raziskovanja izberemo tisti primer, posameznika, družino, drugo skupino, skupnost ali organizacijo, kjer se nahaja praktična problematika, ki nas zanima, pri čemer izberemo zanimiv primer, na primer kontrasten, skrajšen, izjemen, in ne le tipičnih, povprečnih (Mesec 1998, str. 55).

3.2.3 Postopki zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo na več načinov: s pomočjo analize dokumentov internih virov organizacije (kadrovske poročilo, letno poročilo Metro 2015, zaključno poročilo Metro 2010 ter organizacijske klime 2014), s čimer sem analizirala management človeških virov v organizaciji. Poleg tega pa sem, z anonimnim anketnim vprašalnikom ter neformalnimi pogovori, ugotavljala vlogo inovativnosti zaposlenih v organizaciji.

S pomočjo anketnega vprašalnika sem v podjetju Metro dobila rezultate, ki so predstavljeni v poglavju 3.4.

3.3 Analiza študije primera

3.3.1 Dejavnost managementa človeških virov

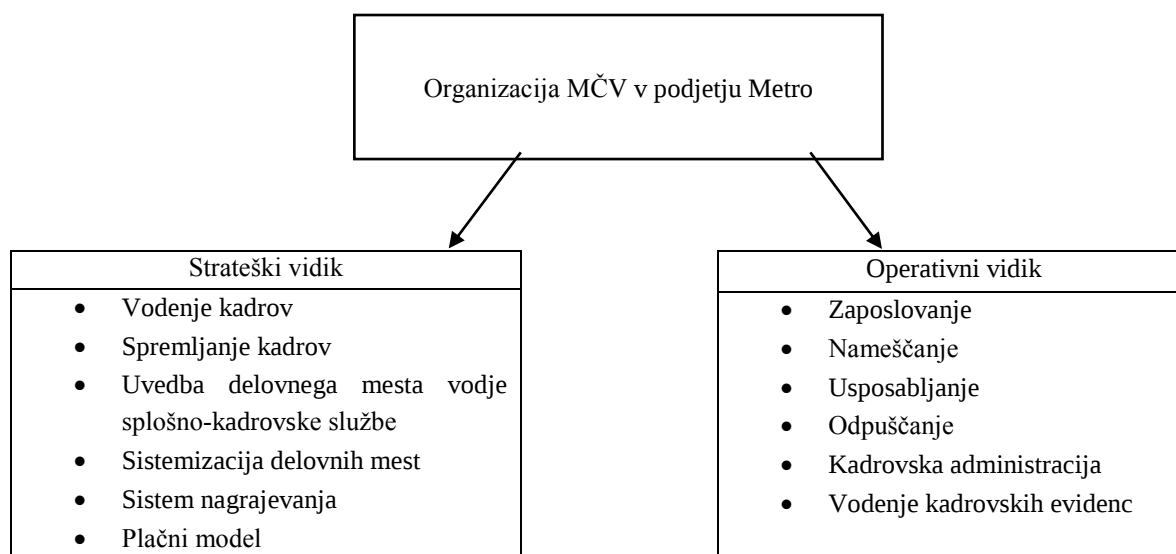
V magistrskem delu sem se osredotočila na dejavnost managementa človeških virov v organizaciji, zato v nadaljevanju predstavljam celotno situacijo organizacije. Hkrati predstavljam tudi organizacijsko klimo, zaostanke na kadrovske področju ter cilje, ki jih podjetje Metro na področju managementa človeških virov ima.

Ključni problem funkcij MČV v svetu in predvsem pri nas je v dejstvu, da je teh namreč še premalo. Večina organizacij še vedno večinoma temelji na bolj zastarelih in neustreznih funkcijah MČV. Temeljna slabost teh funkcij je v preveliki administrativni usmerjenosti ter v premajhni strokovni, razvojni, raziskovalni, znanstveni, koordinacijski in strateški usmerjenosti, ki kot take ne zadoščajo več novim zahtevam, definitivno pa v taki obliki niso več konkurenčne v okviru novih zahtev in sprememb (Mihalič, 2006, str. 24).

3.3.2 Organizacija managementa človeških virov

Organizacijo dejavnosti MČV bi lahko razdelili na operativni in strateški vidik. Glavni cilj operativnega vidika je pravočasnost opravljenih nalog in razpoložljivost kadrov za določeno delo. Namen strateškega vidika je čimboljša izraba človeških virov in usmerjanje organizacije k podjetniškemu načinu delovanja (Možina et al., 2002, str. 24).

Slika 9: Organizacija MČV v podjetju Metro



Vir: Možina et al., Management kadrovskih virov, 2002, str. 24; Metro d.d., 2016, Kadrovsko poročilo (Interno gradivo)

V podjetju Metro glede strateškega vidika v večji meri odgovarja uprava podjetja. Operativni vidik je v podjetju v pristojnosti kadrovske službe, ki poda svoje argumentirano mnenje, predlaga postopke o izpeljavi, predvidi posledice, ter morebitne zaplete. V primeru, da se vodstvo ne strinja s predlogi in postopki kadrovske službe, lahko ta vpliva na končno odločitev pred samo izpeljavo postopkov, ki so v sliki navedeni pod operativnim vidikom. To je sicer zelo redko, lahko pa bi se dogodilo. Oba vidika sta v podjetju močno povezana, zato se v podjetju sprejemajo odločitve v konsenzu obeh strani – tako uprave kot tudi kadrovske službe. Vloga kadrovske službe je kadrovska administracija in vodenje kadrovskih evidenc, predvsem načrtovanje, iskanje, selekcija kadrov ter njihovo razporejanje ter premeščanje (Metro d.d., 2016). Vodja za kadrovsko področje ima v slovenskih organizacijah šibko svetovalno in močno izraženo izvršilno vlogo, kar je posledica dejstva, da gre pri nas za dokaj formalno vlogo strategij, ki so prepuščene v izvajanje posameznim področjem brez pogostega medsebojnega posvetovanja (Možina et al., 2002, str. 381-400).

Slovenske organizacije mnogo manj kot organizacije drugih držav koristijo zunanje storitve z izjemo usposabljanja in razvoja kadrov, kjer pa večina slovenskih organizacij najema zunanje storitve. Podjetje Metro je imelo do leta 2010 združeno kadrovsko-pravno službo. Od leta 2010 najemajo zunanje odvetniške storitve; vzpostavljena je splošno-kadrovska služba z delovnim mestom vodje za kadrovske in splošne zadeve, ki izbira in spremlja kadre, skrbi za njihovo izobraževanje, usposabljanje in razvoj.

Raziskave dokazujejo, da ima kar 89,7 % slovenskih organizacij že vzpostavljeno službo za človeške vire. Na 100 zaposlenih v kadrovski službi dela v slovenskih organizacijah 1,13 delavcev (Možina et al., 2002, str. 381-400). V podjetju Metro je na približno 300 zaposlenih samo eden strokoven kadrovski delavec. Razlog je predvsem v tem, da v podjetju "vsak ve malo o vsakem področju", kar pomeni, da opravijo in prevzamejo več odgovornosti linijski vodje. Meje v podjetju niso tako jasno začrtane; prav tako je v podjetju utečena praksa preusmeritev zaposlenih na druga delovna mesta. Tako na primer je lahko zaposleni v preteklosti opravljal tajniška dela in se potem preusmeril v kakšno drugo funkcijo podjetja: npr. računovodsko. Slovenska praksa je takšna, da organizacije pridobijo novega delavca iz svojih vrst, torej s prekvalificiranjem (Metro d.d., 2016). Slovenske organizacije prepuščajo odločanje o kadrovskih zadevah svojim oddelkom oziroma podružnicam. Najbolj so centralizirano sprejete odločitve o plačah, o dodatnem zaposlovanju in odpuščanju (Možina et al., 2002, str. 387). Praksa individualnega določanja plač je kazalec prostega delovanja trga delovne sile oziroma pogajanja med delodajalcem in zaposlenim in je v slovenskih organizacijah zelo nizka (Možina et al., 2002, str. 389). Podjetje je v letu 2009 – 2010 začelo s prenovo sistemizacije delovnih mest, sistemom nagrajevanja ter prenovo plačnega modela. Prenova je zaživela leta 2010, ko so vsi zaposleni prejeli nove pogodbe o zaposlitvi skladno s sprejeto sistemizacijo. V letih 2015 – 2016 pa so v podjetju sprejeli odločitev, da v celoti posodobijo plačni model in uskladijo osnovne plače delovnih mest. Prenove so se lotili v dveh fazah. V prvi fazi so uskladili plače celotni maloprodaji, kar je predstavljalo več kot 80 % vseh zaposlenih. V letu 2016 pa je sledila uskladitev še za ostala zaposlene (Metro d.d., 2016).

Največ (42,9%) organizacij, vključenih v raziskavo Cranet², poroča, da v večji meri ocenjuje uspešnost oddelka za človeške vire. 8,8% je takih, ki uspešnosti ne ocenjujejo, 18% pa predstavljajo velike organizacije, ki uspešnost kadrovskih storitev ocenjujejo v precejšni meri. V primerjavi z letom 2008, kar 22,5 % organizacij ni izvajalo ocenitev uspešnosti, pa se evalvacija sedaj povečuje (Kohont et al., 2015).

3.3.3 Ključni zaostanki na področju managementa človeških virov

V raziskavi podjetja, ki je bila izdelana leta 2010 za obdobje 1996-2007, je bilo ugotovljeno, da so zaostanki predvsem na kadrovskem področju (-1,17). Slovenska podjetja so v primerjavi s tujimi na tem področju v precejšnjem zaostanku (-0,79), kar je razvidno iz spodnje tabele, kjer je primerjava šestih ključnih kazalnikov MČV (Metro d.d., 2010). Ti zaostanki na teh ključnih področjih so vidni predvsem v inovativnosti oziroma tradicionalni usmerjenosti kadrovskih služb.

² Podatki so bili objavljeni v raziskavi Cranet, kjer je sodelovalo 218 organizacij v Sloveniji. Večji delež sodelujočih organizacij predstavljajo velike organizacije (več kot 501 zaposlenih).

Tabela 10: Zaostanki na ključnih kadrovskih področjih

	Povprečna ocena Metro	Povprečna ocena Slovenska podjetja	Razlika SLO/ Metro	Povprečna ocena tuja podjetja	Razlika Tuja/ Metro	Razlika med slovenskimi in tujimi podjetji
Zaostanek pri uporabi sodobnih kadrovskih orodij	1,57	2,6	-1,03	3,4	-1,83	-0,8
Performance management	1,57	2,9	-1,33	3,7	-2,13	-0,8
Kadrovski kontroling in ROI kadrovskega področja	1,00	2,36	-1,36	2,9	-1,90	-0,54
Globalni razvoj managerjev	1,29	2,3	-1,01	3,3	-2,01	-1,0
Ocenjevanje voditeljskih sposobnosti	1,57	2,6	-1,03	3,3	-1,73	-0,7
Strateška vloga kadrovske funkcije	1,43	2,7	-1,27	3,6	-2,17	-0,9
Povprečna ocena na ključnih kadrovskih razlikah	1,40	2,58	-1,17	3,37	-1,96	-0,79

Vir: Metro d.d., Zaključno poročilo Metro, 2010.

Raziskave so pokazale, da v slovenskih organizacijah zelo malo povprašajo strokovnjake, tehnike administracije ter ostale delavce o strategiji, finančnih rezultatih, organizacijah dela ipd. To dejstvo nas opozarja, da so vodstva slovenskih organizacij preveč zaverovana vase, premalo pa se poglobijo k svojim zaposlenim, k njihovem razvoju in delovnih zmožnosti (Možina et al., 2002, str. 390).

Posledica maloštevilnosti zaposlenih na kadrovskih funkcijah in premajhna odprtost za novosti in druge postopke so dokaj skromne in tradicionalne metode izbire med kandidati za zaposlitev. Pri uveljavljanju fleksibilnejših oblik dela in zaposlitve so slovenske organizacije zelo toge, pri čemer pa ne smemo kriviti samo zakonodaje, temveč tudi miselnosti zaposlenih, ki morda takšnih oblik ne bi sprejeli tako zlahka. Zadržana praksa naših organizacij je tako lahko tudi posledica upoštevanja interesov zaposlenih (Možina et al., 2002, str. 394).

3.3.4 Organizacijska klima v podjetju

Klima predstavlja splošno počutje zaposlenih v podjetju in je predvsem odraz stališč zaposlenih o njihovem delu, organiziranosti dela, delovnem okolju, pogojih dela, medsebojnih odnosih, načinu vedenja ter nagradah.

Z raziskavo organizacijske klime je želelo podjetje pridobiti podatke o tem, kakšno je stanje

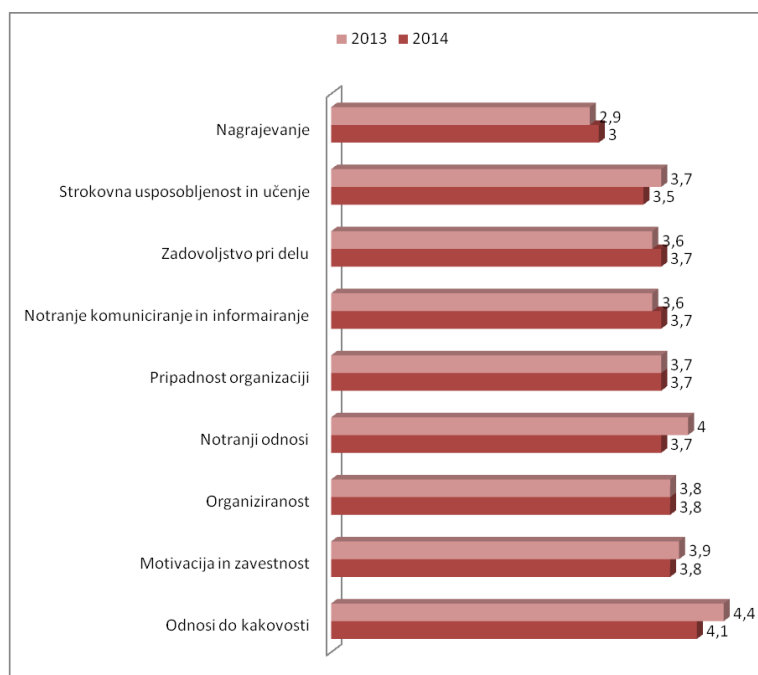
v podjetju glede notranjih odnosov, odnosov do kakovosti dela in same pripadnosti organizaciji. Meritev je bila izvedena februarja 2015 z anonimnim vprašalnikom. Vseh anketirancev je bilo 108, od tega 100 žensk, eden moški, 7 pa se jih ni opredelilo. Največje število anketirancev je bilo starih od 35 do 45 let (40,7 %). Zaposleni stari od 30 do 35 predstavljajo 25 % celotne populacije, sledijo stari nad 45 let, ki jih je 21,3 %. Starih od 25 do 30 let je 9,3 %, mlajši od 25 let pa niso odgovarjali.

Glede na rezultate je bilo ugotovljeno, da je organizacija najbolj ocenila naslednje dimenzije organizacijske klime:

- odnos do kakovosti (4,1),
- motivacijo, zavestnost ter organiziranost (3,8),
- notranji odnosi, pripadnost organizaciji, notranje komuniciranje in informiranje ter zadovoljstvu pri delu (3,7),
- strokovna usposobljenost in učenje (3,5).

Med slabše ocenjenimi je bilo nagrajevanje (3,0).

Slika 10: Srednje vrednosti za posamezne dimenzije organizacijske klime v letih 2013-2014



Vir: Metro d.d., Organizacijska klima v podjetju Metro, 2014.

V letu 2013 se je pri vseh trditvah raven ocenjenih dejavnikov zvišala glede na predhodno leto merjenja organizacijske klime. V letu 2014 je bilo zvišanje pri dejavnikih, ki zadevajo notranje komuniciranje in informiranje, zadovoljstvo pri delu in nagrajevanje za 0,1 točke. Nespremenjena ocena je ostala pri trditvah, ki se nanašajo na organiziranost in pripadnost organizaciji. Znižanje je bilo evidentirano pri dejavnikih, ki zadevajo odnos do kakovosti, motivacijo in zavestnost, notranje odnose ter strokovno usposobljenost in učenje. Skupna

ocena organizacijske klime je 3,67 in se je glede na prejšnje leto znižala za 0,06 točke. Znižanje v povprečju ni veliko, vendar je jasni pokazatelj, kje organizacija izgublja in kje je potrebno v prihodnosti narediti več (Metro d.d., 2014).

3.3.5 Razvoj funkcije managementa človeških virov

V slovenskih organizacijah je veliko poudarka pri usposabljanju vodij ter strokovnjakov, medtem ko zelo malo usposabljammo režijske delavce. Ena izmed možnosti, zakaj je to tako, bi lahko bila premišljena strategija organizacij, da te najprej usposobijo vodje oziroma ključne kadre in šele nato z njihovo pomočjo dvigajo raven kompetentnosti vseh zaposlenih. Velika možnost je, da slovenske organizacije zanemarjajo izobraževanje širšega kroga zaposlenih in raje intenzivirajo delo, namesto da bi vlagale v usposabljanje (Možina et al., 2002, str. 394).

Ključni cilji v podjetju Metro na področju razvoja kadrov in zaposlovanja:

- zadržati fluktuacijo, ki je dosežena v zadnjem obdobju in zmanjšati nezaželeno fluktuacijo;
- optimizacija kadrovskih virov, zagotovljena preko internih prerazporeditev. Njihov cilj je spodbujanje notranjega kadrovanja z namenom, da dobre kadre preizkusijo na različnih področjih dela;
- povečevanje izkoriščenosti delovnega časa in zmanjševanje bolniških odsotnosti do 30 dni;
- aktivnejše sodelovanje v razpisih za subvencionirana delovna usposabljanja na delovnem mestu, spodbujanje zaposlovanja oseb za krajši delovni čas v poslovalnicah.

Organizacija bo spodbujala in iskala nove načine prenosa znanja bodisi z zunanjimi izvajalci, bodisi z notranjim prenosom znanja preko coachinga. Velik poudarek daje tudi stalnemu pridobivanju in prenosu znanj med zaposlenimi, tj. internemu izobraževanju. Prav tako želijo dodatno izobraziti prodajalce na področju prodajnih tehnik in komunikacije ter reševanja težavnih situacij s strankami. Organizaciji je cilj pridobiti sredstva s subvencijami za izobraževanje zaposlenih, ki bodo omogočila dodatna jezikovna, računalniška izobraževanja ter izobraževanja s področja prodaje.

V letu 2016 bodo nadaljevali z izpolnjevanjem zakonskih obvez na področju zdravja in varstva pri delu. Poleg tega bodo tudi redno izvajali usposabljanja zaposlenih na področju varstva pri delu in varstva pred požarom, evakuacije, usposabljanj za varno delo z viličarjem in nakladalnimi ploščadmi. Nadaljevali bodo s seznanjanjem novo zaposlenih z Mana kodeksom in pravili, s katerimi zaposlenim predstavijo vizijo in cilje podjetja.

Moderna, fleksibilna in za uporabo enostavna sistemizacija delovnih mest je podlaga za večino orodij managementa človeških virov. Sistemizacija delovnih mest mora slediti potrebam podjetja in se smotrno prilagajati procesu dela, zato je podjetje v letu 2015 začelo s prenovo plačnega modela in stimulativnega nagrajevanja zaposlenih, ki ga še niso v celoti implementirali in ga bodo v letu 2016 vpeljali na nivoju celotnega podjetja.

V okviru promocije zdravja na delovnem mestu bodo nadaljevali z zastavljenimi cilji in aktivnostmi, ki temeljijo predvsem na obveščanju in seznanjanju zaposlenih glede preventive in ohranjanja dobrega splošnega počutja. Za zaposlene vsako leto organizirajo zdaj že tradicionalni »Metrojev« piknik s pohodom v mesecu maju ter novoletno srečanje zaposlenih v mesecu novembru, saj neformalna druženja zaposlenih izven delovnega časa pozitivno vplivajo na zaposlene, poleg tega pa na takšen način krepijo pripadnost in lojalnost podjetju.

Eno izmed učinkovitih orodij, ki ga podjetje uporablja je letni ciljni pogovor, s katerim bodo nadaljevali tudi v prihodnosti in spodbudili zaposlene za doseg zastavljenih ciljev, ki se odražajo na nivoju zastavljenih ciljev podjetja in osebnem nivoju zaposlenih. Podjetje za krepitev pripadnosti zaposlenih vsaki dve leti meri organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Vsako leto se izplačajo tudi določen znesek za jubilejne nagrade glede na delovne dobo zaposlenega.

3.4 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika

Namen skupinskih metod in tehnik je spodbujanje ustvarjalnega mišljenja in posledično idej, do katerih bi sicer sami težje prišli ali jih sploh ne bi spoznali. Z anketnim vprašalnikom sem zato preverila stanje klime ter ustvarjalnost zaposlenih v podjetju Metro.

3.4.1 Potek raziskave

Na podlagi različnih virov (Biro praxis d.o.o., 2007; Fatur, P.& Likar, B, 2009 Srića, 1999) sem izoblikovala anketni vprašalnik, ki je prilagojen preučevani organizaciji in tematiki. Odločila sem se za kombiniranje vprašanj, ki so po večini zaprtega tipa, a imajo za izhodno možnost še odprt odgovor. Poleg tega pa sem uporabila tudi 5 - stopenjsko Likertovo lestvico, saj gre za problematiko, ki je težje kvantitativno primerljiva. Anketiranci so tako na lestvici od 1 do 5 izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje. Namen takšnega tipa vprašalnika je lažje podajanje odgovorov, mnenj in stališč ter pridobiti vpogled v obravnavano tematiko. Na začetku vprašalnika pa so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketiranca, kot so: spol, starost, staž v organizaciji ter stopnja izobrazbe.

Po končani raziskavi v organizaciji, sem analizirala odgovore iz vprašalnika in hkrati s spoznanji teorije, neformalnimi pogovori z vodjo splošno-kadrovske službe ter lastnimi dognanji podala priporočila preučevani organizaciji in ugotovila kakšna je vloga managementa človeških virov na inovativnost zaposlenih.

3.4.2 Raziskovalna vprašanja

Z raziskovalnimi vprašanji, ki sem jih zastavila anketirancem sem v prvem delu anketnega vprašalnika želela ugotoviti stanje organizacije na področju organizacijske kulture in klime, komuniciranja, ter osebnih lastnosti zaposlenih v povezavi z inovativnostjo zaposlenih. V drugem delu vprašalnika pa me je zanimalo kako se njihova inovativnost v organizaciji izraža ter kakšno je stanje inovativnosti in inovacij v organizaciji po mnenju anketirancev. Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila, so bila naslednja:

- Ali zaposleni smatrajo podjetje kot ustvarjalno ali kot klasično?
- Kakšen način dela in kakšno delo uporabljajo zaposleni v podjetju?
- Kaj zaposlenim pomeni ustvarjalnost?
- Ali so zaposleni preobremenjeni na svojih delovnih mestih in jim posledično ne preostane dovolj časa za udeležanje inovativnosti na delovnem mestu?
- Kakšen način komunikacije uporabljajo zaposleni z vodstvom?
- Ali ima vodstvo posluš za zaposlene?
- Ali zaposleni predlagajo vodstvu svoje ideje ter na kakšen način?
- Ali za predlagano idejo dobijo nagrado in kakšno?
- Kakšni so vzroki za zaviranje ustvarjalnosti in inovativnosti pri zaposlenih?
- Ali zaposleni uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja?
- Na katerih področjih zaposleni uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja?

3.4.3 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave, na katere bi želela opozoriti, so na prvem mestu velikost vzorca, ki zajema le eno podjetje in posledično tudi kakovost analize z vidika celovitosti. Kljub manjšemu številu anketirancev pa se moramo zavedati, da analiza rezultatov daje splošen vpogled v (ne) učinkovitost managementa človeških virov v organizaciji.

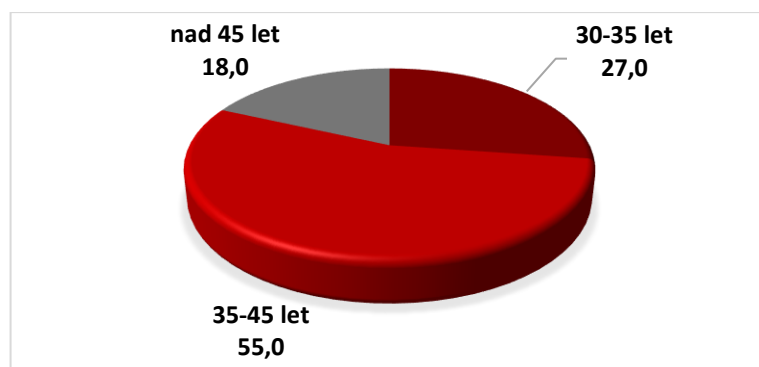
Druga ovira je lahko tudi, da zaposleni olepšajo in prikrojijo odgovore, ker si podjetje ne želi prikazati dejanskega stanja oziroma je v zaposlenih prisoten strah pred morebitnim sankcijami nadrejenih v primeru podajanja resničnih odgovorov.

Kot tretjo pomanjkljivost navajam nepoznavanje tehnik mišljenja s strani zaposlenih oziroma nepoznavanje njihovih pravih imen, kljub temu da sem anketirancem k anketnemu vprašalniku priložila tudi opis tehnik ustvarjalnega mišljenja.

3.4.4 Raziskovalni vzorec

Podatke sem pridobila od zaposlenih na sedežu podjetja; večinoma so jih reševali vodje posameznih področij. Poudariti moram, da je skupno zaposlenih na sedežu podjetja približno 50. Razdeljenih je bilo 30 anket, od katerih sem dobila 22 pravilno rešenih. V raziskavi je tako sodelovalo 22 anketirancev; od tega je bilo 91 % anketirancev ženskega spola, samo 9 % pa moškega spola. Vzorec odraža anketirane stare med 35 in 45 let (55 %), katerim sledi 27 % vseh anketirancev, starih med 30 in 35 let. Najmanj je starih nad 45 let (18 %), v starostni skupini do 30 let pa ni bilo anketiranih.

Slika 11: Število anketiranih zaposlenih glede na starostno strukturo



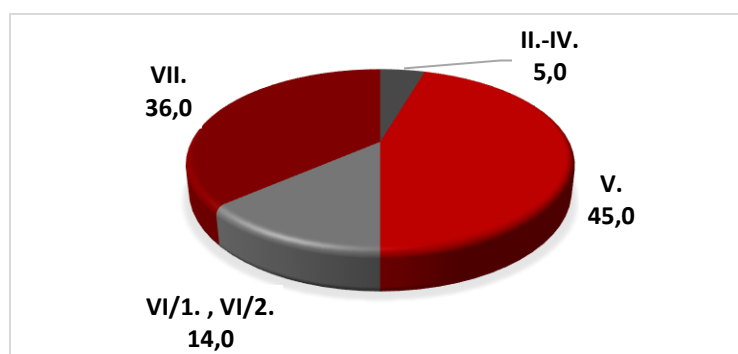
Največji staž v organizaciji dosegajo anketiranci od 5 do 10 let (45 %), sledijo zaposleni od 2 do 5 let (23 %) in od 10-20 let (23 %). 9 % anketiranih zaposlenih je v podjetju do 2 leti, medtem ko nad 20 let ni nihče.

Tabela 11: Število zaposlenih glede na staž v organizaciji

Stož organizaciji	Do 2 leti	2-5 let	5-10 let	10-20 let	Nad 20 let
Število	2	5	10	5	0
V %	9	23	45	23	0

Največji odstotek (45 %) predstavljajo anketiranci s peto stopnjo izobrazbe, katerim sledijo anketiranci s sedmo stopnjo (36 %). 14 % anketirancev se je opredelilo s šesto stopnjo izobrazbe, medtem ko jih ima 5 % nižjo izobrazbo, tj. od druge do četrte stopnje.

Slika 12: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe



3.4.5 Mnenje o podjetju

Na vprašanje, kako bi opredelili podjetje, so anketiranci morali pri vsakem vprašanju izbrati en odgovor – ki je lahko imel lastnosti ustvarjalne ali pa klasične organizacije. Odgovori so bili med seboj pomešani, da so lahko anketiranci odgovarjali bolj suvereno. Anketiranci so v večini mnenja, da je organizacija ustvarjalna.

Slika 13: Mnenje o podjetju

	Ustvarjalna organizacija	Klasična organizacija
1.	Spreminjanje pravil	Spoštovanje pravil
2.	Hitro, ofenzivno odzivanje na spremembe	Počasno, defenzivno odzivanje na spremembe
3.	Pozitiven odnos do sprememb	Previden odnos do sprememb
4.	Bistven vir je znanje /čas	Bistven vir je denar
5.	Prožna, dinamična organizacija	Toga, nespremenljiva organizacija
6.	Demokratsko vodstvo	Avtoritativno vodstvo
7.	Odločanje s soglasjem	Odločanje s preglasovanjem
8.	Inventivno reševanje problemov	Izkustveno reševanje problemov
9.	Sposobnost, veščine za izbiro novo zaposlenega	Formalni pogoji za izbiro novo zaposlenega
10.	Izobrazba: Multidisciplinarna	Izobrazba: ozka specializacija
11.	Domiselni, inventivni zaposleni	Ubogljivi, natančni zaposleni
12.	Podjetniško vedenje	Administrativno vedenje
13.	Odnos do okolja je vnaprejšnji	Odnos do okolja je naknadni

1. 77,7 % anketiranih zaposlenih meni, da se v podjetju bolj spoštujejo kot sprejemajo pravila.
2. 82,3 % anketiranih zaposlenih meni, da se podjetje hitro in ofenzivno odziva na spremembe.
3. 68,2 % anketiranih zaposlenih ima previden odnos do sprememb.
4. 55% anketiranih zaposlenih meni, da je bistven vir denar.

5. 91% anketiranih zaposlenih meni, da so zaposleni v prožni in dinamični organizaciji.
6. 59,1 % anketiranih zaposlenih meni, da je njihovo vodstvo demokratično.
7. 77 % anketiranih zaposlenih je mnenja, da imajo v podjetju vzpostavljen sistem odločanja s soglasjem.
8. 63,4 % anketiranih zaposlenih meni, da v podjetju rešujejo probleme na izkustven način.
9. 59 % anketiranih zaposlenih meni, da podjetje pri izbiri novo zaposlenega bolj upošteva sposobnost in veščine, kot pa formalne pogoje.
10. 55 % anketiranih zaposlenih meni, da je v podjetju pomembna multidisciplinarnost, oziroma pripravljenost tudi za druga dela
11. 86,5 % anketiranih zaposlenih meni, da podjetje bolj kot ubogljive in natančne, zaposluje domiselne zaposlene.
12. 64 % anketiranih zaposlenih meni, da je vrsta vedenja v podjetju pretežno podjetniška.
13. 72,8 % anketiranih zaposlenih meni, da je odnos do okolja v podjetju naknadni.

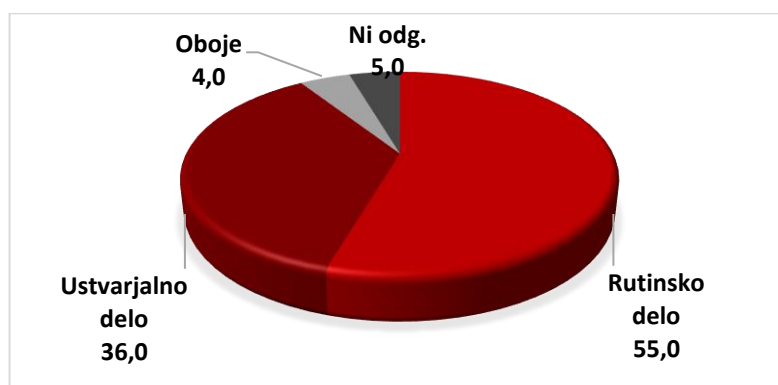
Na spodnjo trditev so anketiranci odgovarjali s strinjanjem oz. nestrinjanjem po Likertovi lestvici, pri čemer pomeni 1- močno nestrinjanje, 2- nestrinjanje, 3- neodločenost, 4- strinjanje in 5- močno strinjanje. Srednjo vrednost smo dobili na podlagi seštevka vseh odgovorov in delili s številom anketirancev.

Pri trditvi »V Podjetju problemi predstavljajo nove možnosti« je bila izračunana srednja vrednost (3,136), kar pomeni, da so anketiranci neodločeni.

3.4.6 Tip in način dela, ki ga zaposleni opravljajo v podjetju

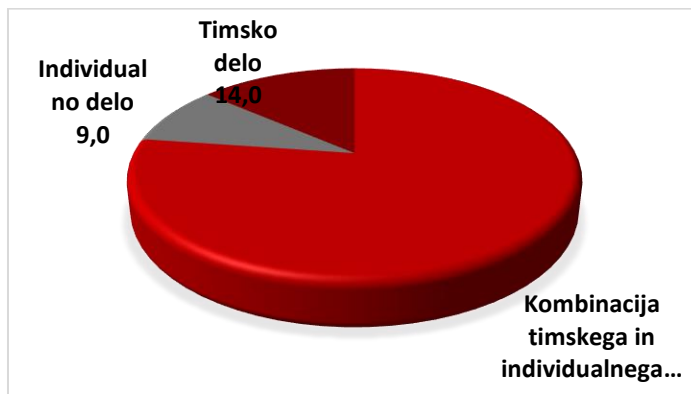
Anketiranci so večinoma (55 %) mnenja, da opravljajo rutinska dela, 36 % jih meni, da je njihovo delo ustvarjalno, eden pa meni, da je njegovo delo tako rutinsko kot tudi ustvarjalno. En anketiranec je pri tem vprašanju ostal neopredeljen.

Slika 14: Tip dela, ki ga zaposleni opravljajo



Iz slike 16 je razvidno, da večina zaposlenih uporablja kombinacijo timskega in individualnega dela. V timu jih dela 14 %, medtem ko jih individualno samo 9 %.

Slika 15: Način dela zaposlenih



3.4.7 Pomen ustvarjalnosti za zaposlene

Pri naslednjem vprašanju sem spraševala o pomenu ustvarjalnosti za zaposlene. Kar 59 % anketirancev je odgovorilo, da je ustvarjalnost pridobljena sposobnost, torej da lahko razmišljamo na nove in drugačne načine. 32 % anketirancev meni, da je ustvarjalnost prirojena lastnost človeka, ki je pogojena z inteligentnostjo, medtem ko jih 9 % meni, da pomeni oboje - torej, da je tako prirojena kot tudi pridobljena lastnost človeka.

Pri tem vprašanju me je zanimalo, kaj po mnenju zaposlenih pomembno vpliva na njihovo ustvarjalnost v podjetju. Kar 89 % anketirancev navaja, da vzdušje v podjetju najpomembneje vpliva na ustvarjalnost posameznika. 86,5 % anketirancev meni, da na njihovo ustvarjalnost vpliva izobrazba ter lastna motiviranost, delovne izkušnje (55 %), ter motivacija sodelavcev in nadrejenih (45,7 %).

3.4.8 Preobremenjenost na delovnem mestu

Kar 54,5 % anketirancev je mnenja, da so preobremenjeni na svojem delovnem mestu, medtem ko 45,5 % anketiranih zaposlenih obremenjenosti ne zazna.

3.4.9 Sodelovanje s sodelavci glede izboljšanja dela

Vseh 22 anketiranih zaposlenih je odgovorilo, da se neformalno pogovarjajo o tem, kaj bi bilo pri njihovem delu mogoče izboljšati.

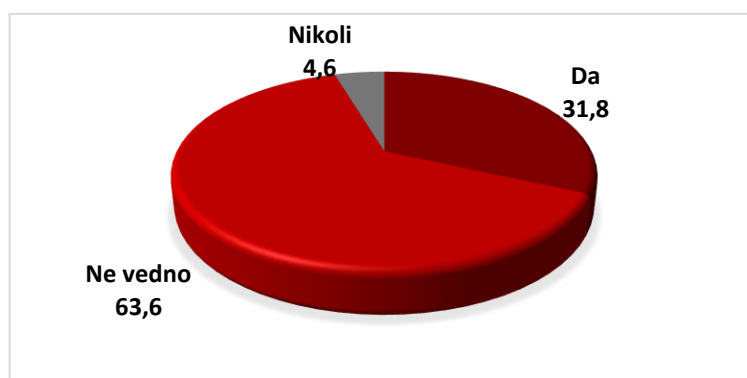
Na spodnjo trditev so anketiranci odgovarjali s strinjanjem oz. nestrinjanjem po Likertovi lestvici, pri čemer pomeni 1- močno nestrinjanje, 2- nestrinjanje, 3- neodločenost, 4- strinjanje in 5- močno strinjanje. Srednje vrednosti smo dobili na podlagi seštevka vseh odgovorov in delili z številom anketirancev.

Z trditvijo »Pri reševanju problemov se zaposleni neformalno povežemo in sodelujemo z različnimi znanji«, so se anketiranci pretežno strinjali. Srednja vrednost namreč znaša 3,681.

3.4.10 Način komunikacije med nadrejenim in podrejenim

V podjetju so anketiranci komuniciranje večinoma ocenili kot dvosmerno (86 %), vendar pa jih 14 % meni, da njihovi nadrejeni ne pričakujejo in tudi ne upoštevajo njihovih mnenj in predlogov.

Slika 16: Posluh s strani nadrejenih



Naslednje vprašanje se je nanašalo na posluh s strani nadrejenih, kadar jim zaposleni predlagajo novo idejo ali izboljšavo. Kar 63,6 % anketirancev je odgovorilo, da s strani vodstva niso vedno uslišani, 31,8 % pa jih meni, da jih nadrejeni poslušajo in razumejo. Samo 4,6 % anketirancev ne predlaga novih idej.

Na spodnjo trditev so anketiranci odgovarjali s strinjanjem oz. nestrinjanjem po Likertovi lestvici, pri čemer pomeni 1- močno nestrinjanje, 2- nestrinjanje, 3- neodločenost, 4- strinjanje in 5- močno strinjanje. Srednje vrednosti smo dobili na podlagi seštevka vseh odgovorov in delili s številom anketirancev.

Za naslednjo trditev »Moj nadrejeni me spodbuja h kreativnem razmišljanju in ustvarjanju uporabnih idej« znaša srednja vrednost 3,09, kar pomeni, da so anketiranci glede te trditve neodločeni.

3.4.11 Inovativnost v podjetju

Večina zaposlenih (77 %) podaja nadrejenim svoje predloge oziroma izboljšave, vendar pa se pri svojih predlogih večkrat soočijo z ovirami, kot pa spodbudami.

Največ zaposlenih posreduje svoje predloge ustno ali pa preko e-pošte (48 %), 47 % jih to pove ustno na sestankih, preostalih 5 % pa svojih idej ne posreduje svojim nadrejenim.

Slika 17: Posredovanje idej, izboljšav in predlogov



Večina jih predlaga tri ideje na mesečni ravni (46 %), 23 % anketirancev predlogov ne podaja, 18 % pa jih poda tri na tedenski ravni. Tri ideje na letni ravni pa poda zgolj 14 % anketirancev.

18 % anketirancev svojim nadrejenim ne predlaga idej, pri čemer jih večina (80 %) navaja, da je glavni razlog strah pred neuspehom ter navajenost na staro stanje v podjetju (55 %). Poleg tega pa jih 34 % anketirancev navaja, da je za to nagnjenost kriv odpor proti dodatnemu delu ter zaupanje do novosti (23 %).

Največje število anketirancev podaja svoje predloge na področju maloprodajnega oddelka (45,6 %), 36,5 % na področju nabave, 27,3 % na področju informacijskih rešitev, 22,8 % na področju marketinga, 14 % na področju kadrovskih zadev, ter 9% na področju financ.

Kar 68 % anketirancev je odgovorilo, da imajo njihove ideje uporabno vrednost na trgu. 55 % anketirancev je odgovorilo, da nadrejeni sprejmejo in realizirajo uporabno idejo, ki jih jim jo posredujejo zaposleni. Vsi anketiranci so odgovorili, da v podjetju nimajo imenovanega zaposelnega, ki bi sprejemal in pregledoval predloge idej in izboljšav. Ravno tako so vsi anketiranci odgovorili, da v podjetju nimajo vpogled v stanje svojih in drugih predlogov.

3.4.12 Nagrajevanje v podjetju

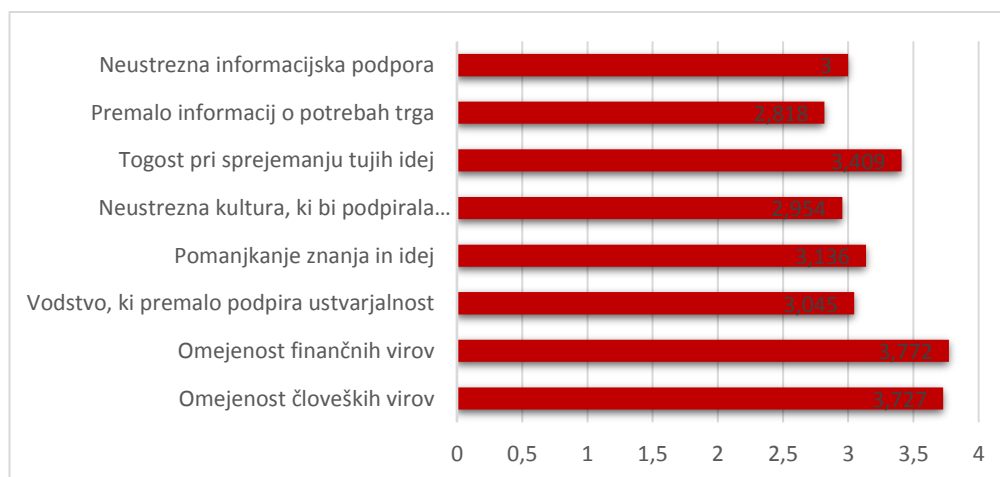
86,4 % anketirancev je odgovorilo, da v podjetju obstaja sistem nagrajevanja glede na dosežene rezultate. Ravno tako so anketiranci odgovorili, da ima podjetje urejen sistem nagrajevanja s pravilnikom. Vsi anketiranci menijo, da so zaposleni nagrajeni za inovativne ideje in izboljšave.

Večinoma so anketiranci odgovarjali, da za realizirane rešitve zaposleni dobijo denarno nagrado (95,5 %), ustno oziroma pisno pohvalo s strani nadrejenih (91 %) ter napredovanje (67,8 %). Kar 82% anketirancev je odgovorilo, da jim največ pomeni denarna nagrada. Poleg te pa anketirancem veliko pomeni pohvala nadrejenih (77,3 %) in osebno zadovoljstvo (72,8 %). Na zadnje mesto pa so anketiranci uvrstili večjo odgovornost.

3.4.13 Vzroki za zaviranje inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju

V tem delu sem ugotavljala vzroke za zaviranje ustvarjalnosti zaposlenih v podjetju, in sicer z osmimi trditvami, na katere so anketiranci odgovarjali s strinjanjem oz. nestrinjanjem po Likertovi lestvici. Odgovori so srednje vrednosti vseh odgovorov, s katerimi je bila podana stopnja strinjanja. Povprečna srednja vrednost vseh anketiranih tega sklopa trditev je (3,23). Kot najpogostejše dejavnike zaviranja ustvarjalnosti v podjetju so anketiranci navedli omejenost tako finančnih (3,77), kot tudi človeških virov (2,72) ter togost pri sprejemanju tujih idej (3,4).

Slika 18: Vzroki za zaviranje inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju



3.4.14 Poznavanje in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja

Naslednje vprašanje, ki sem ga zastavila zaposlenim podjetja, je bilo poznavanje tehnik ustvarjalnega mišljenja. Največ zaposlenih pozna metodo brainstorming (86 %). Zgolj 36,4 % jih pozna metodo brainwriting; 27,3 % anketirancev pozna metodo delfi. Nekaj zaposlenih

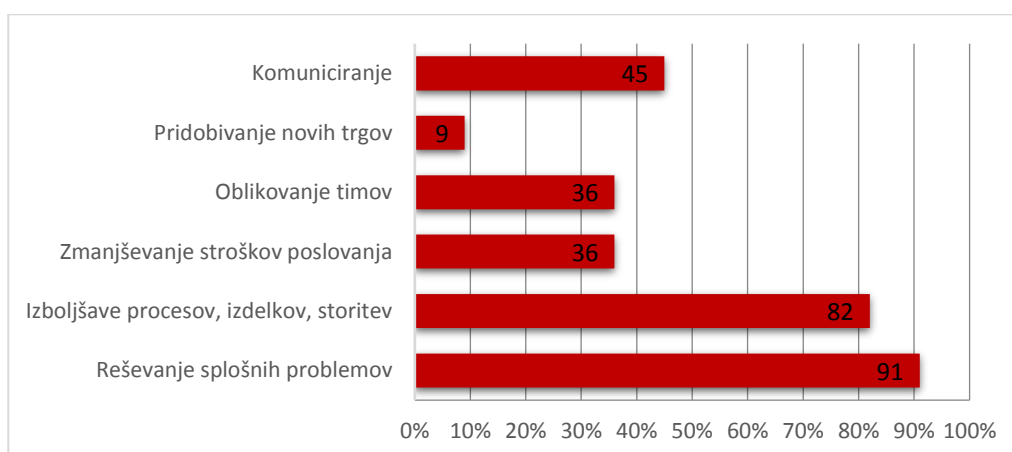
pozna morfološko analizo (23 %) ter tudi metodo 635 (18 %). Sinektika (13,5 %) in metoda 6 klobukov (13 %) pa sta zaposlenim manj znani.

Polovica anketirancev (50 %) uporablja pri svojem delu tehnike ustvarjalnega mišljenja; preostala polovica v svoje delo ne vključuje tovrstnih tehnik.

3.4.15 Področja uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja

Polovica anketirancev, ki pri svojem delu uporablja tehnike ustvarjalnega mišljenja, v nadaljevanju odgovarja, na katerih področjih tehnike uporabljajo. Največ anketirancev (91 %) je odgovorilo, da uporabljajo te metode pri reševanju splošnih problemov, 82 % jih uporablja pri izboljšavi procesov, izdelkov in storitev; 45 % anketirancev jih uporablja pri komuniciranju. 36 % anketirancev uporablja tehnike tudi pri zmanjševanju stroškov zaposlovanja in oblikovanju timov. Samo eden izmed anketirancev tudi pri pridobivanju novih trgov.

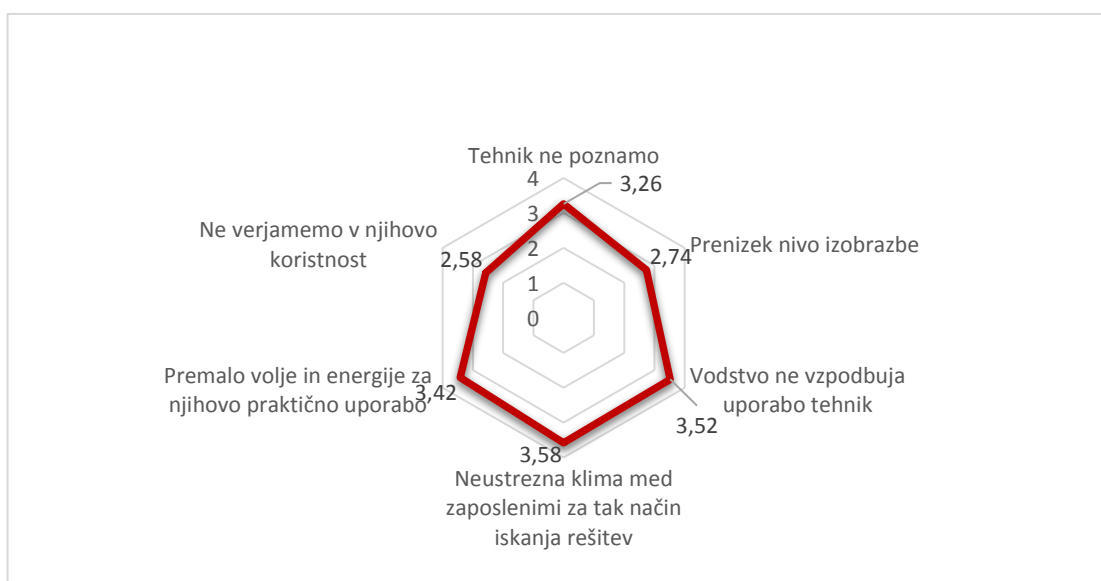
Slika 19: Področja uporabe tehnik ustvarjalnega mišljenja



3.4.16 Razlogi za neuporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja

V tem delu sem ugotavljala razloge za neuporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja. Anketiranci so na šest trditev odgovarjali s strinjanjem oz. nestrinjanjem po Likertovi lestvici. Odgovorilo je 86 % anketirancev. Povprečna srednja vrednost vseh trditev je (3,18), kar pomeni, da so anketiranci neodločeni glede trditev. Anketiranci so mnenja, da v podjetju ne uporabljajo tehnik ustvarjalnega mišljenja zaradi neustrezne klime med zaposlenimi za tak način iskanja rešitev (3,58) in zaradi dejstva, da vodstvo ne spodbuja uporabo teh tehnik (3,52). Tem rezultatom sledi trditev, da je premalo energije in volje za njihovo praktično uporabo s srednjo vrednostjo (3,42), in trditev, da tehnik ne poznajo (3,26). Z manjšim strinjanjem sta ocenjeni trditvi, da je nivo izobrazbe prenizek (2,74), in trditev, da ne verjamejo v njihovo koristnost (2,58).

Slika 20: Razlogi za neuporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja



3.5 Ugotovitve raziskave

V raziskavi podjetja leta 2010 je bilo ugotovljeno, da so zaostanki predvsem na kadrovskem področju. V letu 2010 je bila tako v podjetju Metro vzpostavljena splošno-kadrovska služba z delovnim mestom vodje za kadrovske in splošne zadeve, ki izbira in spremlja kadre, skrbi za njihovo izobraževanje, usposabljanje in razvoj.

Z anketnim vprašalnikom sem pridobila podatke s strani zaposlenih na sedežu podjetja; večinoma so jih reševali vodje posameznih področij. V raziskavi je tako sodelovalo 22 anketirancev, od tega je bilo 91 % anketirancev ženskega spola, samo 9 % pa moškega spola. Vzorec odraža anketirane stare med 35 in 45 let (55 %), katerim sledi 27 % vseh anketirancev starih med 30 in 35 let. Največji staž v organizaciji dosegajo anketiranci od 5 do 10 let (45 %), sledijo zaposleni od 2 do 5 let (23 %) in od 10-20 let (23 %). Največji odstotek (45 %) predstavljajo anketiranci s peto stopnjo izobrazbe, katerim sledijo anketiranci s sedmo stopnjo (36 %). Ugotovitve so bile naslednje:

- na vprašanje, kako bi opredelili podjetje, je večina anketiranih mnenja, da je podjetje **ustvarjalno, dinamično** z izboljšavami in sodelovanjem zaposlenih.
- 55 % anketirancev je mnenja, da opravljajo **rutinska dela**.
- Večina (77 %) zaposlenih uporablja **kombinacijo timskega in individualnega dela**.
- Kar 59 % anketirancev je odgovorilo, da je **ustvarjalnost pridobljena sposobnost**.
- Kar 89 % anketirancev navaja, da **vzdušje v podjetju** najpomembneje vpliva na ustvarjalnost posameznika.
- 54,5 % anketirancev je mnenja, da so **preobremenjeni** na svojem delovnem mestu.
- Vsi zaposleni se neformalno pogovarjajo o tem, kaj bi bilo pri njihovem delu mogoče izboljšati.

- Način komunikacije je **dvosmeren** (86 % anketirancev).
- Kar 63,6 % anketirancev je odgovorilo, da s strani vodstva **niso vedno uslišani**, kadar jim zaposleni predlagajo novo idejo ali izboljšavo.
- 77 % anketirancev podaja nadrejenim svoje **predloge oziroma izboljšave**, vendar pa so pri svojih predlogih večkrat naleteli **na ovire**, kot pa spodbude.
- 46 % anketirancev predlaga **tri ideje na mesečni ravni**.
- 18 % anketirancev svojim nadrejenim **ne predlaga idej**, pri čemer jih večina navaja, da je glavni razlog **strah pred neuspehom**.
- Največje število anketirancev podaja svoje predloge na **področju** maloprodajnega oddelka (45,6 %) in oddelka nabave (36,5 %).
- 55 % anketirancev je odgovorilo, da nadrejeni **sprejmejo in realizirajo** uporabno idejo, ki jim jo posredujejo zaposleni.
- 86,4 % anketirancev je odgovorilo, da v podjetju **obstaja sistem nagrajevanja** glede na dosežene rezultate.
- Večinoma so anketiranci odgovarjali, da za realizirane rešitve zaposleni dobijo **denarno nagrado**, in **pohvalo** s strani nadrejenih. Kar 82% anketirancev je odgovorilo, da jim največ pomeni denarna nagrada, sprejemanje **večje odgovornosti** pa jih pri podajanju idej zavira.
- Kot najpogostejše **dejavnike zaviranja ustvarjalnosti** v podjetju so anketiranci navedli omejenost tako finančnih (3,77), kot tudi človeških virov (2,72) ter togost pri sprejemanju tujih idej (3,4).
- Poznavanje tehnik ustvarjalnega mišljenja. Največ zaposlenih pozna metodo **brainstorming** (86 %). Zgolj 36,4 % jih pozna metodo brainwriting, 27,3 % anketirancev pozna tudi metodo delfi.
- **Polovica** anketirancev **uporablja** pri svojem delu tehnike ustvarjalnega mišljenja, preostala polovica pa v svoje delo ne vključuje tovrstnih tehnik.
- Tisti anketiranci, ki pri svojem delu uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja, so odgovorili, da jih uporabljajo **pri reševanju splošnih problemov, izboljšavi procesov, izdelkov in storitev**. V nekoliko manjšem obsegu jih uporabljajo pri komuniciranju ter zmanjševanju stroškov zaposlovanja.
- Anketiranci so mnenja, da v podjetju **ne uporabljajo** tehnik ustvarjalnega mišljenja zaradi neustrezne klime med zaposlenimi (3,58) in zaradi dejstva, da vodstvo ne vzpodbuja uporabe teh tehnik (3,52). Temu sledi premalo energije in volje za njihovo praktično uporabo (3,42) in trditev, da tehnik ne poznajo (3,26).

3.6 Priporočila podjetju

Raziskave so pokazale, da se zaposleni v podjetju zavedajo pomembnosti ustvarjalnosti organizacije in so večinoma pri svojem delu tudi ustvarjalni. Čeprav so zavezani k napredku in podpirajo nove ideje, pa te ostajajo neizkoriščene.

Več kot polovica zaposlenih anketirancev je mnenja, da so preobremenjeni na svojem delovnem mestu, zato predlagam razbremenitev z razdelitvijo dela in zaposlitvijo študentov ali dodatnih delavcev, ki bi opravljali tovrstna rutinska dela. Zaposleni, ki so pomembni za obstoj organizacije, bi lahko postali bolj ustvarjalni in namenjali svoj čas prednostnim nalogam in možnim izboljšavam.

Podjetje si prizadeva zadržati oziroma zmanjševati fluktuacijo kadrov, pri čemer je pomembno ugotoviti vzroke za odhod iz organizacije z izhodnim intervjujem. Zaposleni, ki zapuščajo organizacijo, na ta način podajo povratne informacije in tako lahko organizacija v nadaljnjem spremeni sistem dela in zmanjša število odhodov ključnih kadrov.

Za podjetje je pomembno, da v prihodnje zaposluje prave ljudi. Predlagam jim iskanje primernih kadrov, ko je potencialni zaposleni še v času študentskih let, in sicer preko javnih razpisov, s kadrovskim štipendiranjem. Novo zaposlenim je potrebno nuditi ustrezno uvajanje in mentorstvo, potrebno jih je seznaniti z načinom dela, njihovimi dolžnostmi in nalogami na razumljiv in organiziran način.

Večina anketirancev je odgovarjala, da jih vodstvo ne upošteva, ko predlagajo idejo ali izboljšavo. Predlagam, da zaposlene v večji meri vključujejo v proces oblikovanja ciljev, saj se bodo tako lažje poistovetili z njimi in se posledično bolj potrudili za njihovo doseganje.

Podjetja najmanj izvajajo psihološka testiranja in profiliranja kandidatov ali zaposlenih ter diagnoze in raziskave (Petrič, 2010). Podjetju priporočam tudi postopno uvajanje psiholoških pogodb, saj bi s tem orodjem lažje pridobili uvid pričakovanja posameznika. Velik poudarek podjetje pripisuje stalnemu pridobivanju in prenosu znanj med zaposlenimi. Interno izobraževanje bi bilo lažje načrtovati, če bi podjetje poznalo kompetentne profile zaposlenih, ki omogočajo učinkovito načrtovanje kariere posameznikov in so ključni pri razvoju in izpopolnjevanju zaposlenih. Z uvedbo kompetentnih profilov bi bil podjetju omogočen tudi pregled nad kompetencami, njihova razvitost in šibke točke.

Kot temelj za načrtovanje razvoja človeških virov, vodenja in tudi nagrajevanja zaposlenih predlagam proces ocenjevanja zaposlenih z metodo 360-stopinjske povratne informacije. V ta proces so vključeni vsi deležniki, ki z ocenjevanim največ sodelujejo – tako nadrejeni, kot tudi podrejeni. Bistvo te metode je, da ocenjevanji dobi celostno podobo o svojem vedenju in hkrati spozna, ali ima o sebi realno sliko, in svoje razvojne možnosti.

Zaposlenim bi se lahko omogočilo tudi transparentnost oziroma možnost pregleda nad podanimi idejami, v smislu, da bi lahko dane ideje še nadalje razvijali. Podjetju bi za zviševanje vloge inovativnosti predlagala, da zadolži enega zaposlenega, ki bi to področje spremljal, analiziral, in po dogovoru z vodstvom podajal tudi povratne informacije zaposlenim glede predlaganih idej.

Velik vpliv na izvajanje strategije človeških virov ima strateško načrtovanje, ki pa je zelo malo vključeno v kadrovske funkcije. Kot rešitev predlagam uvedbo novega delovnega mesta, in sicer mesto kadrovskega direktorja, ki bo imel vlogo strateškega partnerja vodstvu organizacije. Predlagam sprejetje novega mehanizma, kjer bi imeli izvršni, finančni in kadrovski direktor enake pristojnosti, saj bi s tem povezali finančno plat podjetja z zaposlenimi. Oblikovanje mehanizma, ki bo povezal finančnega direktorja s kadrovskim, naj bi ne le izboljšalo poslovanje, temveč tudi povečalo osebnosti izvršnega direktorja. Namesto da je kadrovski direktor podporni delavec finančnemu direktorju, bo imel tako kot on osrednjo vlogo pri odločanju glede posameznih vprašanj, le da bodo ta povezana s človeškimi viri. Dejavnosti, ki bi jih kadrovski direktor izvajal, bi bile načrtovanje prihodkov, diagnosticiranje problemov in načrtovanje akcij na strani zaposlenih, ki dajejo vrednosti organizaciji.

SKLEP

V magistrskem delu sem ugotovila, da so za uspešnost organizacije ključni dovolj usposobljeni ter ustvarjalni zaposleni, ki se uspešno spopadajo z novimi spremembami. Bistvena naloga managementa človeških virov je s pomočjo najboljših zaposlenih, ki sodelujejo v delovnih procesih in so organizirani na kar najboljši način, ustvariti čim bolj uspešno organizacijo. Dobro premišljena in uravnotežena strategija managementa človeških virov poveča verjetnost, da bo podjetju uspelo pridobiti, razvijati, zadržati potrebne zmožnosti in vedenje za uresničevanje poslovne strategije, ki pa mora biti nujno prilagojena oziroma narejena po meri podjetja. Eno od pomembnih orodij za razvoj kadrov je tudi dobro zgrajen model kompetenc. Model kompetenc je kakovostno orodje za zagotavljanje kompetentnih kadrov z namenom doseganja načrtovanih poslovnih rezultatov.

Dragocen kapital in hkrati ključna konkurenčna prednost v organizacijah so čustva zaposlenih in poudarek na njihovih vedenjskih vzorcih. Vsak zaposleni doživlja drugačna čustva in je različno motiviran, zato je izziv managementa človeških virov, kako posameznike usmeriti proti enakemu poslovnemu cilju.

Spoznanja o človeških virih kot aktivnem generatorju dodane vrednosti so v sodobnih organizacijah povzročila revolucionaren prehod iz podporne, operativno administrativne funkcije v vlogo strateškega partnerja podjetju. Obstaja vse večja možnost za razvoj novega mehanizma, kjer bi imeli izvršni, finančni in kadrovski direktor enake pristojnosti, saj bi s tem povezali finančno plat podjetja z zaposlenimi. Oblikovanje mehanizma, ki bo povezal finančnega direktorja s kadrovskim, naj bi ne le izboljšalo poslovanje, temveč tudi povečalo osebnosti izvršnega direktorja.

V organizacijah se poslužujejo različnih pristopov k razvoju zaposlenih. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja so se pojavile tudi potrebe po novih organizacijskih pristopih, ki pa ne spadajo v današnja tradicionalna področja, temveč pomenijo nek širši pogled in višjo dodano vrednost na področju človeških virov. Pomembno vlogo pri razvoju človeških virov ima inovativnost, zato je nujno potrebno na sistematičen način zaposlene usmerjati k inovativnemu razmišljanju in splošni ustvarjalnosti ter jih stalno navduševati v smeri ustvarjanja idej, predlogov ter zamisli.

Vse pomembnejši je koncept učeče se organizacije, kjer se preko komuniciranja in sodelovanja vključuje posameznike v reševanje različnih problemov, kar posledično izboljšuje in povečuje zmožnost organizacij. Zaposleni so namreč tisti, ki vodstvu posredujejo želje po potrebnih spremembah, vodstvo pa mora najti način, kako ukrepati na podlagi informacij, ki jih pridobijo od svojih zaposlenih. Pomembno nalogo pri oblikovanju okolja organizacije imajo tako zaposleni na vodstvenih mestih s spodbujanjem odprtega in ciljno usmerjenega komuniciranja, predvsem pa primernega odnosa med vodjo in njegovim zaposlenim. Ključna vloga managementa človeških virov ni zgolj skrb za kulturo organizacije, temveč vse bolj diagnosticiranje in spreminjanje vedenjskih vzorcev in miselnosti človeških virov v organizacijah, še posebej miselnosti najvišjega managementa.

Ustvarjalnost predstavlja izhodiščno točko inoviranja, saj prinaša ideje; medtem ko inoviranje pomeni implementiranje idej v prakso. Namen skupinskih tehnik je spodbujanje ustvarjalnega mišljenja in omogočanje skupinam, da skupaj pridejo hitreje do idej, ki jih kot posamezniki sicer ne bi spoznali.

V magistrskem delu sem preučevala management človeških virov v podjetju Metro, ki ima razvito razvejano maloprodajno mrežo po Sloveniji in Hrvaški s široko ponudbo oblačil za vso družino. Zanimalo me je, kakšno vlogo ima management človeških virov pri inovativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih: na podlagi raziskave ter lastnih dognanj sem ugotovila, da so zaposleni v podjetju pri svojem delu ustvarjalni in zavezani k napredku oziroma nadaljnjemu razvoju svojih potencialov. Kljub temu pa so ugotovitve nakazale na relativno majhno izkoriščenost vseh potencialov zaposlenih, kar posledično nakazuje, da je v raziskovanem podjetju še veliko možnosti za napredek in izboljšave na področju managementa človeških virov.

V podjetju je izrazita operativna vloga MČV. Za udejanjanje ustvarjalnosti in motiviranosti zaposlenih ter spremembo klime pa bi bilo potrebno okrepiti še strateški vidik, saj bi se tako zagotovil predpogoj za podajanje novih idej ter inovativnosti s strani zaposlenih. Organizacija je pripravljena poiskati nove načine prenosa znanja bodisi z zunanjimi izvajalci, bodisi z notranjim prenosom znanja preko coachinga. Poleg tega daje velik poudarek stalnemu pridobivanju in prenosu znanj med zaposlenimi, tj. internemu izobraževanju. Prav tako želijo dodatno izobraziti prodajalce na področju prodajnih tehnik

in komunikacije ter reševanja težavnih situacij s strankami. Vse večje zavedanje organizacije na področju managementa človeških virov pa dokazuje tudi sistematizacija delovnih mest, prenova plačnega modela in stimulatивно nagrajevanje zaposlenih. Za zaposlene vsako leto organizirajo zdaj že tradicionalni piknik s pohodom ter novoletno srečanje zaposlenih, saj se zavedajo, da neformalna druženja zaposlenih izven delovnega časa pozitivno vplivajo na zaposlene, poleg tega pa se na takšen način krepi pripadnost in lojalnost podjetju. Eno izmed učinkovitih orodij, ki ga podjetje uporablja, je letni ciljni pogovor, s katerim spodbujajo zaposlene za doseg zastavljenih ciljev, ki se odražajo na nivoju zastavljenih ciljev podjetja in osebnem nivoju zaposlenih. Podjetje vsaki dve leti za krepitev pripadnosti zaposlenih meri organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Nagrajevanje kot pomembna praksa pri izboljšanju MČV v podjetju najbolj vpliva na inovativnost. Podjetje ima stimulativen sistem nagrajevanja ter sistem zbiranja koristnih predlogov s strani zaposlenih, katere tudi nagradijo z denarnimi nagradami in javnimi pohvalami ter priznanji. Zaposlenim bi se lahko omogočilo tudi možnost pregleda nad podanimi idejami, v smislu, da bi lahko dane ideje še nadalje razvijali.

Zaposleni v podjetju so mnenja, da so za tehnike ustvarjalnega mišljenja dovolj izobraženi in verjamejo v njihovo koristnost, vendar pa so na svojih delovnih mestih preobremenjeni, da bi se jim lahko posvetili in jih uporabljalo. Kot najpogostejše dejavnike zaviranja ustvarjalnosti v podjetju so anketiranci navajali omejenost tako finančnih kot tudi človeških virov ter togost pri sprejemanju tujih idej. Raziskava je prikazala tudi, da tehnik v prvi vrsti ne uporabljajo predvsem zaradi neustrezne klime med zaposlenimi in tudi zaradi dejstva, da vodstvo uporabo tehnik ne vzpodbuja. Največ odgovornosti za spreminjanje klime in za udeležanje sprememb je ravno v rokah vodstva, saj so ti zgled zaposlenim. Pri uveljavljanju fleksibilnejših oblik dela in zaposlitve pa ne smemo kriviti samo vodstva, temveč tudi miselnosti zaposlenih, ki morda takšnih oblik ne bi sprejeli tako zlahka. Zadržana praksa organizacije je tako lahko tudi posledica upoštevanja interesov zaposlenih.

Tiste organizacije, ki so najbolj učinkovite pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti, se zavedajo dejstva, da morajo biti vizija, poslanstvo in poslovanje podjetja zasidrani globoko v mislih in srcu vsakega zaposlenega. Vendar pa se morajo zavedati, da se vidnejše razlike ne zgodijo čez noč, temveč so spremembe dolgoročen in stalen proces. Sklenem lahko, da ima management človeških virov ogromno vlogo pri inovativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (3rd ed.). London: Kogan Page.
2. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
3. Benchlearning. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://wikibin.org/articles/benchlearning.html>
4. Biro praxis d.o.o. (2007). *SiOK - Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah*. Najdeno 5. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/media/uploads/files/krovno-interent2.pdf>
5. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillian.
6. Bratton, J. (2003). *Strategic human resource management*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.palgrave.com/business/brattonandgold/docs/bgcha02.pdf>
7. Brečko, D. (2005). Načrtovanje kariere in vloga izobraževanja. *HRM - Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3(9), 22-27.
8. Bukovec, B. (2007). Primerjalno vrednotenje in model odličnosti EFQM. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu www.gzdbk.si/media/doc/sekcije/oki/dki/2007/DKIDBK_2007_Bukovec.doc
9. Čurič, Ž. (2007). Upravljanje energije čustev: čustva zaposlenih so kapital in konkurenčna prednosti organizacije. *HRM - Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(16), 42-44.
10. Dal Zotto, C., & Gustafsson, V. (2008). *Human resource management as an entrepreneurial tool?* International handbook of entrepreneurship and HRM. England: E.Elgar.
11. De Bono, E. (2005). *Šest klobukov razmišljanja - Orodja za paralelno razmišljanje*. Ljubljana: New moment, d.o.o.
12. Dessler, G. (2009). *Human Resource Management* (11th ed.). New Jersey: Person education international.
13. Dimovski, V., & Penger, S. (2004). Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6DimovskiPenger.pdf>
14. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje* (Izbrana poglavja za podiplomski študij). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dudovskiy, J. (2012). HRM: A cost effective value added service for the 21st Century. *Research methodology*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://research-methodology.net/hrm-a-cost-effective-value-added-service-21st-century>
16. Energoss. (23.4.2014). *Mentorji kot pospeševalnik ciljne kulture v podjetju*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=265>

17. Fatur, P. & Likar, B. (2009) *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
18. Florjančič, J., Bernik, M., & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Gale, T. Z. (2007). Reševati konflikte ali uporabiti "coaching". *HRM- Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(19), 35-37.
20. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
21. Grm, S. P. (2006). Kurikul na nacionalni in šolski ravni v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/Publikacije/kurikul.pdf>
22. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.
23. Karan, M. (2007). Pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih je ključno vodstvo podjetja: vir konkurenčne prednosti podjetja so predvsem inovativni zaposleni. *HRM- Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(17), 38-43.
24. Kaur, S. (2013). HRM in 21st Century: Challenges of Future. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2(6), 46-51.
25. Kohont, A., Sadar, N.Č., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B., Mrčela, A., Kramberger, A., Andolšek, D., Podnar, K., Stanojević, M., & Zajc, J. (2015). Upravljanje človeških virov 2015. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalnicentri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov>
26. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Majcen, M. (2009a). Kompetence in rezultati dela: uporaba in razvijanje kompetenc v delovnem procesu za doseganje ciljev. *HRM - Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(29), 42-47.
29. Majcen, M. (2009b). *Management kompetenc, strokovni priročnik*. Ljubljana: Založba GV.
30. Mala šola čustvene inteligence. (2013). Najdeno 7. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.lifeconnect.info/me/teme/entry/mala-sola-custvene-inteligence-empatija>
31. Mentorski program. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.mentorstvo.si/sl/>
32. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
33. Metro d.d. (2010). *Zaključno poročilo Metro d.d.* (Interno gradivo). Ljubljana: Ložar MBA
34. Metro d.d. (2014). *Organizacijska klima v podjetju Metro d.d.* (Interno gradivo). Celje: Metro d.d.
35. Metro d.d. (2015). *Letno poročilo Metro 2015* (Interno gradivo). Celje: Metro d.d.
36. Metro d.d. (2016). *Kadrovsko poročilo* (Interno gradivo). Celje: Metro d.d.
37. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihelič in partner.
38. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

39. Moore, K. W. (2010). Human Resources - Adapting to the 21st Century. *NZ Journal of Human resources management*, 10(3), 190-197.
40. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Noe, R., Hollenbrock, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2003). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
42. O'Connor, J., & Lages, A. (2004). *Coaching with NLP*. London: Element.
43. Pečjak, V. (1987). *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
44. Pečjak, V. (1989). *Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: Samozaložba.
45. Petrič, U. (2010). Spreminjajoča se vloga HR managerjev - izsledki iz raziskave. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/spreminjajoca-se-vloga-hr-managerjev-izsledki-iz-raziskave/>
46. Popovič, M., & Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
47. Račnik, M. (2010). Kakšno je kvalitetno mentorstvo? Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&s=MENTORSTVO&sentence=AND&submit=I%C5%A1%C4%8Di>
48. Razvojni center za zaposlitveno rehabilitacijo. (b.l.) *Priročnik za ocenjevanje z merili - "Orientacijska lestvica za oceno zaposlitvenih težav in ovir"*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ir-rs.si/f/docs/Razvojni_center_za_poklicno_rehabilitacijo/Prirocnik_za_ocenjevanje_z_merili-storitev?irrs_admin=roeggnvdmhsgjhbth66s0ouna7
49. Ridder, H.-G., Conrad, P., Schirmer, F., & Bruns, H.-J. (2001). *Strategisches Personal-management: Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive*. Landsberg/Lech, KG.: Verlag Moderne Industrie AG&Co.
50. Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija*, 31(1), 5-8.
51. Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Denmark: Ventus Publishing.
52. Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London: SAGE.
53. Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima: primeri vaj*. Ljubljana: NetGuide.
54. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Storey, J. (1992). *Developments in the management of Human resources*. London: Blackwell.
56. Svetlik, I. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
57. Šarotar-Žižek, S., & Treven, S. (2011). Integrativen in inovativen model upravljanja človeških virov v organizaciji. *Izzivi gospodarstva na začetku novega desetletja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
58. Špacapan-Leskovar, G. (2001). *Model planiranja človeških resursov* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Tatte, M. A. (2015). HR Management in 21st Century: challenges for Future. *International journal for administration in management, commerce and economics* 3, 222-225.

60. Tomažič, E. (10.5.2002). Ali vemo, kaj je kakovost človeških virov? *Finance*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/23625>
61. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
62. Toure, K. (1999). *S srcem do uspeha*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Treven, S. (1997). Management kadrov kot dejavnik za doseg učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti inovativnega poslovanja. *Naše gospodarstvo*, 43(3/4), 392-399.
64. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
65. Trtnik, B., Krapež, B., & Ivandič, L. (2016). "O inteligenci". Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.custvena-inteligenca.org/o-inteligenci>
66. Tyson, S. (1995). *HR Strategy*. London: Pitman.
67. Udovičič, K. (1997). Inoviranje v sferi človeških zmožnosti. *Naše gospodarstvo*, 43(3/4), 400-409.
68. Ulrich, D., Losey, M. R., & Miesinger, S. (2005). *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. New Jersey: Wiley.
69. Urbanc, M., Perko, D., & Petek, F. (2008). Prihodnost alp in delfi metoda. *Gospodarski vestnik*, 80(2), 143-153.
70. Vir. (b.l.). V Fran- slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fran.si>
71. Von Stamm, B. (2003). *The innovation wave: meeting the corporate challenge*. England: John Wiley&Sons Ltd.
72. Von stamm, B. (2008). *Managing, innovation, design and creativity: What are innovation, creativity and design?* (2nd ed.). England.: Jihn Wiley&Sons Ltd.
73. Watson, G. H. (1994). *Business systems engineering: managing breakthrough changes for productivity and profit*. New York: Wilet.
74. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (b.l.) *Projekt » Prozdrav- S spoznavanjem in preverjanjem tveganj skupaj do zdravih in varnih delovnih mest«: Pomen in vloga človeških virov v organizaciji*. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sops.si/wp-content/uploads/2014/02/Pomen-in-vloga-%C4%8Dlove%C5%A1kih-virov-v-organizaciji.pdf>
75. Zupan, N. (1999). *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Zupan, N. (2004). Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo podjetja. Kako do strateškega HRM. *HRM - Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2(5), 14-19.
77. Zupan, N. (2007). Značilnosti uspešne HRM- strategije: S HRM- strategijo do uresničevanja poslovne strategije. *HRM - Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(17), 6-9.
78. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

PRILOGA: anketa o ustvarjalnosti zaposlenih v podjetju metro

Sem Larisa Marovt, študentka podiplomskega univerzitetnega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem magistrskem delu analiziram management človeških virov in ustvarjalnost zaposlenih v slovenskih podjetjih. Predvsem me zanima stanje ustvarjalnosti in kreativnosti zaposlenih v podjetju Metro, zato Vas naprošam za pomoč pri moji raziskavi ter izpolnitev priloženega anonimnega anketnega vprašalnika.

1. SPLOŠNI PODATKI (Obkrožite)

Spol a) Ž b) M

Starost a) do 25 b) 25-30 c) 30-35 d) 35-45 e) nad 45

Stož v organizaciji a) do 2 leti b) od 2 do 5 let c) od 5 do 10 let
d) od 10 do 20 let e) nad 20 let

Stopnja izobrazbe

- a) II. b) II.- IV. c) V. d) VI/ 1. ali VI/2.
e) VII. f) VIII/1. ali VII/2.

Prosim, da obkrožite tiste odgovore, ki po vašem mnenju najbolj odražajo trenutno situacijo v podjetju.

2. Kam bi opredelili podjetje? (Na vsakem nivoju podanih možnosti je mogoče izbirati le med levo ali desno podano trditvijo.)

1.	Spreminjanje pravil	Spoštovanje pravil
2.	Počasno, defenzivno odzivanje na spremembe	Hitro, ofenzivno odzivanje na spremembe
3.	Pozitiven odnos do sprememb	Previden odnos do sprememb
4.	Bistven vir je znanje /čas	Bistven vir je denar
5.	Toga, nespremenljiva organizacija	Prožna, dinamična organizacija
6.	Demokratsko vodstvo	Avtoritativno vodstvo
7.	Odločanje s preglasovanjem	Odločanje s soglasjem
8.	Inventivno reševanje problemov	Izkustveno reševanje problemov
9.	Formalni pogoji za izbiro novo zaposlenega	Sposobnost, veščine za izbiro novo zaposlenega
10.	Izobrazba: Multidisciplinarna	Izobrazba: ozka specializacija
11.	Domiselni, inventivni zaposleni	Ubogljivi, natančni zaposleni
12.	Administrativno vedenje	Podjetniško vedenje
13.	Odnos do okolja je vnaprejšnji	Odnos do okolja je naknadni

3. Ali se strinjate z naslednjo trditvijo?

Ocenjevalna lestvica : 1- močno nestrinjanje, 2- nestrinjanje, 3- neodločenost, 4- strinjanje, 5- močno strinjanje

	1	2	3	4	5
V podjetju problemi predstavljajo nove možnosti					

4. Kakšen tip dela opravljate v večini?

- Ustvarjalno.
- Rutinsko.

5. Način dela, ki prevladuje na vašem delovnem mestu je:

- individualno delo,
- timsko delo,
- kombinacija individualnega in timskega dela.

6. Kakšen pomen ima za Vas ustvarjalnost?

- Je prirojena lastnost človeka, pogojena z inteligentnostjo.
- Je pridobljena sposobnost, da lahko razmišljamo na nove in drugačne načine.
- Oboje.

7. Kaj ima po vašem mnenju od spodaj naštetega najpomembnejši vpliv na ustvarjalnost posameznika? (*Obkrožite tri odgovore, ki so vam najpomembnejši.*)

- Izobrazba
- Delovne izkušnje
- Motivacija sodelavcev in nadrejenih
- Vzdušje v podjetju
- Lastna motiviranost
- Drugo:_____

8. Ali menite, da ste na svojem delovnem mestu preobremenjeni in posledično nimate časa, niti energije, da bi bili ustvarjalni?

- Da.
- Ne.

9. Ali si s sodelavci izmenjujete mnenja glede izboljšanja dela?

- Da.
- Ne.

9.1. Ali se strinjate z naslednjo trditvijo?

Ocenjevalna lestvica : 1- močno nestrinjanje , 2- nestrinjanje, 3- neodločenost, 4- strinjanje, 5- močno strinjanje

	1	2	3	4	5
Pri reševanju problemov se zaposleni neformalno povežemo in sodelujemo z različnimi znanji.					

10. Kakšen način komunikacije poteka med Vami in nadrejenimi?

- Enosmeren (Nadrejeni ne pričakujejo mnenj in predlogov).
- Dvosmeren (Nadrejeni želijo/zahtevajo mnenja in predloge).

11. Ali ste »slišani« s strani nadrejenih, ko/če predlagate kakšno novo idejo ali izboljšave?

- Da.
- Ne vedno.
- Nikoli.
- Ne predlagam novih idej.

12. Ali se strinjate z naslednjo trditvijo?

Ocenjevalna lestvica : 1- močno nestrinjanje , 2- nestrinjanje, 3- neodločenost, 4- strinjanje, 5- močno strinjanje

	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni me spodbuja h kreativnem razmišljanju in ustvarjanju uporabnih idej.					

13. Ali predlagate svojim nadrejenim svoje predloge/ izboljšave/ ideje?

- Da.
- Ne.

14. Ali ste pri svojih predlogih večkrat naleteli na spodbude ali na ovire (Npr. Previsoki stroški vlaganja, preveliko tveganje, bomo še počakali z idejo itd.)?

- Spodbude.
- Ovire.

15. Na kakšen način posredujete vaše ideje/ izboljšave/ predloge nadrejenim?

(Možnih je več odgovorov.)

- Ustno (sestanki).
- Pisno (nabiralnik predlogov).
- Preko e-pošte.
- Jih ne posredujem.
- Drugo: _____

16. Kako pogosto podajate nadrejenim svoje predloge?

- Tri ideje na tedenski ravni.
- Tri ideje na mesečni ravni.
- Tri ideje na letni ravni.
- Jih ne podajam.

17. V primeru, da svojih idej ne predlagate nadrejenim – kaj je razlog tega?

- Strah pred neuspehom.
- Odpor proti dodatnemu delu.
- Navajenost na staro stanje.
- Nezaupanje do novosti.

18. Obkrožite na katerih področjih predlagate inovativne ideje. *(V primeru, da ste na 14. vprašanje odgovorili z Da, potem prosim odgovorite na naslednje vprašanje. Možnih je več odgovorov.)*

- Informacijske rešitve
- Nabavni oddelek
- Maloprodajni oddelek
- Marketing
- Finance
- Kadrovska
- Drugo: _____

19. Ali se vaše ideje v večini primerov izkažejo kot inovativne- uporabne na trgu?

- Da.
- Ne.

20. Kadar kdo v vašem podjetju predlaga dobro inovativno idejo, ali so nadrejeni zainteresirani, da se ideja realizira?

- Da.
- Ne.

21. Ali imate v podjetju koga, ki je odgovoren za sprejemanje in pregledovanje vaših idej in izboljšav?

- Da.
- Ne.

22. Ali imate zaposleni prek informacijskega sistema ali kako drugače vpogled v stanje svojih in drugih predlogov?

- Da.
- Ne.

23. Ali v podjetju obstaja sistem nagrajevanja glede na dosežene rezultate?

- Da.
- Ne.

24. Ali ima podjetje urejen sistem nagrajevanja s pravilnikom ali kakšnim drugim aktom?

- Da.
- Ne.
- Drugo: _____

25. Ali ste zaposleni nagrajeni za inovativne ideje in izboljšave, ki so realizirane in podjetju izboljšajo poslovanje, zmanjšajo stroške itd.?

- Da.
- Ne.

26. Kakšna je nagrada v vašem podjetju za realizirane rešitve?
(Možnih je več odgovorov.)

- Denarna nagrada.
- Ustna ali pisna pohvala.
- Napredovanje.
- Potovanje, izlet ipd.
- Drugo: _____

27. Katera od navedenih nagrad za inovativno idejo bi vam pomenila največ? (Razvrstite nagrade od najbolj(1) do najmanj (10) pomembne.)

Nagrada	Rang
Denarna nagrada	
Napredovanje	
Pohvala nadrejenih	
Potovanje	
Fleksibilni delovni čas	
Izobraževanje	
Daljši dopust	
Osebno zadovoljstvo	
Priznanja sodelavcev	
Večja odgovornost	

28. Kateri so po Vašem mnenju vzroki za zaviranje inovativnosti in ustvarjalnosti v podjetju? (Pri vsakem vprašanju izberite tisti odgovor, ki najbolj odraža stanje v podjetju.)

Ocenjevalna lestvica : 1- močno nestrinjanje , 2- nestrinjanje, 3- neodločenost, 4- strinjanje, 5- močno strinjanje

	1	2	3	4	5
Omejenost človeških virov.					
Omejenost finančnih virov.					
Vodstvo, ki premalo podpira ustvarjalnost.					
Pomanjkanje znanja in idej.					
Neustrezna kultura, ki bi podpirala ustvarjalnost in inovativnost.					
Togost pri sprejemanju tujih idej.					
Premalo informacij o potrebah trga.					
Neustrezna informacijska podpora.					

Naslednja vprašanja se nanašajo na tehnike ustvarjalnega mišljenja.

29. Ali poznate katero izmed spodaj naštetih tehnik ustvarjalnega mišljenja?

	DA	NE
Brainstorming		
Metoda 635		
Brainwriting		
Sinektika		
Morfološka analiza		
Delfi		
Metoda 6 klobukov		

30. Ali pri svojem delu uporabljate tehnike ustvarjalnega mišljenja?

- Da.
- Ne.

V primeru, da ste na prejšnje vprašanje odgovorili z Da, potem prosim odgovorite na naslednje vprašanje. V nasprotnem primeru pa ga preskočite in odgovorite na vprašanje 16.

31. Tehnike ustvarjalnega mišljenja uporabljamo pri:
(*možnih je več odgovorov.*)

- reševanju splošnih problemov
- izboljšavi procesov, izdelkov, storitev
- zmanjševanju stroškov poslovanja
- pridobivanju novih trgov
- oblikovanju timov
- komuniciranju

32. Zakaj v podjetju ne uporabljate tehnik ustvarjalnega mišljenja?

Ocenjevalna lestvica: 1- močno nestrinjanje , 2- nestrinjanje, 3- neodločenost, 4- strinjanje, 5- močno strinjanje

	1	2	3	4	5
Tehnik ne poznamo.					
Prenizek nivo izobrazbe.					
Vodstvo ne vzpodbuja uporabo tehnik.					
Neustrezna klima med zaposlenimi za tak način iskanja rešitev.					
Premalo volje in energije za njihovo praktično uporabo .					
Ne verjamemo v njihovo koristnost.					

Hvala za Vaš čas in odgovore!