

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO  
MERJENJE DONOSNOSTI KADROVSKIH PROJEKTOV IN  
ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

**Ljubljana, junij 2009**

**MIRJAM PICIGA**

## **IZJAVA**

Študent/ka Mirjam Piciga izjavljam, da sem avtor/ica tega magistrskega/specialističnega

dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5. 6. 2009

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1.1 Namen in cilji .....	3
1.2 Uporabljene metode .....	4
2 OPIS PROBLEMATIKE MERJENJA DONOSNOSTI IZVAJANJA KADROVSKE FUNKCIJE .....	8
3 KADROVSKI PROJEKTI .....	11
3.1 Opis kadrovske funkcije .....	12
3.2 Umestitev kadrovske funkcije v podjetje .....	13
3.3 Pomembnost kadrovskih projektov za podjetje .....	14
3.3.1 Letni razgovori .....	15
3.3.2 Učeča se organizacija .....	17
3.3.3 Druga področja kadrovskih dejavnosti .....	22
3.4 Ugotavljanje donosnosti kadrovskih projektov .....	24
3.4.1 Proces izračunavanja donosnosti .....	25
3.4.2 Načela procesa izračunavanja donosnosti .....	25
4 ČLOVEŠKI KAPITAL .....	27
4.1 Opredelitev pojma človeški kapital .....	30
4.2 Pomen človeškega kapitala za podjetje .....	30
4.3 Ugotavljanje donosnosti človeškega kapitala .....	33
4.3.1 Analiza obstoječe situacije .....	33
4.3.2 Ukrepanje .....	34
4.3.3 Vpliv .....	34
4.3.4 Vrednost .....	34
5 KADROVSKI PROJEKTI, KI SE IZVAJAJO V TELEKOMU SLOVENIJE, D. D. ....	37
5.1 Opis kadrovskih projektov, ki se izvajajo v Telekomu Slovenije, d. d. ....	38
5.2 Opis merjenja učinkovitosti kadrovskih projektov v Telekomu Slovenije, d. d. ....	41
6 MERJENJE DONOSNOSTI IZOBRAŽEVANJA .....	42
6.1 Merjenje donosnosti izobraževanja v skladu s teorijo Paula Kearnsa .....	44
6.2 Sprejem odločitve za izobraževanje .....	51
6.3 Teoretična izhodišča za merjenje donosnosti .....	51
6.4 Izračun donosnosti na podlagi izbranega primera .....	52
7 MERJENJE DONOSNOSTI KADROVSKIH PROJEKTOV .....	55
7.1 Izvajanje letnih razvojnih razgovorov .....	55
7.2 Vhodni podatki za izračun donosnosti izvajanja letnih razvojnih razgovorov .....	57
7.3 Izračun donosnosti izvajanja letnih razvojnih razgovorov .....	60
8 MERJENJE PRISPEVKA ČLOVEŠKEGA KAPITALA .....	63
8.1 Kazalniki merjenja prispevka človeškega kapitala .....	65
8.2 Osem praks, značilnih za najboljša podjetja .....	67
9 PRIMERJAVA MERJENJA DONOSNOSTI OZIROMA UGOTAVLJANA UČINKOVITOSTI ZA RAZLIČNA PODROČJA .....	72
ZAKLJUČEK .....	73
11 LITERATURA IN VIRI .....	76

## UVOD

V podjetjih se vedno bolj zavedajo pomembnosti kadrovske funkcije in z njo povezanih projektov ali posameznih procesov, kot so: letni ocenjevalni razgovori, letni razvojni razgovori, izobraževanje, ciljno vodenje, merjenje klime, selekcija kadrov, razvoj kadrov idr. Podjetje ima zaradi teh dejavnosti nekaj stroškov. Vendar se lahko ti stroški obravnavajo kot naložba, saj se, na primer, ob vzpostavitvi posameznega procesa za podjetje pričakujejo nekatere koristi, za katere ni nujno, da so vedno izražene vrednostno. Za vodenje kadrovskih evidenc, obračuna plač in za vodenje drugih evidenc o zaposlenih lahko podjetje najame podizvajalca, vendar brez njih v skladu z zakonodajo ne sme poslovati. V nasprotju s temi obveznimi dejavnostmi obstajajo dejavnosti, ki za podjetje niso obvezne, na primer letni razvojni razgovori. Podjetja se za izvajanje takih dejavnosti odločijo z namenom, da dosežejo nekatere cilje.

Kadrovska funkcija in njene naloge postajajo v svetu vse hitrejših in nepričakovanih tehnoloških sprememb ter stalne potrebe po prilagajanju čedalje zahtevnejše. Kadrovsko področje zajema delo z zaposlenimi in upravljanje njihovih sposobnosti. To bo po predvidevanjih vse bolj pomembno za obstoj in uspešnost posameznega podjetja v prihodnosti (Šutanovac, 2006, str. 60). Ulrich je določil štiri ključne strateške naloge kadrovika (Becker, Huselid in Ulrich, 2001, str. 3-4). Takšno razdelitev lahko dopolnimo s predvidevanji o spremembah teh nalog v prihodnosti. Tradicionalna naloga **administrativnega in funkcionalnega vodenja procesa** bo pomembna še naprej, saj so lahko podlaga za zahtevnejše naloge le uspešno nadzorovani procesi. Poleg navedene naloge, ki jo kadroviki že dobro obvladujejo, bo treba temeljito preučiti tudi druge naloge in jih izvajati, ne samo zaradi sodobnosti in eksperimentiranja z novimi metodami, ampak tudi zaradi pojavov in sprememb v poslovnem in socialnem okolju. Tako se predvideva, da bo naloga **upravljavca sprememb** postala pomembnejša predvsem po izkušnjah ob (ne)uspešnih prevzemih in združitvah podjetij, prepočasnem uvajanju kompleksnejših IT-sistemov in neuspešnem uvajanju sprememb v poslovne procese, večjem odpuščanju ali zaposlovanju itd.. Ta naloga je tesno povezana z nalogo **zastopnika zaposlenih**, ki je pomembna predvsem za upravljanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih ter glavno nalogo **strateškega partnerja vodstvu**, ki usmerja in vodi dejavnosti drugih nalog. Vse tri naloge so zelo zahtevne, ker zaradi

svojih značilnosti zahtevajo več znanja in izkušenj, med drugim tudi poslovnih izkušenj. Za izvajanje teh nalog bi moral biti kadrovik diplomat z razvitimi komunikacijskimi veščinami in sposobnostmi pogajalca za vzpostavljanje stikov in urejanje nesporazumov (Šutanovac, 2006, str. 60; glej tudi Kavran, 1992).

Ravnanje s človeškimi viri (*angl. human resources management*) je v tradicionalno kadrovske dejavnosti vključilo strateško razsežnost ter jo bolj povežalo s poslovnimi potrebami organizacij in z dogajanjem v okolju (Zupan, 2006, str. 3). Prav ta strateška komponenta najbolj kaže na pomembnost kadrovske dejavnosti. Opredelitev vloge ravnanja s človeškimi viri kot strateške funkcije kaže na pomembnost merjenja donosnosti te vloge (donosnost kadrovskih projektov in človeškega kapitala), saj je spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije ena od nalog, ki podpira strateško vlogo.

Podjetja namenjajo premalo časa za merjenje uspešnosti izvajanja nekaterih poslovnih strategij, predvsem kadrovske funkcije. Podjetja se večkrat soočajo s problematiko nepovezanosti zaposlenih in organizacije s strateškimi cilji podjetja (Kaplan in Norton, 2000, str. 144).

Pomembnost usmerjenosti h kadrom (glej npr. Reichheld, 1996) in s tem povezane potrebe po usmerjenem izvajanju kadrovske funkcije v podjetju lahko dokažemo tudi s prikazom pomembnosti človeškega kapitala za podjetje in z izračunom donosnosti človeškega kapitala.

Jasno je, da je edino ekonomsko kategorijo, ki lahko sama doda vrednost, najtežje ovrednotiti. Ta kategorija je človeška komponenta. Samo človek ima notranjo moč, da doda neko vrednost ali pa je ta sposobnost povezana s človekom in je ne moremo ločiti od njega. Ostala sredstva, kot so npr. denar, oprema idr., sama po sebi ne dodajajo vrednosti, dokler jih ne uporabi človek. Vendar se večkrat zdi nemogoče ali zelo težko meriti dodano vrednost, ki jo prispeva posameznik (Fitzenz, 2000, str. xii).

Dodano vrednost vsekakor ustvarja posameznik ali zaposleni uslužbenec posamezno ali v skupini (timsko delo, projekti idr.). Tako lahko merimo prispevek posameznika tudi z merjenjem dodane vrednosti za izbrani projekt. Zato sem raziskala teoretična izhodišča ugotavljanja donosnosti

kadrovskega področja in navedla praktične izračune.

## 1.1 Namen in cilji

Kadrovski projekti in človeški kapital so pomembni pri uresničevanju strateških ciljev podjetja. Zato so v nalogi predstavljeni ekonomski kazalnik(-i) (donos na naložbo), s katerim(-i) je mogoče predstaviti pomembnost in učinkovitost kadrovskih projektov in človeškega kapitala. Ti kazalniki so uporabljeni v praktičnih primerih, tj. izračunih donosnosti za preprost primer izobraževanja kot ene od oblik vlaganja v kadre, v primeru letnih razvojnih razgovorov.

Magistrsko delo temelji na naslednjih hipotezah:

- zaposleni so pomembna konkurenčna prednost podjetja,
- podjetja morajo več sredstev namenjati iskanju in razvoju kadrov, vendar pri tem upoštevati strateške usmeritve in vnaprej predvideti dogajanja na področju kadrov v podjetju (glej Turnbull, 1996),
- za doseganje cilja iz druge hipoteze je mogoče izračunati donos na naložbo v kadrovske projekte, vendar to ni vedno smiselno.

Cilj magistrskega dela je odgovoriti na dve bistveni vprašanji:

- Ali je mogoče izmeriti donosnost kadrovskih projektov in človeškega kapitala?
- Ali je smiselno vedno ugotavljati učinkovitost kadrovskih projektov in človeškega kapitala prek ugotavljanja donosa na naložbo?

Drugi cilji magistrskega dela so poudariti pomembnost kadrovskih projektov in kadrovske funkcije. Ker so pristopi strokovnjakov k tem vprašanjem včasih različni, jih bom primerjala. Poleg cilja bom izpostavila tudi možnost merjenja posameznih procesov v podjetju. V zvezi s tem bom navedla nekatere ugotovitve, med drugim tudi to, da merjenje v obliki donosa na naložbo ni vedno smiselno, saj obstajajo še drugi kazalniki, ki jih ne moremo izraziti v denarju, vendar jih lahko povežemo s strateškimi cilji podjetja.

V magistrskem delu želim odgovoriti tudi na naslednja vprašanja:

- Ali je mogoče izmeriti donos na naložbo za vsak kadrovski projekt?
- Ali lahko izmerimo donosnost človeškega kapitala?
- Kakšen je postopek ugotavljanja donosnosti?
- Kakšna orodja potrebujemo za merjenje?
- Ali je sploh smiselno ugotavljati donosnost izobraževanja?
- Kakšna je razlika med teorijo in prakso na tem področju?

Cilji magistrskega dela se lahko povzamejo v naslednjih točkah:

- pokazati pomembnost kadrovskih projektov in človeškega kapitala – teoretično,
- pokazati, kako mora podjetje obravnavati uvedbo posameznih projektov – teoretično,
- pokazati, kakšne so možnosti in načini merjenja donosnosti kadrovskih projektov in človeškega kapitala – teoretično,
- prikazati praktičen izračun donosa na naložbo v primeru izobraževanja in primeru izvajanja letnih razvojnih razgovorov.

## 1.2 Uporabljene metode

V tej nalogi je uporabljeno zbiranje podatkov, ki temelji na metodi raziskave za mizo (angl. *desk research method*). Na podlagi te metode se pridobivajo razpoložljivi sekundarni podatki. Zato je uporabljena strokovna literatura s področja izračunavanja donosnosti kadrovskih projektov in donosnosti človeškega kapitala ter različne raziskave s tega področja. Poleg navedenega sem uporabila tudi interne vire družbe Telekom, v kateri sem zaposlena, predvsem za prikaz praktičnega primera učinkov izobraževanja na doseganje ciljev podjetja.

Na podlagi pridobivanja podatkov iz različne strokovne literature in raziskav želim teoretično predstaviti pomembnost kadrovskih projektov ter predvsem možnost ekonomskega izračuna donosnosti takšnih projektov. Nenazadnje želim vse pridobljene podatke uporabiti za prikaz izračuna donosnosti izobraževanja za dejansko področje v družbi.

S teoretičnega vidika bom predstavila pomembnost kadrovskega projekta in človeškega kapitala, pri čemer bom opozorila na možnosti ugotavljanja donosnosti s finančnimi kazalniki. Prav tako bom najprej s teoretičnega vidika predstavila izračun donosa na naložbo in ga nato po korakih pokazala na preprostem praktičnem primeru. Pri tem sem uporabila dejanske podatke družbe. Glede vrednostno izraženih koristi bom naredila praktični izračun na podlagi teoretičnih izhodišč in dejanskega stanja pri izbranem primeru.

Teoretični vidik temelji predvsem na teorijah dveh avtorjev, ki se zdita najbolj uporabni v praksi. Za praktične primere bom uporabila interne podatke Telekoma Slovenije, d. d., za leti 2007 in 2008. Pri samem izračunu donosnosti je poudarjeno predvsem področje izobraževanja in razvoj kadrov. Nakazala bom možnost uporabe vseh praktičnih in teoretičnih izhodišč za izračun donosnosti drugih kadrovskega projekta. Tako bom na zelo preprostem primeru predstavila izračun donosnosti enega kadrovskega projekta.

Podatki o stroških so popolnoma natančni, saj so izračunani na podlagi internih virov. Podatki o prihodkih in drugih pozitivnih učinkih so izračunani v skladu s shematičnimi enačbami iz teorije, saj v Telekomu tega donosa dejansko ne računajo. Za primer izobraževanja sem uporabila interne vire družbe Telekom Slovenije, d. d.. Podatki o stroških in koristih so pridobljeni iz internih virov, vendar so se ti podatki o koristih v Telekomu zbirali predvsem z vidika smiselnosti uporabe nekega postopka in ne v smislu ugotavljanja donosnosti v povezavi z napotitvijo delavca na izobraževanje. S praktičnimi primeri bom opozorila, da donosnosti ni vedno smiselno računati, saj lahko posamezne koristi včasih ovrednotimo samo opisno. Postopki izračuna bi lahko bili prezahtevni, zato bi bili stroški zaradi izračuna večji kot koristi posamezne dejavnosti.

Naloga temelji na študiji Paula Kearnsa (2005), v kateri je navedeno, da je treba izobraževanje najprej razvrstiti v tri kategorije (škatle), in sicer izobraževanje, ki ga moramo imeti, izobraževanje z namenom neke dodane vrednosti in izobraževanje, ki bi ga bilo dobro imeti. Izračun donosnosti je smiselno le v drugem primeru. Vrednotenje izobraževanja mora biti preprosto, ker ni samo sebi namen. Izvesti ga je treba pred izobraževanjem, pri čemer je treba omejiti količino podatkov. V zvezi s tem sta pomembna tudi poznavanje in izvajanje teorije. Merjenje je odvisno tudi od namena izobraževanja. Izobraževanje se meri, kadar je namen



izobraževanja neka korist, ki jo lahko izrazimo vrednostno. Kadar je namen izobraževanja le pokrivanje razlik med dejanskim znanjem in zahtevami delovnega mesta, se izobraževanje vrednoti predvsem z vidika, ali je delavec pridobil ustrezno znanje na izobraževanju.

V skladu z obstoječo strokovno literaturo je opisanih tudi več različnih metod merjenja donosnosti človeškega kapitala in donosnosti kadrovskega projekta (Kearns, 2005; Phillips, 2001; Ulirch, 2001 idr.). Praktični primeri so povezani s pristopom, ki ga v zvezi z ugotavljanjem vrednosti izobraževanja navaja Kearns (2005), v zvezi z ugotavljanjem vrednosti človeškega kapitala pa Phillips (2001). Za obe področji sta navedena zelo preprosta primera izračuna donosnosti. Bolj zahtevne kadrovske projekte in koristi, ki jih lahko dobimo z izračunom in ki lahko dokazujejo nesmiselnost izračuna donosnosti, bom predstavila le teoretično. V Telekomu donosnosti kot take ne merimo, vendar imamo v internih virih dovolj podatkov, na podlagi katerih lahko oblikujemo posamezne ugotovitve.

V drugem poglavju je predstavljena problematika merjenja donosnosti izvajanja kadrovske funkcije. V literaturi običajno zasledimo navedbe o pomembnosti kadrovske funkcije in o pozitivnih učinkih, ki jih lahko prinaša uspešno in učinkovito izvajanje le-te. Pri tem pa naletimo na določene težave, ko želimo izraziti donosnost kadrovske funkcije tudi vrednostno. V večini primerov lahko sicer dokaj natančno ocenimo stroške, na večje probleme naletimo pri ocenjevanju koristi, ki jih želimo izraziti vrednostno. Določene kadrovske aktivnosti lahko zelo preprosto izrazimo tudi vrednostno (npr. obisk enega seminarja, zadržanje enega zaposlenega, ...), težje pa je to v primeru izvedbe vrste aktivnosti oz. v primeru realizacije posameznega projekta. V tretjem poglavju sem opredelila kadrovske projekte, opisala kadrovske funkcije ter jo umestila v podjetje. S tem sem želela prikazati pomembnost kadrovske funkcije. Takšna in drugačna razmišljanja na katera sem naletela med prebiranjem literature, so me napeljala do tega, da je potrebno tako pomembno funkcijo, kot je kadrovska, tudi ovrednotiti. Ena izmed takšnih misli je npr. »V svetu vse hitrejših in nepričakovanih sprememb ter nenehnih potreb po prilagajanju postajajo kadrovska funkcija in njene naloge čedalje zahtevnejše, saj se ukvarjajo z zaposlenimi in njihovimi sposobnostmi, torej s tisto komponento podjetja, za katero predvidevajo, da bo v prihodnosti še bistvenejše krojila obstoj in uspešnost posameznega podjetja (Šutanovac, 2006, str. 60).« V četrtem poglavju sem predstavila pojem človeškega kapitala in

osnovna izhodišča ugotavljanja donosnosti. Običajno donosnost človeškega kapitala ugotavljamo na nivoju družbe (npr. dodana vrednost na zaposlenega, prihodki na zaposlenega, ...), vendar nam ti kazalci običajno zelo malo povedo o vzrokih za takšen ali drugačen rezultat. Prav zato sem želela preiti bolj na nivo posameznika oz. najprej na nivo posameznega kadrovskega projekta. S tem namenom sem v petem poglavju predstavila pomembnejše kadrovske projekte Telekoma Slovenije, d. d.. Tudi v naši družbi običajno koristi izražamo bolj opisno. Seveda smo se za določene korake vedno odločili na podlagi določenih ugotovitev oz. pobud (ugotovitve iz ozračja, vzdušja, kar v družbi redno merimo). Teoretičnim izhodiščem o pomembnosti kadrovske funkcije, o umestitvi le-te v družbo, o pomembnosti ter definiciji projektov sledi področje izračunavanja oziroma ugotavljanja donosnosti. Najprej je v šestem poglavju predstavljen podrobnejši opis teoretičnih izhodišč za merjenje donosnosti na področju izobraževanja. Temu sledi preprost primer izračuna donosnosti, ko napotimo delavca na izobraževanje. S tem sem želela nakazati pomembnost izobraževanja tudi preko izračuna finančnega kazalca in ne samo z opisom koristnosti izobraževanja na splošno. Ugotovimo, da je lahko izobraževanje zelo donosno za družbo, vendar se pri tem vprašamo, ali lahko takšen izračun uporabimo za posplošitev. Nato sem v sedmem poglavju obravnavala izračun donosnosti v primeru izvedbe letnih razvojnih razgovorov. Pri tem je prikazanih več variant, ki seveda izhajajo iz enakih teoretičnih izhodišč, vendar upoštevajo možnost vključevanja različnih podatkov (npr. oportunitetni stroški) oziroma upoštevanje različnih predpostavk (gre dejansko za oceno vsebinskih koristi, ki jih nato izrazimo tudi v denarju). V osmem poglavju so prikazana osnovna izhodišča merjenja prispevka človeškega kapitala. Prikazani so različni možni kazalci merjenja prispevka človeškega kapitala, ki imajo določene omejitve z vidika uporabnosti teh podatkov. V zadnjem, devetem poglavju, sem naredila kratko primerjavo vseh treh primerov ugotavljanja učinkovitosti, tako z vidika preprostosti izračuna kot z vidika uporabnosti izračuna oz. možnosti ugotavljanja vzrokov in posledic. Največ nam povedo podatki pri izračunu donosnosti kadrovskega projekta, kjer pa moramo biti predvsem previdni pri definiciji koristi. To sicer naj ne bi bil problem, če vemo, zakaj smo se za neki projekt odločili. Sledi zaključek, v katerem je navedenih nekaj ključnih misli nekaterih avtorjev ter moji osebni zaključki, do katerih sem prišla pri prebiranju številne literature. Splošna ugotovitev je, da se donosnost vsekakor da izračunati tudi za področje kadrovske funkcije, da pa takšni izračuni niso smiselni v vseh primerih. Izračuni nam lahko koristijo kot dodaten dokaz o koristnosti izvajanja kadrovske funkcije, ki seveda mora podpirati

strategijo družbe.

## **2 OPIS PROBLEMATIKE MERJENJA DONOSNOSTI IZVAJANJA KADROVSKE FUNKCIJE**

Glede na pomembnost kadrovske funkcije in z njo povezanih procesov je v magistrskem delu teoretično in praktično prikazana možnost merjenja donosnosti posameznih kadrovskih področij delovanja. Vodstva podjetij večkrat sprejemajo odločitve po občutku in ne na podlagi finančnih kazalnikov. Bolj smiselno bi bilo, da donosnost posameznih dejavnosti najprej izmerijo, potem pa se odločijo, katere od njih so potrebne in koristne. Vendar vodstva zaradi finančnih omejitev v podjetju običajno najprej ukinejo ali omejijo sredstva za izvajanje kadrovskih dejavnosti. Pri ugotavljanju donosnosti kadrovskih projektov je treba poznati nekatere omejitve, predvsem kadar se želi donosnost izraziti tudi vrednostno in ne samo opisno, tj. z navajanjem nekih splošnih koristi.

Donos (korist) se lahko meri z različnimi kazalniki. Eden od njih je donos na naložbo, za katero je potrebna ocena stroškov in koristi, izraženih v denarju. Koristi kadrovske funkcije se pogosto izražajo opisno ali s splošnimi finančnimi kazalniki, kot so prihodki na zaposlenega. V praksi obstaja veliko različnih kazalnikov za ugotavljanje uspešnosti (glej npr. Rejc, 2003, str. 17; Phillips, 2001, str. 13; Južnik, 2004, str. 56, Sitar, 2003, str. 39-40). Bolj natančni kazalniki so prihodki na polno zaposlene delavce (odvisen je od razmerja med polno zaposlenimi in zaposlenimi za krajši čas) ter neto dobiček po plačilu davkov brez stroškov kapitala (EVA). V tej nalogi je poudarjen donos na naložbo, pri čemer so predstavljene njene prednosti in slabosti. Vendar so enako uporabni tudi drugi kazalniki. Pomembno je, da se posamezni kazalniki redno spremljajo. Vendar je treba v zvezi s tem upoštevati teorijo o ustreznosti posameznih kazalnikov v različnih okoliščinah.

Literatura (glej npr. Kragelj, 2003, str. 15; Šutanovac, 2006, str. 60, Brod in Košič, 2006 str. 27) navaja različne nasvete glede načina, ki ga lahko uporabi podjetje, da pridobi konkurenčne prednosti. V zadnjem desetletju (v tujini morda že prej) se poudarja, kako je treba previdno ravnati z zaposlenimi, kaj vse je treba narediti za njihovo boljše počutje itd.. Cilj teh poudarkov

je, da zaposleni pokažejo vse kar znajo in da v celoti izkoristijo svoje zmožnosti za doseganje strateških ciljev podjetja. Poleg tega se poudarja pomembnost izobraževanja, vodenja s cilji, letnih razgovorov, letnih ocenjevalnih razgovorov, vlaganja v menedžment podjetja, da bi lahko še bolje vodili podjetje. Bistvo teh poudarkov je, da so zaposleni kapital podjetij. Tako dojemanje se razlikuje od dojemanja iz časa industrijske revolucije, ko so glavno vrednost in prednost podjetja predstavljali stroji, človek pa je bil le orodje za delo s stroji. Takšno dojemanje je zastarelo, saj za dostopnost do najmodernejših tehnologij niso potrebne samo raziskave, ampak tudi zadostni kapital za nakup najnovejših tehnologij. Dejansko je podjetij s kapitalom za take nakupe najnovejših tehnologij veliko, zato nimajo nobene večje konkurenčne prednosti. Dodana vrednost se tako ustvarja z izkoriščanjem zmogljivosti zaposlenih.

S kazalniki na ravni podjetja (npr. prihodki na zaposlenega, odhodki na zaposlenega idr.) se ne da natančno ugotoviti vzroka posameznih sprememb v poslovanju. Podjetje deluje oziroma bi moralo delovati kot celota, zato se je nesmiselno spraševati, ali je razlog za večjo prodajo prodaja sama, trženje ali izobraževanje v zvezi s tem.

Podjetje je uspešno, ko doseže svoje cilje. Učinkovitost poslovanja se kaže v porabljenih sredstvih in času, ki je potreben za doseganje cilja. Pri uspešnosti gre torej za to, da počnemo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da jih počnemo pravilno (Zupan, 2001, str. 13). Če npr. na podlagi nekega vprašalnika ugotovimo, da stranke niso zadovoljne s strokovnim znanjem prodajalca o izdelkih, ki jih podjetje prodaja, je treba tega prodajalca poslati na izobraževanje in ugotoviti, ali je z izobraževanjem pridobil ustrezna znanja. Izračun donosnosti v tem primeru ni potreben. Pomembno je zavedanje, da zaposleni prodajalec brez ustreznega znanja ne more opravljati svojega dela in nalog uspešno.

Poleg tega je pomembno ločiti pomembne informacije o kadrovskih rešitvah od nepomembnih. To zadeva smiselnost vzpostavitve različnih oblik kadrovskih rešitev v procesih podjetja in smiselnost merjenja vrednosti posameznih projektov. Najprej je treba ugotoviti, kaj je smiselno meriti. Potem je treba za kategorije, ki jih je smiselno meriti, ugotoviti, ali jih je sploh mogoče izmeriti. Odgovori na ta vprašanja so povezani s strategijo podjetja za doseganje posameznih ciljev. Te strategije in cilji morajo biti jasni, da se lahko ugotovi, kaj mora podjetje narediti za

njihovo doseganje. Na podlagi tega se sprejme odločitev, ali je treba posamezno kategorijo meriti glede na donosnost ali glede znanja, ki ga pridobijo zaposleni. Merilo merjenja je odvisno od cilja spremembe, npr. izboljšanja ugleda podjetja, zmanjšanja stroškov itd..

V primeru izobraževanja je zelo preprosto pokazati, da ni smiselno meriti njegove donosnosti, saj je to znanje, ki ga zaposleni potrebuje pri svojem delu. To ne pomeni, da je treba ustrezen kader poiskati na trgu, ker to zaradi zakonskih in drugih omejitev ni mogoče. Izobraževanje zaposlenih je, tako kot skrb za osnovna sredstva in kapital, obveznost podjetja. Hkrati ima zaposleni obveznost, da takšno izobraževanje tudi odgovorno sprejme. Vlaganje v zaposlene ne pomeni samo stroškov, ampak predvsem naložbo (glej npr. Palacios, 2004). Ne glede na ostale morebitne negativne posledice obstaja tudi zakonodaja, ki ne dovoljuje, da bi delavce preprosto odpuščali in na trgu poiskali takšne, ki znanje že imajo. Zakon o delovnih razmerjih (Kresal, 2002, str. 633–643) celo predvideva, da bi morali delodajalci spodbujati izobraževanje zaposlenih in da bi morali delavci to pobudo sprejeti. Nekateri avtorji prav tako navajajo, da je skrb za izobraževanje in kariero zaposlenih ena od postavk družbene odgovornosti do zaposlenih (Drevenšek, 2006, str. 20; glej tudi Fireston, 2003; Glas, 2004).

Pomembno je opredeliti tudi obliko izobraževanja, ki bo zagotovila konkurenčno prednost. Vendar to presega okvir te naloge, katere cilj je ugotoviti, ali je izobraževanje koristno za neko podjetje. Pomembno je znanje, ki se lahko uporabi za doseganje poslovnih ciljev. Prav tako je pomemben tudi prenos znanja in opredelitev ključnih kadrov, katerim je namenjeno izobraževanje.

Delovna sila po svetu je, podobno kot trgi, vedno bolj raznolika. Zato lahko organizacije z nadzorovanjem raznolikosti profilov zaposlenih pridobijo konkurenčno prednost. Poleg ugodnih učinkov socialne odgovornosti lahko organizacije z učinkovitim in uspešnim upravljanjem raznolikosti pridobijo konkurenčno prednost tudi na drugih področjih (Treven in Mulej, 2005, str. 328). To kaže na vedno večjo pomembnost področja kadrovske politike.

### 3 KADROVSKI PROJEKTI

V skladu s strokovno literaturo se projekti kot časovno omejeni procesi izvajajo že vso zgodovino človeštva. Povezani so z ustvarjalnostjo človeka. Največje dosežke je človek ustvaril z enkratnimi in časovno omejenimi procesi, pri čemer zadeva to vsa področja človekovega delovanja (Hauc, 2007, str. 11). Isti avtor povzema tudi opredelitve drugih avtorjev. Za te opredelitve je značilno, da vključujejo časovno omejenost in nekatere potrebne vire. Druge opredelitve poudarjajo vlogo ali namen projektov. S projektom se doseže cilj, ki se določi pred izvajanjem. Osnovna značilnost cilja je, da ga najpogosteje povezujemo s časom, v katerem naj bi ga dosegli. V nasprotnem primeru je cilj razpravljanje o želji, ne pa o dejanskem in načrtovanem rezultatu (Hauc, 2007, str. 31).

V medmrežju je mogoče poiskati splošnejšo opredelitev projekta. Na strani <http://sl.wikipedia.org/wiki/Projekt> je navedeno: »Projekt je ciljno usmerjen in zaključen proces razvijanja dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju končnega cilja. Do tega cilja se prihaja postopoma, z doseganjem posameznih podciljev. Pobuda za projekt lahko vsebuje samo en končni cilj ali pa vse podcilje. Pobudnik projekta je lahko posameznik, podjetje, družbena organizacija, javna organizacija, družbena institucija, državna institucija ali celo mednarodna organizacija, ki je običajno tudi naročnik projekta. Naročnik projekta običajno postavi tudi cilje projekta. Za uspešno realizacijo projekta je potrebno poiskati še izvajalce in določiti vodje projekta. Vodstvo ima pri organiziranju, upravljanju in vodenju projekta odločilno vlogo. Vodstvo projekta mora načrtovati in aktivirati posamezne aktivnosti ter jih tehniško, časovno in finančno usklajevati. Projekti so lahko majhni ali veliki, vsi pa morajo biti časovno omejeni, predviden mora biti pričetek in zaključek. Uspešno izvajanje projekta zahteva tudi dobro postavljen informacijski sistem.«

Podjetja, ki menijo, da imajo na razpolago dovolj sredstev, se za posamezne kadrovske projekte pogosto odločijo brez izračunov. Brez dodatnih koristi, ki bi se morale doseči s temi projekti, je tak projekt za podjetje samo strošek. Zato bo podjetje v primeru varčevanja najprej ukinilo take projekte, saj jim ne koristijo. Nekatera podjetja obravnavajo projekte na področju kadrovske politike kot drugotne projekte ali celo kot dodatno obremenitev in zato tudi kot dodatni strošek,

ki jim ne koristi. V obeh primerih bi bilo za kadrovske službe smiselno pripraviti izračune donosnosti projektov, s katerimi bi vodstvu podjetja prikazala vrednost projektov ali pridobila od njega več sredstev.

Pri kadrovskih projektih običajno navajamo koristi opisno in ne s finančnimi kazalniki. Tudi v Telekomu Slovenije, d. d. ugotavljamo koristi, npr. letnih ocenjevalnih razgovorov s spremljanjem vzdušja v podjetju. Letne ocenjevalne razgovore in letne razvojne razgovore smo v podjetju vzpostavili kot orodje, s katerim smo želeli izboljšati zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo, da zaposleni preslabo poznajo cilje in da ne poznajo strateških usmeritev družbe. Tako ocenjujemo, da bodo zaposleni z boljšim poznavanjem ciljev podjetja lažje uresničevali svoje cilje in naloge ter tako izvajali strategijo družbe. Vendar ob tem nismo razmišljali, kakšen je dejanski finančni učinek tega na poslovni rezultat družbe.

### **3.1 Opis kadrovske funkcije**

Kadrovska funkcija je prav tako pomembna kot vse druge funkcije v podjetju, ali pa še celo bolj, kar pomeni, da mora biti nujno obravnavana kot strateška funkcija. Dejstvo je, da se je v zadnjih dveh desetletjih kadrovska funkcija spremenila in je pri nas še vedno v fazi spreminjanja. Na to kažejo tematike številnih posvetov in člankov. Izraz HRM (*angl. Human Resource Management*), ki se lahko prevede kot ravnanje z ljudmi pri delu, kaže na strateško usmerjenost kadrovske funkcije. S tem izrazom je kadrovska dejavnost dobila strateško razsežnost (Zupan, 2006, str. 3).

Kadrovske funkcije se v organizacijah izvajajo zato, da se zagotavlja razvoj in uporaba ustreznih človeških zmognosti in se tako dosežejo zastavljeni cilji. Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije se izpolnjujeta dva cilja: 1. pridobivanje in razvijanje ustreznih človeških zmognosti ter 2. čim boljša uporaba človeških zmognosti v delovnem procesu (Svetlik in Zupan, 2009, str. 21).

Rešitve proti pritiskom zaradi globalizacije je treba iskati v organizaciji sami. Poleg tega je treba poiskati zmognosti, ki bodo omogočale, da se organizacija sooči z vedno večjimi pritiski odjemalcev, dobaviteljev in zaposlenih. Torišče tekmovnosti so sicer še vedno tehnologija,

distribucija, storitve idr., vendar so to značilnosti, ki se lahko hitro prevzamejo od drugih organizacij. Vendar se tako izgublja konkurenčnost. Te dejavnosti usmerjajo ljudje, kar pomeni, da so lahko vir doseganja konkurenčne prednosti. Zaposleni so tako tudi največje sredstvo funkcije človeških virov na poti njenega spreminjanja. Izzivi, s katerimi se na tem področju soočamo, so spremenjene potrebe in pričakovanja zaposlenih ter potrebe in pričakovanja organizacije. Obstajata dve ravni, za ravnovesje med njimi pa skrbi kadrovska funkcija (Brod, 2006, str. 27).

Izvajanje kadrovske funkcije ni naloga, ki jo izvaja samo kadrovska služba. To dokazuje dejstvo, da uporablja vodstvo kadrovske funkcije za preučevanje kadrovskih procesov, ki so povezani s strokovnotehničnim delom organizacije, in za strokovno obdelavo delovno-tehničnih kadrovskih procesov. Odnos med kadrovske funkcije in vodenjem je vzajemen: kadrovski strokovnjaki skrbijo za strokovnotehnična opravila, povezana s kadri, istočasno pa so kadrovski vodje in kadrovski strokovnjaki skupno odgovorni za učinkovit potek vseh kadrovskih procesov, kot so npr. selekcija, sprejemanje, razporejanje, izobraževanje, nagrajevanje ipd. (Florjančič in Paape, 2004, str. 11).

### **3.2 Umestitev kadrovske funkcije v podjetje**

V svetu vse hitrejših in nepričakovanih sprememb ter stalne potrebe po prilagajanju postajajo kadrovska funkcija in njene naloge čedalje zahtevnejše, saj se ukvarjajo z zaposlenimi in njihovimi sposobnostmi, torej s tisto komponento podjetja, za katero predvidevajo, da bo v prihodnosti še bistvenejše krojila obstoj in uspešnost posameznega podjetja (Šutanovac, 2006, str. 60). Glede na štiri ključne strateške naloge kadrovika, ki jih je določil Ulrich (2001, str. 3–4), je mogoče opredeliti njihov pomen v naslednjih letih. Tradicionalna naloga upravnega in funkcionalnega vodenja procesa bo pomembna še naprej, saj so lahko podlaga za zahtevnejše naloge le skrbno nadzorovani procesi. Poleg navedene naloge, ki jo kadroviki že dobro poznajo, bo treba uvesti in izvajati še druge naloge, ne samo zaradi sodobnosti in eksperimentiranja z novimi metodami, ampak tudi zaradi pojavov in sprememb v poslovnem in socialnem okolju. Zato se predvideva, da bo naloga upravljalca sprememb (angl. *change agent*) postala



pomembnejša, predvsem glede na izkušnje ob (ne)uspešnih prevzemih in združitvah podjetij, prepočasnem uvajanju zapletenejših IT-sistemov in sprememb v poslovne procese, večjem odpuščanju ali zaposlovanju itd.. Ta naloga je tesno povezana s preostalima dvema; z nalogo zastopnika zaposlenih, ki je pomembna predvsem za menedžment zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih, ter z nalogo strateškega partnerja vodstvu kot krovno nalogo, ki usmerja in vodi dejavnosti drugih nalog. Te naloge so zelo zahtevne, ker je zanje potrebno več splošnih in poslovnih znanj in izkušenj. Za izvajanje teh nalog bi moral biti kadrovik diplomat z razvitimi komunikacijskimi veščinami in sposobnostmi pogajalca, ki lahko vzpostavlja odnose in ureja nesporazume (Šutanovac, 2006, str. 60).

Strokovnjaki menijo, da bodo morali kadrovski delavci poskrbeti za trženje funkcije upravljanja človeških virov v podjetju in ji zagotoviti strateško vlogo v podjetju. Funkcija upravljanje človeških virov ne sme zajemati samo opravljanja nalog, ki so ji dodeljene, in začeti oblikovati zamisli, s katerimi se bo lahko izvajala strategija podjetja.

Ključni izziv upravljanja človeških virov ni le razvijanje človeškega kapitala, ki se lahko najpreprosteje opredeli kot skupek znanja, spretnosti in sposobnosti posameznika. Pravi izziv je razvoj socialnega kapitala, ki je pomemben vzvod za ustvarjanje, prenos in uporabo znanja. Cilj dejavnosti upravljanja človeških virov morajo biti odnosi med posamezniki ter skupinami. Upravljanje človeških virov mora postati spodbujevalec in ustvarjalec okolja, v katerem se bo lahko oblikoval in razvijal socialni kapital (Zupan, 2006, str. 3).

### **3.3 Pomembnost kadrovskih projektov za podjetje**

V podjetju se izvajajo številne kadrovske dejavnosti. Nekatere od teh dejavnosti se lahko izvajajo tudi v obliki projekta, čeprav to z vidika učinkovitosti podjetja ni vedno pomembno. Projekt je dejavnost uvajanja neke nove dejavnosti v podjetje. V primeru uspešne izvedbe projekta postane ta nova dejavnost običajna naloga kadrovske službe.

V nadaljevanju so bolj natančno razložene kadrovske funkcije in namen posameznih dejavnosti.

Cilj teh dejavnosti je večja učinkovitost zaposlenih. Tako se bolj učinkovito dosežejo tudi cilji podjetja. Spodnje razlage so povzete po posameznih avtorjih (Majcen, 2001, str. 54–56; Dimovski, 2005, str. 5–6; Cvetko, 2002, str. 84). Te razlage kažejo, da se avtorji osredotočajo predvsem na opisne koristi, ki jih v večini primerov ne izrazijo vrednostno.

Izbrala sem zlasti dve kadrovske področji, in sicer letne razgovore in učečo se organizacijo. Letne razgovore predstavljam bolj podrobno, ker jih izvajamo že nekaj let tudi v Telekomu Slovenije, d. d.. Najprej smo uvedli letne ocenjevalne razgovore, katerih namen je bil, med drugim, ocena zaposlenega (zelo uspešno, uspešno, manj uspešno). Učeča se organizacija je razložena bolj podrobno, ker je takšen tudi Telekom Slovenije, d. d..

### **3.3.1 Letni razgovori**

Letni razgovor med vodjo in njegovim sodelavcem je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do sodelavca in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Poleg tega je enkratna priložnost, da se vodja in njegov sodelavec zblížata kot človeka, da si povesta stvari, o katerih se v vsakdanji naglici ne pogovarjata, da se bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvija zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje delavcu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po razgovoru jasni njegova vloga in cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel (Majcen, 2001, str. 51).

Kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč. Delavca spodbudi k svojemu razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, pomemben, ter potrdi spoznanje, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva.

Namen letnih razgovorov je (Majcen, 2001, str. 54–56):

- izboljšanje delovne uspešnosti zaposlenih,
- preko izkazane pozornosti je zaposleni dodatno motiviran,
- vodje bolje spoznajo sodelavce, zaradi česar jih lažje vodijo in usmerjajo,
- pridobijo ideje za izboljšanje postopkov in procesov dela,
- preko letnih razgovorov naj bi strokovne službe lažje izvajale kadrovske politike,

- organizacija tako pričakuje izboljšanje kakovosti dela, izboljšanje medsebojnih odnosov.

Osnovna naloga vodje je, da zagotovi tekoče in uspešno delovanje organizacijske enote, za katero je odgovoren. Pri tem je ključen njegov način dela z ljudmi, kar se kaže v rezultatih organizacijske enote ter njegovem lastnem počutju in v počutju sodelavcev. Z zanj značilnim slogom vodenja vpliva na organizacijsko kulturo, zadovoljstvo sodelavcev ter zadovoljstvo poslovnih partnerjev in strank.

Na delovnem mestu poteka stalna izmenjava zamisli s pisnim izražanjem ali pogovorom. Pogovor se izvaja med sodelavci, med vodjo in posameznim sodelavcem, v skupini, s strankami, s sodelavci iz drugih organizacijskih enot idr.. Večina pogovorov se nanaša na probleme, informacije in vprašanja v zvezi z delom, nekateri pa so tudi bolj zaupni ali zasebni. Poleg tega se jih večina začne spontano, kadar so potrebni, medtem ko so nekateri med njimi načrtovani s pripravljenim scenarijem. Vendar imajo vsi ti pogovori skupno značilnost; ne glede na temo pogovora so poleg razmišljanja in vsebine vanje vključena tudi čustva in razpoloženje vseh udeležencev. Poleg tega pogovor med dvema ali več sogovorniki pogosto vpliva tudi na čustva in razpoloženje naključno navzočih »neudeležencev pogovora«. Tako nastalo razpoloženje vpliva nato naprej na delovno vlogo vseh dejavnih udeležencev v pogovoru ter vseh drugih naključno in pasivno navzočih ter na čustveni naboj v naslednjih pogovorih ali pri vzpostavljanju novih stikov.

Letni razgovor je temeljit pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno, v enakih časovnih obdobjih, vendar najmanj enkrat na leto.

Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali zelenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja,

ter o sodelavčevi vlogi, kot si jo predstavlja vodja. Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, je treba razgovore ponavljati redno vsako leto.

To pomeni, da so razgovori pomembni za učinkovito oceno počutja in dela zaposlenega in vodje v podjetju, pri čemer je tako ocenjevanje opisno, brez dejanskih merjenj. To bi lahko bila podlaga za izvedbo študije o učinkovitosti letnih razgovorov glede na finančne kazalnike, pri čemer je treba predpostavljati, da so ti razgovori vzpostavljeni in izvedeni v skladu z nekaterimi standardi in ciljno usmerjeni. V tej nalogi so predstavljene možnosti izračunavanja donosnosti na naložbo v primeru letnih razvojnih razgovorov (glej sedmo poglavje). Eden od ciljev letnega razvojnega razgovora je lahko tudi zadržanje ključnih kadrov. Da je to pomembno, dokazujejo zaposleni, v katere se je veliko vlagalo, vendar se odločijo, da odidejo iz podjetja, pri čemer s seboj ne odnesejo samo znanja, ampak tudi informacije. Podjetje, ki želi imeti zveste stranke, mora znati zadržati ključne zaposlene (Pučko, 1998, str. 557).

Branham (2000, str. 1–6) se je ukvarjal z načini, kako zadržati zaposlene, ki so nadarjeni kadri ali zelo pomembni za poslovanje podjetja. Tudi letni razgovori so lahko eno od orodij za zadržanje nadarjenih kadrov. Branham je kot enega od razlogov, da nadarjeni kader zapusti podjetje, navedel stroške. V zvezi s tem je smiselno izračunati donosnost prek primerjave sredstev, ki jih namenimo za zadržanje nadarjenih kadrov, s stroški, ki nastanejo, če zaposleni odide. Vendar mora biti jasno, da ne glede na naložbe v nadarjene kadre ne bomo mogli zadržati vseh zaposlenih, za katere ne želimo, da odidejo iz podjetja.

### **3.3.2 Učeča se organizacija**

Organizacija, ki dela, temelji na rutinskem delu. Večina zaposlenih opravlja ponavljajoča se dela, manjšina pa se ukvarja z razvojem novih stvari. Organizacija, ki se uči, temelji na obvladovanju informacij in znanja. V taki organizaciji se ljudje zavedajo pomembnosti znanja, zato se z njim sistematično ukvarjajo (Mayer, 2002, str. 569).

Cilj klasičnega podjetja sta organizacija in dobiček, zaposleni pa predstavljajo predvsem strošek. Učeča se organizacija obravnava podjetje kot temelj svojega obstoja, dejavnega, ustvarjalnega

človeka, vključenega v socialnokulturni sistem, pa kot lastnika in uporabnika svojih možganov, znanja in sposobnosti. Temeljni procesi so procesi učenja. Temeljni produkti so produkti znanja (Peršak, 2003, str. 48–50).

Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem je zavedanje vodstva o vlogi posameznika, saj obravnava posameznika kot bistvo organizacijske mreže. Posamezniki s svojimi kognitivnimi mentalnimi koncepti omogočajo in vodijo razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju ter zlasti izkustvu, na skriti praksi in osebnih vrednotah. Sodobni vodja je sposoben zaznavati, spodbujati in udejanjati kategorije organizacijskega znanja in jih tudi dejavno poslovoditi, da bi se njegovo podjetje učilo hitreje kot konkurenti in si tako zagotovilo trajni zmagovalni položaj. Učeča se organizacija na začetku 21. stoletja ne potrebuje samo odlične tehnologije, ampak tudi prilagodljivo, samozavestno vodstvo, inteligentne in sposobne zaposlene ter kakovosten in odprt sistem internih komunikacij, ki predvideva popolno zavezanost glavnega vodstva. Pomembno je zbirati izkušnje, se stalno učiti in služiti organizaciji, skupni viziji, strategiji ter temu stalno prilagajati organizacijsko strukturo (Dimovski, 2005, str. 5–6).

Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije v sodobnosti, so popolnoma drugačni od izzivov v 70-ih ali 80-ih letih prejšnjega stoletja. Upoštevanje hitrih sprememb in procesov učenja je največji izziv za sodobne vodje.

V prihodnosti bo proces vodenja podjetij usmerjen k obvladovanju informacij, znanja in razvijanju intelektualnega kapitala (Dimovski, 2005, str. 27). Učeča se podjetja se zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala, tj. znanja zaposlenih, zato iščejo načine ravnanja z znanjem. Intelektualni kapital je vir neotipljivih sredstev podjetja, ki se v bilanci stanja pogosto ne pojavljajo, in na splošno zajema človeški in strukturni kapital. Sodobno učeče se organizacije pridobivajo trajne konkurenčne prednosti na podlagi znanja in intelektualnega kapitala, ki sta hkrati tudi edini pomemben ekonomski vir sodobne organizacije (glej tudi Guns, 1998).

Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem nadzornem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo.

Ker države vse bolj sodelujejo, se morajo nacionalna gospodarstva hitro prilagajati in se učiti, saj v ekonomiji znanja ni ovir za vstop novih konkurentov na obstoječe nacionalne trge (Dimovski, 2005, str. 25).

Današnje spremembe niso samo hitre, ampak bolj kompleksne, nepredvidljive in prisotne na vseh področjih. Konkurenčen položaj gospodarstev, predvsem v visoko industrializiranih državah, je odvisen od sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem, kar bo v prihodnosti še bolj odločilno. Podjetja delujejo v ekonomiji, ki jo usmerja znanje, zato se vse bolj preoblikujejo v organizacije, ki temeljijo na znanju (Dimovski, 2005, str. 28).

Ravnanje z znanjem pomeni, da je pravo znanje na voljo pravim procesorjem, tj. ljudem ali računalnikom, ob pravem času, na pravi način in za pravo ceno. Za ustvarjalnost so nujne spremembe, med drugim tudi menjava delovnih mest.

Vse več menedžerjev obravnava znanje kot pomemben vir, ki vpliva na strateški uspeh. Prizadevanje za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove splošne dostopnosti in ustvarjanje kulture učenja se imenuje upravljanje znanja. Podpirajo ga informacijske tehnologije, vodenje, ki spodbuja učenje, organizacijska struktura, ki omogoča komuniciranje, in procesi za upravljanje sprememb. Upravljanje znanja je proces sistematičnega in dejavnega poslovanja in razvijanja znanja v organizaciji (Dimovski, 2005, str. 62).

Znanje je uporabna predstavitev neke danosti. Lahko je materialno, elektronsko ali vedenjsko. Upravljanje znanja je nujno za vsa podjetja in organizacije, v katerih je delež znanja v novo ustvarjeni vrednosti znoten. V zadnjih dveh desetletjih je postala pomembnost znanja tako velika, da je danes najpomembnejši produkcijski tvorec in hkrati glavni dejavnik celotnega poslovnega procesa (Inštitut za intelektualni kapital, 2000, str. i).

Upravljanje znanje je besedna zveza, ki ji nekateri odrekajo smiselno, saj po njihovem mnenju znanja ni mogoče upravljati, ker ni stvar, s katero bi bilo mogoče poljubno upravljati. Vendar zadeva to vprašanje dejansko le samo bistvo znanja in način njegovega obstoja (Inštitut za intelektualni kapital, 2000, str. ii).

Inteligentna organizacija mora oblikovati miselnost, ki bo odločno podpirala učenje in prenašanje znanja v njej. Upravljanje znanja v inteligentni organizaciji je sestavljeno iz petih procesov. Proces ustvarjanja znanja zajema individualno in organizacijsko znanje. Naslednji je proces oblikovanja znanja, v katerem se razvijejo načela, pravila in postopki, ki bodo omogočili prenašanje znanja v organizaciji. Tretji proces je shranjevanje znanja, v katerem je treba določiti primerno obliko shranjevanja, ki bo omogočila njegovo prenašanje. Četrty proces zadeva razširjanje, prenašanje znanja znotraj organizacije in omejitve prenašanja znanja prek organizacijskih meja. Zadnji proces zajema usklajevanje in nadzorovanje znanja, s katerim se zagotovi nepretrganost in celovitost uporabe novega znanja v organizaciji. Zaradi lastnosti znanja, tj. njegove zapletenosti in težavnosti posnemanja, bo mogoče z znanjem vzpostaviti trajno konkurenčno prednost.

Nekateri avtorji navajajo model upravljanja znanja in organizacijskega učenja, ki se imenuje model inteligentne organizacije. Če želijo organizacije postati inteligentne, morajo stalno preučevati notranje in zunanje okolje ter razmerja med njima. Da bi se organizacija učila hitreje kot njegovi konkurenti, je nujno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter upravljanje znanja. Organizacijsko učenje in upravljanje znanja temeljita na individualnem učenju posameznikov. To mora biti oblikovano in shranjeno v primerni obliki, da ga je mogoče pozneje učinkovito prenašati in uporabljati znotraj celotne organizacije (Dimovski, 2005, str. 104). Dvigovanje ravni znanja v organizaciji vpliva na večjo konkurenčnost.

Znanje je ključna sposobnost organizacije, ki bo v sodobnem, telekomunikacijskem svetu in prihajajoči dobi sodobne ekonomije omogočala konkurenčni položaj, saj bo eden od pomembnejših temeljev za doseganje trajne konkurenčne prednosti.

Materialna sredstva postajajo v sredstvih podjetij vse manj pomembna, kar velja zlasti za storitvena podjetja. Za podjetje je pomembno, da zna ustvarjati, pridobivati in izkoriščati znanje. Upravljanje z znanjem je velik organizacijski in tehnični izziv za uspešno konkuriranje pri doseganju raznolikosti in dodane ekonomske vrednosti (Welsby, 2003, str. 19).

Sodobno učeče se podjetje mora ustvariti okolje in organizacijsko kulturo, ki bosta zaposlene

spodbujala k novim inovacijam. Zaposleni so najpomembnejši izvor inovativnosti. Zato morajo organizacije vse več pozornosti namenjati osebnostnemu in tinskemu razvoju, saj brez motivacijskega in finančnega vlaganja v človeške sposobnosti v prihodnosti ne morejo biti uspešne (Dimovski, 2005, str. 371).

Danes gotovost industrijske ideologije in njenih vrednot zamenjuje negotovost kot posledica nepredvidljivega širjenja informacij in znanja. Informacijska družba je vse bolj pomembna, zaradi česar je ključna poslovna kreativnost in inteligentna uporaba znanja. Znanje je zapletena kategorija v smislu njegove opredelitve ter merjenja in prenosa. Na podjetniški ravni postaja sposobnost oblikovanja, razvijanja in uporabe znanja temelj poslovnih strategij in taktične uporabe za večjo konkurenčno prednost podjetja. Intelktualni kapital je konkurenčna prednost podjetja.

Stalno in organizirano učenje v organizaciji je vir, ki prispeva k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Zaradi stalnih sprememb je potrebno tudi stalno organizirano učenje. Glede učenja so za organizacijo in vodstvo pomembne naslednje ugotovitve (Možina et al., 2002, str. 17):

- Organizacija se mora zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem.
- Organizacija se mora učiti pozabljati. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm, navad in podobno pa je največkrat zelo zahtevno.
- Zaposleni v organizaciji naj se zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so pripravljeni bolj sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji.
- Učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, predvsem menedžerji.

Poglavje o učeči se organizaciji je nekoliko bolj podrobno predstavljeno z namenom, da bi bilo jasno, kaj vse bi morala delati sodobna organizacija. S tem so povezana nekatera vprašanja, npr. ali te dejavnosti in cilji koristijo posamezni organizaciji, ali so stroški za te dejavnosti



sprejemljivi in ali so ti dodatni stroški nujni za organizacijo.

### **3.3.3 Druga področja kadrovskih dejavnosti**

Pojem upravljanje človeških virov vključuje številne tradicionalne kadrovske dejavnosti in procese, kot so zaposlovanje, izbor kadrov, razporejanje, ocenjevanje kadrov, nagrajevanje in načrtovanje potreb v zvezi s kadri. Ključna funkcija v povezavi s kariernim razvojem je načrtovanje človeških virov. To je proces, s katerim organizacija določi karierne značilnosti svojih zaposlenih, ki jih nato usmerja k svojim prihodnjim potrebam po delovni sili. Rezultat načrtovanja človeških virov je, da so organizacije sposobne določiti notranjo razpoložljivost za nekatera ključna delovna mesta in področje zahtevanih sposobnosti (Cvetko, 2002, str. 44–45).

Razvoj človeških virov vključuje usposabljanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih. Z usposabljanjem pridobijo zaposleni spretnosti za opravljanje svojega dela. Z izobraževanjem in razvojem se pripravijo na prihodnje delo in rast znotraj organizacije. Organizacijski razvoj (angl. *Organizational Development*) vključuje obogatitev in dopolnitev področja dela ter oblikovanje ekip in strategij za večjo produktivnost dela v skupini (Cvetko, 2002, str. 45).

Sistem za razvijanje kariere se danes uporablja splošno in pomeni »organizirano, formalizirano in planirano prizadevanje za doseganje ravnotežja med posameznikovimi kariernimi potrebami in zahtevami organizacije po določeni delovni sili. Povezuje aktivnosti zaposlenih in menedžerjev s politiko in postopki organizacije. To je kontinuiran program, povezan s kadrovsko strukturo organizacije in ne enkratni dogodek. Namenjen je tudi izboljšanju in razvoju sedanjih kadrovskih aktivnosti (Cvetko, 2002, str. 45). Pomembno je, da se pred začetkom procesa načrtovanja razvoja kariere raziščejo potrebe in pričakovanja v zvezi s procesom samim.

Oseba ali skupina, ki je odgovorna za program razvijanja kariere, pogosto meni, da že pozna te potrebe. Dejansko jih pozna le, kadar je predhodno opravljena mnenjska raziskava zaposlenih in ti opozorijo na svoje neuresničene potrebe. Vendar lahko zahteve po pomoči pri razvijanju kariere izražajo tudi posamezniki, ki so v stresu zaradi stalnih sprememb in si zato želijo biti proaktivni pri upravljanju svoje kariere. Potrebe po razvijanju kariere se pojavijo zlasti po večji

reorganizaciji in zmanjševanju števila zaposlenih, ko se poskuša tistim, ki so ostali v organizaciji, pomagati razumeti nova pravila. Te potrebe naj bi ustrezno zaznaval oddelek za upravljanje človeških virov (Cvetko, 2002, str. 70).

Če so potrebe po razvijanju kariere jasne, so pričakovanja različnih skupin največkrat zelo različna. Proces ocenjevanja potreb ne more zajeti vseh možnih pričakovanj in spremeniti zaznav, ki jih imajo načrtovalci potreb (Cvetko, 2002, str. 70).

Celovito obveščanje zaposlenih v procesu razvijanja kariere je treba razdeliti v tri faze:

- začetno obveščanje in izobraževanje zaposlenih pred ali na samem začetku procesa,
- sporočanje zaposlenim, ki se vključujejo v proces kasneje ter ob uporabi različnih virov,
- ohranjanje procesa »pri življenju«, to je tedaj, ko mine velika začetna navdušenost in sodelovanje zaposlenih in je treba zagotoviti trajno nadaljevanje procesa (Cvetko, 2002, str. 72-73).

Da je povezanost kariernega načrtovanja za posameznika s strateško poslovnimi potrebami v organizaciji, v kateri je posameznik zaposlen, nujna, je postalo jasno šele nedavno. Tako se je začela ustvarjati neka nova razvojna organizacijska kultura, ki se je institucionalizirala prek sistema za razvijanje kariere. Ti sistemi so med seboj vsebinsko povezali linijske vodje kot nosilce poslovne strategije organizacije z oddelkom, ki upravlja človeške vire v tej organizaciji (Cvetko, 2002, str. 83).

Danes ni več največji izziv razviti vizijo poslovnega razvoja organizacije, ampak spodbuditi zaposlene, da izvajajo načrtovano strategijo razvoja organizacije. Pri tem lahko karierni razvoj spodbuja spremembe za hitrejši prehod k drugačnemu vedenju, učenju novih spretnosti in dojetanju posameznika kot vrednote (Cvetko, 2002, str. 83).

Skrb za razvoj zaposlenih na vseh ravneh ni le naklonjenost organizacij do zaposlenih, ampak je bistvena za preživetje v današnjem poslovnem svetu (Cvetko, 2002, str. 84). Povezovanje razvoja kariere posameznika s strateškimi poslovnimi potrebami organizacije se je v okviru nove organizacijske kulture bistveno spremenilo v smislu razvijanja kariere. To zadeva dve

spremenjeni predpostavki:

- upoštevati se morajo povezave med strateško usmeritvijo in dejavnostjo zaposlenih;
- zaposleni morajo vedeti, kakšne so poslovne potrebe, kar predpostavlja odprto komunikacijo in določanje jasnih ciljev med zaposlenimi, ki se povezujejo (Cvetko, 2002, str. 84).

Veliko organizacij je že spoznalo potrebo po dobro razvitih, prilagodljivih delavcih, ker lahko upoštevajo hitre spremembe na trgu in v okolju. Nekateri avtorji zato opredeljujejo organizirani karierni razvoj kot »planiran napor, s katerim se povezuje posameznikova karierna potreba z organizacijskimi delovnimi zahtevami«. Opisujejo ga, kot »proces, s katerim pomagamo posameznikom planirati njihovo kariero v povezavi s poslovnimi zahtevami organizacije in strateško usmeritvijo« (Cvetko, 2002, str. 84).

### **3.4 Ugotavljanje donosnosti kadrovskih projektov**

Pomembno je določiti razlog za ugotavljanje donosnosti kadrovskih projektov. Takih razlogov je več:

- dokazati je treba, da so kadrovski projekti naložba in ne samo nepotreben strošek,
- taki projekti so lahko pomoč pri odločanju, ali je smiselno vzpostaviti neki projekt.

Donos je v denarni merski enoti izražena uspešnost pridobitne dejavnosti v določenem obdobju, pri čemer se v to dejavnost vložijo finančna sredstva. V podjetjih se najpogosteje izraža kot dobiček, čisti dobiček, čisti dobiček skupaj z obrestmi ali kot dividende, obresti, najemnina itd.. Razlikuje se od donosnosti, ki je pojasnjena z različnimi kazalniki, opredeljenimi kot koeficienti, saj gre za primerjavo dveh kakovostno različnih kategorij. V poslovnih finančah se donos opredeljuje kot razlika med prejemki in izdatki v zvezi z naložbo, ki je običajno poenostavljeno izražena z obrestmi in čistim dobičkom (Turk, 2000, str. 99). Donos so lahko posamezne koristi, ki jih včasih moremo izraziti vrednostno.

### **3.4.1 Proces izračunavanja donosnosti**

Pri procesu izračunavanja donosnosti je treba upoštevati nekatere dejavnike. Najprej je treba upoštevati cilj, katerega doseganje je eno od meril za uspešnost projekta. Cilj mora biti načrtovan, saj se lahko le tako določi njegova upravičenost v smislu stroškov. Proces izračunavanja donosnosti se lahko zelo natančno opredeli, predstavi, opiše, pri čemer se lahko predvidi tudi njegov teoretični časovni raspored. Pri izvajanju procesa običajno ni težav. Te so povezane z izračunavanjem stroškov in koristi. Pri procesu izračunavanja donosnosti projektov z različnih področij so pomembna naslednja vprašanja (Fitz-enz, 2000, str. 225):

- Kakšno je trenutno stanje in kaj želimo izboljšati?
- Kaj povzroča težave, ki jih imamo v obstoječih razmerah?
- Kakšen naj bi bil rezultat, če te težave odpravimo?
- Kakšne bi bile razlike v primerjavi s prvotnim stanjem?
- Kakšna bi bila ekonomska vrednost teh sprememb?
- Ali je smiselno vložiti sredstva v te spremembe ali jih je bolj smiselno vložiti drugam?

Čeprav so na voljo najboljša orodja, tehnike ali modeli, ne bodo učinkoviti, dokler se ne bodo uporabljali pravilno in redno. V procesu izračunavanja donosnosti je zelo pomembno tudi, da je vzpostavitev posameznega procesa čim bolj načrtovana zaradi odpravljanja številnih začetnih težav (Phillips, 2001, str. 33).

### **3.4.2 Načela procesa izračunavanja donosnosti**

Da je proces izračunavanja donosnosti izvedljiv, mora izpolnjevati nekatere pogoje. Najprej je pomembno zavedanje, da donosnosti ni mogoče izračunati vedno. Smiselnost izračunavanja je povezana s ciljem. Ta cilj ne sme biti samo izračunavanje donosnosti, ampak ugotavljanje, ali je neki proces koristen za podjetje. Izračunavanje mora biti izvedljivo in preprosto, pri čemer mora zagotavljati neko verodostojnost.

Phillips (2001, str. 20-21) je oblikoval deset načel procesa izračunavanja donosnosti. Proces izračunavanja donosnosti mora izpolnjevati nekatera merila, da se bo v podjetju sprejel in

izvedel. Naslednja merila temeljijo na vložku kadrovskih vodij in strokovnjakov v ta proces:

- enostavnost,
- ekonomičnost,
- verodostojnost,
- teoretična podlaga,
- upoštevanje drugih dejavnikov,
- primernost,
- prilagodljivost,
- uporabnost,
- upoštevanje stroškov in
- sledljivost.

Pri izračunu donosnosti naložbe je treba upoštevati *enostavnost*, kar pomeni, da se je treba izogniti zapletenim formulam. V imenovalcu so običajno stroški posameznega projekta, v števcu pa dodatni prihodki družbe kot posledica izvedbe projekte ob upoštevanju stroškov (od prihodkov je treba odšteti stroške, navedene v imenovalcu). Prav tako se je treba izogniti zapletenim metodologijam. Večina modelov izračuna donosnosti naložbe ne izpolnjuje tega merila. Modeli izračuna donosnosti, pri katerih se je želela doseči statistična popolnost z upoštevanjem številnih teorij, so postali preveč zapleteni za razumevanje in uporabo. Zato niso bili nikoli uporabljeni v praksi.

Pri vzpostavitvi procesa se ne sme zanemariti vidik *ekonomičnosti*, kar pomeni, da mora biti vzpostavitev procesa preprosta. Proces izračuna donosnosti na naložbo mora upoštevati merila in postati redna naloga kadrovske funkcije brez potrebe po obsežnih dodatnih virih (npr. brez novih zaposlenih).

Prav tako je pomembna *verodostojnost*, ki je povezana s predpostavkami, z metodologijo in z rezultati. Ker je proces za podjetja neuporaben, če se vzpostavi le teoretično, se mora v načrtovanju upoštevati njegova izvedba v praksi.

Pri vzpostavitvi procesa je treba upoštevati **teoretična izhodišča** in praktične izkušnje iz že vzpostavljenih procesov. Teoretična podlaga in njen prenos v prakso morata biti upoštevana enakovredno. Phillips meni, da je prav to eden od največjih izzivov za tiste, ki so model vpeljali v prakso.

Pri vzpostavitvi procesa je treba upoštevati **vpliv drugih dejavnikov** na rezultate in jih po potrebi izločiti.

Proces sam naj bo **primeren** za različne kadrovske programe. Phillips navaja, da se nekateri modeli uporabijo npr. samo za proučevanje vpliva na produktivnost, vendar opozarja, da bi bilo idealno, če bi bil proces primeren za vse kadrovske dejavnosti.

Zadostna **prilagodljivost** zagotavlja, da lahko proces vzpostavimo v programih, ki se bodo šele začeli izvajati, in v fazah zaključenih programov. Včasih je treba izračunati donosnost že pred samo uvedbo programa, včasih pa je pomemben le končni vpliv.

Pomembna je **uporabnost** vseh vrst podatkov, tj. fizičnih podatkov (stroški, kakovost, čas idr.) in mehkih podatkov (zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo strank, odsotnost, pritožbe idr.).

Za proces je pomembno tudi **upoštevanje stroškov** kadrovskih programov. Čeprav so s procesom izračuna donosnosti na naložbo običajno povezane koristi, mora formula nujno upoštevati stroške, da bo sprejemljiva.

Tudi **sledljivost** je merilo, ki se mora upoštevati v procesu izračuna donosnosti na naložbo. Brez možnosti sledenja je mogoče oblikovati različne modele, ki se v praksi nikoli ne uporabljajo, če ni ustrezne informacijske podpore.

## 4 ČLOVEŠKI KAPITAL

Ustvarjanje vrednosti je lastnost, ki je povezana s kapitalom. Poleg tega je povezana s pojmi, kot so intelektualni, človeški in socialni kapital. Najbolj uveljavljen je izraz človeški kapital, saj so

ekonomisti pomembnost znanja za nadaljnji gospodarski razvoj začeli poudarjati že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja in razvili teorijo človeškega kapitala (Svetlik in Zupan, 2009).

Človeški kapital je najpomembnejši proizvodni in razvojni dejavnik organizacije, ki se še vedno ne da natančno ovrednotiti. V sodobni organizaciji naj bi po nekaterih ocenah predstavljal 4/5 njene vrednosti. Več strokovnjakov meni, da bi ga morali prikazovati v računovodskih izkazih kot čisto premoženje (aktivo) (Mayer, 2002, str. 569).

V družbi znanja je področje upravljanja človeškega kapitala strateško pomembno. Povezano je s prehodom iz klasičnih konceptov upravljanja človeških virov na sodobne celostne koncepte upravljanja človeškega kapitala (Mihalič, 2006, str. 22).

Človeški kapital organizacije vključuje predvsem zmožnosti in sposobnosti zaposlenih v organizaciji, ki so nujno potrebne za zagotavljanje rešitev kupcem, inovacije in prenavo, pri čemer vključuje tudi vso dinamičnost inteligentne organizacije v konkurenčnem okolju ter njeno ustvarjalnost in inovativnost (Mihalič, 2006, str. 31).

Človeški kapital so predvsem človeški viri podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariera, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in drugi podobni dejavniki se sistematično in načrtno analizirajo, načrtujejo, organizirajo, vodijo in nadzorujejo. Cilj teh dejavnosti je, da se izvajajo čim bolj uspešno in učinkovito v praksi, s čimer se ustvarja dodana vrednost. V tem smislu niso več človeški viri, ampak človeški kapital, saj ustvarjajo vrednost. Človeški kapital temelji zato na znanju in izkušnjah, izobrazbeni strukturi, strokovni usposobljenosti in izpopolnjenosti, spoznanjih, tistem znanju, psihometričnih vrednotenjih, osebnostnih lastnostih in sposobnostih, podjetniškem zanosu, inovativnosti in ustvarjalnosti, zadovoljstvu, sposobnosti prilagajanja spremembam in podobno (Mihalič, 2006, str. 44).

Človeški kapital, ki je najpomembnejši del intelektualnega kapitala, ustvarja dodano vrednost. Človeški kapital podjetja ustvarja dodano vrednost, ki je lahko v nematerialni (intelektualni

kapital) ali materialni obliki (finančni kapital) (Mihalič, 2006, str. 326).

Intelektualni kapital je celovit sistem intelektualnih pridobitev, ki jih posamezniki ali podjetje kot celota stalno izvajajo pri svojem delovanju, s čimer ustvarjajo koristi ali vrednost zase kot zaposlene in podjetje kot celote. Na splošno je intelektualni kapital dinamičen in zapleten sistem vseh v preteklosti pridobljenih intelektualnih pridobitev posameznika ali podjetja, katerih uporaba v sedanjosti povečuje vrednost posameznika ali podjetja v prihodnosti oziroma izboljšuje njegov strateški položaj v prostem času (Mihalič, 2006, str. 327).

Človeški kapital povezujejo nekateri s posamezno vrednostjo, medtem ko ga drugi povezujejo s stroški dela. Ložar (2008, str. 22) v članku z zanimivim naslovom »Zaposleni – strošek ali premoženje?« navaja (na podlagi izvedene raziskave), da je glavna težava slovenskih podjetij prenizka dodana vrednost na zaposlenega. Po njegovem mnenju je razlog za to, da se kadrovske službe zaradi obremenjenosti z operativnimi nalogami ne morejo dovolj ukvarjati s strateškimi temami.

Človeški kapital je glavna konkurenčna prednost učeče se organizacije. Ker so mladi nadarjeni delavci vedno bolj pomembni in vredni, se vzpostavlja konkurenčnost organizacij na področju pridobivanja in zadržanja takih kadrov. Ena od strategij za zadrževanje takih kadrov v podjetju je sedemstopenjska strategija:

- jasno je treba opredeliti, katere zaposlene želimo obdržati,
- zaposlenim je treba pojasniti, zakaj jih želimo obdržati,
- zaposlenim je treba omogočiti identifikacijo s podjetjem,
- zaposlenim je treba omogočiti razvoj in sodelovanje znotraj organizacije,
- povečati je treba izzive,
- sprostiti je treba neformalno kulturo (na primer slog oblačenja),
- poskrbeti je treba za stalno izmenjavo zamisli in znanja v organizaciji, kar se doseže z novimi poslovnimi projekti (Dimovski, 2005, str. 255).



## 4.1 Opredelitev pojma človeški kapital

V poslovnem svetu se lahko človeški kapital opredeli kot kombinacija naslednjih dejavnikov (Fitz-enz, 2000, str. xii):

- lastnosti, ki jih posameznik prinese v podjetje: inteligenca, energija, splošni pozitivni pristop, zanesljivost, pripadnost,
- sposobnost posameznika, da se uči: nadarjenost, domišljija, ustvarjalnost,
- motivacija posameznika, da deli informacije in znanje: timska usmerjenost in ciljna usmerjenost.

Prebivalstvo se v razvitih državah zmanjšuje, zaradi česar je nadarjenih delavcev, tj. kadrov, ki lahko s svojim znanjem in potencialom veliko prispevajo k uspešnosti podjetja, vedno manj.

V 20. stoletju je vodstvo ugotovilo, da so kritična razlika med posameznimi podjetji ljudje in ne denar, zgradbe ali oprema. V novem tisočletju, v času ekonomije znanja, so vzvod dobička ljudje. Sredstva so pasivni element, ki potrebuje udeležbo človeka, da lahko ustvarja vrednost. V Združenih državah Amerike je, na primer, približno polovica bruto domačega proizvoda ustvarjenega v informacijskem sektorju.

Strokovnjaki navajajo tudi druge opredelitve, vendar je njihovo bistvo isto. Človeški kapital je sestavni del intelektualnega kapitala. Zajema osebno znanje, sposobnosti, opravljanje nalog, motivacijo in zadovoljstvo (Možina et al., 2002, str. 12).

## 4.2 Pomen človeškega kapitala za podjetje

Naložba v kapital (sredstva, človeški viri idr.) je pomembna, ker lahko prispeva k večji uspešnosti podjetja. Vendar lahko različni ljudje (z različnimi znanji, sposobnostmi) z istimi sredstvi in opremo dosežejo različne rezultate.

Znanje, spretnosti in vedenja delovne sile ločijo zmagovalna podjetja od ostalih podjetij, ki

poslujejo in so prisotna na trgu. Pomembne so informacije, ki jih ima posameznik, ter sposobnost in pripravljenost tega posameznika, da te informacije uporabi za ustvarjanje potencialne vrednosti.

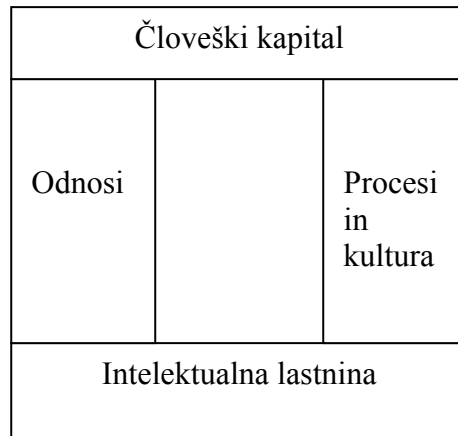
Na podlagi krožne sheme vrednosti, v kateri je prva faza človeški kapital, naslednje faze pa naloge in procesi, organizacijske enote, rezultati dela, konkurenčne prednosti in cilji podjetja, se lahko ugotovi, da so ljudje bistvo procesov, ki jih opisuje shema (Fitz-enz, 2000, str. 8).

Znanja in spretnosti človeka nimajo vrednosti, dokler se jih ne uvrsti v posamezne poslovne razmere. Dodano vrednost je treba obravnavati z vidika ciljev in vizije podjetja. Vrednost, ki jo dodaja človek, se lahko spremlja prek zbiranja informacij in procesov, s katerimi se dosežejo določeni rezultati (proizvod, opravljena storitev idr.). Vrednost se lahko v tem primeru opredeli kot ekonomski učinek zaradi naložbe v človeški kapital. Poleg tega se lahko vrednost opredeli tudi prek prispevka k zmanjševanju stroškov ali povečanju prihodkov, s čimer se doseže večji dobiček in drugi cilji podjetja.

Za optimizacijo in merjenje donosnosti človeškega kapitala je treba razumeti, kako se človeški kapital povezuje z drugimi oblikami dotakljivega (vidnega) in nedotakljivega (nevidnega) kapitala.

V nadaljevanju je predstavljena sestava intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital se lahko deli na človeški, procesni, relacijski in inovacijski kapital (Mihalič, 2006, str. 31).

Slika 1: Intelektualni kapital



Vir: Fitz-enz, 2000, str. 11.

Intelektualna sposobnost je sposobnost podjetja, da pridobi vrednost iz intelektualnega kapitala podjetja. Intelektualni kapital je sestavljen iz dveh vrst organizacijskega kapitala: iz intelektualne lastnine ter procesov in kulture, iz človeškega kapitala in odnosov. Iz zgornje slike je razvidno, da so zaposleni dejansko tisti katalizator, ki aktivira nevidni intelektualni kapital ter material in opremo, s čimer zagotovi operativno učinkovitost.

Organizacijski kapital so lahko intelektualna lastnina, procesi in kultura, odnosi in človeški kapital. Človeški kapital je danes v primerjavi z izumom (npr. patenti) zadržati kot lastnino veliko težje. Vodje obravnavajo organizacijski kapital pogosto z vidika notranje lastnine. Čeprav je ta vidik uporaben, omejuje možnost razvoja potenciala organizacijskega kapitala (Fitz-enz, 2000, str. 10). Drugo orodje organizacijskega kapitala je upravljanje procesov. To vključuje dokumentacijo z navodili za izvajanje posameznih dejavnosti (Fitz-enz, 2000, str. 11). V tem primeru je običajno pomemben predvsem vidik organizacijske kulture, ki se pogosto zanemarja. Organizacijska kultura je prav tako pomembna kot upravljanje procesov. Nekateri menijo, da je kultura sestavni del človeškega kapitala, vendar to ni res (Fitz-enz, 2000, str. 12). Kultura je del vsake organizacije.

Odnosi vključujejo medsebojne povezave s strankami, z dobavitelji, s partnerji, s konkurenco, z mediji, z državo, z delničarji (Fitz-enz, 2000, str. 12).

## 4.3 Ugotavljanje donosnosti človeškega kapitala

Večina klasičnih knjig o vodenju podjetij se izogiba vprašanjem o vrednosti ljudi, zaposlenih v poslovnem okolju. Običajno je pozornost, namenjena vrednosti zaposlenih, zelo površna ali poenostavljena. Po splošnem prepričanju v 19. stoletju je vrednost podjetja temeljila na kapitalu, ki ga podjetje vложи v sredstva, pri čemer morajo zaposleni delati samo s temi sredstvi. Avtorji, ki so poudarili vrednost človeškega kapitala, so to običajno storili brez ustreznih primerov (Fitz-enz, 2000, str. ix; glej tudi Becker, 2001).

Med vsemi ekonomskimi kategorijami je najtežje ovrednotiti človeški kapital, čeprav lahko edini od njih sam ustvari dodano vrednost. Poleg tega je ta kapital kategorija, ki jo upravljamo najtežje. Samo človek ima notranjo moč, da doda neko vrednost. To je njegova inherentna značilnost. Ostala sredstva, npr. denar in oprema, sama po sebi ne dodajajo vrednosti, dokler jih ne uporabi človek. Dodano vrednost, ki jo ustvari posameznik, je mogoče izmeriti. V podjetju kot celoti se lahko meri dodana vrednost na zaposlenega in se spremlja njeno gibanje. Vendar ni mogoče določiti vzrokov za takšen rezultat.

### 4.3.1 Analiza obstoječe situacije

Najprej je treba ugotoviti, ali ima podjetje težave s storitvijo, kakovostjo ali produktivnostjo. Dejansko so težave povezane, kar pomeni, da je treba odkriti in odpraviti glavno težavo, na podlagi katere se potem odpravijo tudi vse druge težave (Fitz-enz, 2000, str. 77). Po odkritju težave je treba preveriti stanje poslovanja na tem področju in določiti dejanski razlog težave (stroški, čas idr.). Težavo je treba opisati vsaj s petimi kazalniki.

Potem je treba ugotoviti, ali težava vpliva na konkurenčne prednosti. Poleg tega je treba ugotoviti, v katerem procesu se pojavlja težava, katere so kritične dejavnosti v procesu in kateri delavci so vključeni v kritični proces. Na podlagi navedenih informacij je treba določiti še vzroke za težavo. Ti vzroki so temelj za ugotavljanje, katera naložba v človeški kapital bo prispevala k izboljšavi procesov.

### **4.3.2 Ukrepanje**

V fazi ukrepanja je treba odgovoriti na naslednji vprašanji (Fitz-enz, 2000, str. 79):

- Kaj je vir težav?
- Katera je najboljša rešitev?

Na podlagi odgovorov na ti dve vprašanji se je treba dogovoriti o rešitvi težave, načrtovanju ukrepov in njihovi izvedbi. V analizo se lahko vključijo notranji in zunanji strokovnjaki (Fitz-enz, 2000, str. 79).

V fazi ukrepanja se tako najprej oblikuje seznam vseh elementov v procesu, njihove medsebojne povezave in določi se vir težav. Vir so lahko zaposleni, oprema, material, sam proces ali celo proizvod (Fitz.-enz, 2000, str. 78). Na podlagi teh ugotovitev bi se morala poiskati vsaj ena možnost za ukrepanje oziroma vsaj ena rešitev za težavo.

### **4.3.3 Vpliv**

Tudi v tej fazi je treba odgovoriti na naslednja vprašanja (Fitz-enz, 2000, str. 79):

- Ali se je uspešnost poslovanja spremenila pozitivno ali negativno?
- Kakšne spremembe so jo dosegle in koliko jih je bilo?
- So razlog spremembe ukrepi, ki so se sprejeli ali nekateri drugi dejavniki?

Po odkritju težave, določitvi vzrokov in izvedbi ukrepov se začne prehodno obdobje, v katerem se spremembe in rešitve šele uveljavljajo. Pozneje se izvede analiza stroškov, časa, količine, števila napak in odzivov ljudi, da se ugotovi, ali so spremembe učinkovite (Fitz-enz, 2000, str. 79). Če se prva faza (analiza obstoječe situacije) izvede dobro, se spremembe običajno ugotovijo preprosto. Na koncu je treba izvesti analizo porabe časa, spremljati količino napak v procesu ipd..

### **4.3.4 Vrednost**

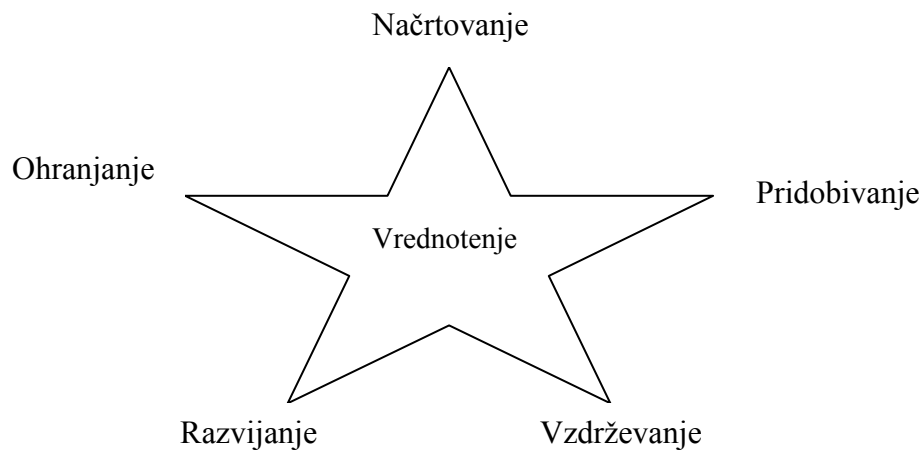
To je zadnja faza, v kateri je treba odgovoriti na naslednji vprašanji (Fitz-enz, 2000, str. 80):

- Kakšen je notranji vpliv na storitev, kakovost ali raven produktivnosti?
- Kakšni so zunanji vplivi na konkurenčno prednost?

Z uporabo petih kazalnikov sprememb se lahko ugotovi, kako, kje, kdaj in koliko so se spremenile storitve, količina in produktivnost v opazovani organizacijski enoti. V tej fazi se ugotavlja, kaj je vir sprememb in ali je bilo smiselno vlagati v spremembe (Fitz-enz, 2000, str. 80).

V nadaljevanju je prikazana in obrazložena zvezda upravljanja človeškega kapitala, ki omogoča boljši pregled nad procesom merjenja dodane vrednosti človeškega kapitala. Običajno je veliko poizkusov merjenja dodane vrednosti propadlo, ker se niso začeli izvajati v začetni fazi ali pa se ni upoštevala medsebojna povezanost različnih elementov (Fitz-enz, 2000, str. 91).

*Slika 2: Zvezda upravljanja človeškega kapitala*



*Vir: Fitz-enz, 2000, str. 92.*

## **Vrednotenje**

Vrednotenje ni ločena faza upravljanja človeškega kapitala, ampak je povezana z vsemi ostalimi fazami.

## **Načrtovanje**

Pred vsako dejavnostjo v podjetju je treba poskrbeti za osnovno načrtovanje človeškega kapitala. Če se število delavcev zmanjšuje, običajno ni potrebno iskati novih. Vendar je morda smiselno iskati nadarjene delavce.

Kako se lahko meri učinkovitost načrtovanja? Kadar so potrebni kadri za določena delovna mesta, je potreben program, s katerim delavce prepričamo, da začnejo delati na drugih delovnih mestih. Načrtovanje in pridobivanje sta zelo povezana elementa upravljanja človeškega kapitala.

## **Pridobivanje**

Po fazi načrtovanja kadrov je treba kadre dejansko pridobiti prek zaposlitve za polni čas ali skrajšani delovni čas ali prek agencij. Razmisliti je treba tudi o drugih oblikah zaposlitve za določen čas.

## **Vzdrževanje**

Najprej je treba delavcu zagotoviti ustrezno plačo in druge ugodnosti ter ustrezno raven varnosti.

## **Razvoj**

Pomemben je razvoj delavcev do polnega potenciala. Delavec se razvija z različnimi izobraževanji in usposabljanji ter s pridobivanjem izkušenj pri delu. Razlog za naložbe v razvoj delavca je povezan z doseganjem ciljev podjetja.

## **Ohranjanje**

Poiskati je treba tudi načine za zadržanje nadarjenih delavcev v podjetju, saj to omogoča zmanjševanje stroškov pripravnosti ali uvajanja, pri čemer se prihrani tudi čas delavcev, ki sodelujejo pri uvajanju pripravnikov. V takem primeru je smiseln pogovor z delavcem, ki odhaja, da se ugotovijo razlogi za njegov odhod. Na podlagi teh informacij je mogoče oblikovati

strategijo za ohranitev drugih delavcev.

## **5 KADROVSKI PROJEKTI, KI SE IZVAJAJO V TELEKOMU SLOVENIJE, D. D.**

Vizija in cilji Telekoma Slovenije, d. d. so objavljeni v medmrežju (<http://www.telekom.si/podjetje/>). Ti cilji vključujejo dejavnosti (komunikacije in telekomunikacije) in storitve, ki se zagotavljajo uporabnikom: Telekom je prvi ponudnik najsodobnejše uporabniške izkušnje komuniciranja. Njegove rešitve odlikuje prvovrstna kakovost, zanesljivost in varnost. Povezuje zabavne, inovativne in poslovne vsebine, ki bogatijo življenje uporabnikom. Ljudem omogočajo zблиževanje, osebno komuniciranje in timsko delo. Zaposleni v Telekomu delamo v stimulativnem, navdušujočem okolju, ki je poln izzivov. V timskem delu najdemo veselje, vodenje in navdih za doseganje najboljših rezultatov. Kot prvi ustvarjamo vrednost za nas, naše uporabnike, partnerje in lastnike. Naša vizija je biti prvi in najboljši na tem področju.

Družba se usmerja na domači trg in nekatere trge jugovzhodne Evrope, kjer namerava širiti možnosti širokopasovnega dostopa in mobilne telefonije ter zagotavljati visoko kakovost svojih storitev in razvijati ponudbo novih vsebin. Razpršenost družbe vpliva tudi na delo kadrovskih strokovnjakov, ki so se dejavno vključili v sodelovanje s kadrovskimi strokovnjaki hčerinskih družb. Glavni namen je izmenjava izkušenj in uporaba najboljših praks oziroma prilagoditev že uspešno uporabljenih praks v drugih družbah. Zato je družba v letu 2007 izvedla projekt Kadrovska strategija Skupine Telekom Slovenije, d. d., ki zaenkrat zajema le družbe na območju Republike Slovenije.

Na 106. strani poslovnega poročila družbe Telekom Slovenije, d. d. je obravnavan odnos do zaposlenih. V vseh družbah Skupine Telekom Slovenije si prizadevajo kot dober delodajalec zaposlovati najboljše kadre in nato skrbeti za njihov poslovni razvoj v zdravem in spodbudnem okolju, ki omogoča usklajevanje z zasebnostjo. Telekom Slovenije, d. d. je v letu 2008 prejel certifikat Družini prijazno podjetje. Hitre spremembe v zadevni dejavnosti narekujejo tudi hitre odzive, tj. primerno usposobljene in izobražene zaposlene, ki svoje delo opravljajo v varnem,



zdravem in pozitivnem okolju. V družbah Skupine Telekom Slovenije zato z izboljšavami in s prilagajanjem kadrovskih ukrepov tehnološkim in zakonskim spremembam odgovarjajo na novosti ter zagotavljajo stalno usposabljanje zaposlenih. V preteklem letu so kadrovske vire zagotavljali z zaposlovanjem zunanjih strokovnjakov in pripravnikov, s prehodi delavcev v okviru Skupine Telekom Slovenije ter s prerazporeditvami znotraj družb. Spremembe organiziranosti v družbah in prenos izvajanja nekaterih dejavnosti na ravni družb skupine predstavlja postopno optimizacijo poslovnih procesov, ki je nujna zaradi tržnih sprememb in konkurence operaterjev. Projekt kadrovske strategije Skupine Telekom Slovenije, katerega namen je priprava in usmeritev na kadrovskem področju, ki bo prispevala k večjemu izkoristku človeških virov, je v zadnji fazi. Pri zaposlovanju, vsakdanjem delu, izobraževanju in razvoju vsakega zaposlenega vseh družb v skupini se upoštevajo zakonski okviri, pri čemer je prepovedana vsaka posredna ali neposredna diskriminacija ali zapostavljenost zaposlenih.

V Skupini Telekom Slovenije je bilo 31. decembra 2007 zaposlenih 4.395 ljudi. V primerjavi z letom 2006 se je število zaposlenih povečalo za 279 zaposlenih, predvsem zaradi hitre rasti družb v jugovzhodni Evropi. V Telekomu Slovenije, d. d. je bilo v letu 2008 zaposlenih nekaj več kot 1.900 ljudi ([www.telekom.si/uploads/pdf/TS\\_LetnoPorocilo2007.pdf](http://www.telekom.si/uploads/pdf/TS_LetnoPorocilo2007.pdf)).

## **5.1 Opis kadrovskih projektov, ki se izvajajo v Telekomu Slovenije, d. d.**

Posamezne aktivnosti so se v tej družbi izvajale že v preteklosti, na podlagi teh se je kadrovska služba oblikovala kot strateški partner. Nekatere od teh dejavnosti so se začele izvajati naključno. Čeprav se dejavnosti izvajajo strokovno, niso vedno v skladu z vsemi postopki, ki so običajni pri izvedbi projekta. To pomeni, da so se dejavnosti, ki so pomembne za kadrovske politike in ki so bile nujne za uspešnost družbe, večkrat začele izvajati zaradi drugih razlogov.

Da bi se ugotovilo stanje na področju kadrovske politike, se je začelo meriti vzdušje v družbi. S podrobno proučitvijo teh rezultatov so se ugotovile nekatere pomanjkljivosti in izzivi, na podlagi katerih se poskuša zagotoviti še večja uspešnost družbe prek vedno bolj uspešnih zaposlenih. V nadaljevanju so na kratko opisane posamezne dejavnosti in projekti, ki so se izvedli na podlagi

nekaterih ugotovitev (vzdušje) in različnih delavnic (razgovori z vodji, delavnice z zaposlenimi idr.).

V letu 2005 so se že drugič izvedli letni ocenjevalni razgovori. Izvedle so se naslednje dejavnosti:

- v skladu z vpeljanim sistemom ciljnega vodenja smo ocenili doseganje ciljev za leto 2004,
- v skladu z vpeljanim sistemom ciljnega vodenja smo sistematično postavili cilje za leto 2005,
- uprava podjetja je z določitvijo nekaterih obveznih ciljev za vodje in vse zaposlene usmerila pozornost v zeleno smer,
- v aprilu smo izvedli raziskavo vzdušja in kulture ter ocenjevanje vedenj,
- določili smo ključne in perspektivne kadre,
- informirali in usposobili smo vodje in zaposlene za uvedbo letnega razvojnega razgovora (LRR),
- izvedli smo letne razvojne razgovore z vsemi organizacijskimi vodji, s ključnimi in perspektivnimi kadri.

V januarju 2005 so v Telekomu Slovenije končali prvo sezono letnih ocenjevalnih razgovorov. Od 2.129 delavcev, zaposlenih v skladu s kolektivno pogodbo, je bilo ocenjenih 1.971 delavcev, neocenjenih pa je bilo 158 delavcev, in sicer zaradi daljše odsotnosti ali začetka delovnega razmerja ali postopka prenehanja delovnega razmerja. Namen letnih ocenjevalnih razgovorov je spodbuditi ciljno usmerjenost vodij in vseh zaposlenih, vzpostaviti dialog po celotni organizaciji in tako izboljšati komunikacijo, uporabiti doseganje ciljev in vedenj za ocenjevanje delovne uspešnosti in izboljšati delovanje ter uporabiti podatke iz letnih ocenjevalnih razgovorov za kadrovske ukrepe, izobraževanje in usposabljanje ter za načrtovanje kariere.

Z uvedbo novih orodij vodenja so učinkovito povezali strategijo družbe z organizacijo in zaposlenimi. Ustvarjena je komunikacija na vse ravneh. Dobri rezultati v zvezi z organizacijskim vzdušjem in zadovoljstvom zaposlenih so posledica nove kulture vodenja ali menedžmenta zaposlenih. Kot nadaljevanje sprememb v kadrovskih procesih, s katerimi naj bi učinkovito upravljali zaposlene, so se vzpostavili letni razvojni razgovori (Vrhunc, 2006, str. 49).

LRR je dejansko namenjen osebnemu razvoju ter razvoju znanj in veščin. LRR je motivacijsko orodje in tudi ključen instrument za zbiranje potreb za izobraževanje in usposabljanje v celotnem podjetju ter s tem tudi sestavni del priprave poslovnega načrta podjetja za leto 2006. V LRR je bilo v prvi sezoni vključenih 20 % zaposlenih. Za načrtovanje izobraževanja in usposabljanja so izredno pomembni podatki, dobljeni iz razgovorov, nekateri drugi podatki pa se bodo uporabili pri vzpostavljanju večje notranje prilagodljivosti. S pomočjo vodij se bo vsako leto spreminjal in dopolnjeval seznam ključnih in perspektivnih kadrov. Zaposleni, ki so vključeni v letne razvojne razgovore, se poglobljeno pogovorijo o potrebnih izobraževanjih in usposabljanjih, samoizobraževanju, možnostih razvoja kariere in najpomembnejših motivatorjih.

Letni ocenjevalni razgovori in letni razvojni razgovori so za družbo bogat vir informacij, ki se lahko zelo učinkovito uporabijo pri ravnanju z zaposlenimi pri delu. Razgovori najprej zagotovijo, da se strateški cilji sporočijo vsem zaposlenim v družbi, vendar so tudi vir informacij za možne prerazporeditve znotraj Skupine Telekom Slovenije, d. d., za izobraževanje idr..

Ne glede na dejstvo, da smo na področju kadrov začeli delovati veliko bolj usmerjeno prek letnih razgovorov, smo si prizadevali v okviru Skupine Telekom Slovenije, d. d. storiti še več. Tako smo se odločili v letu 2006 za izvedbo projekta Kadrovska strategija.

Namen oblikovanja kadrovske strategije je določiti ciljna področja delovanja in ključne kadrovske dejavnosti, ki podpirajo poslovno strategijo podjetja in so medsebojno usklajene tako, da pride do čim boljših učinkov pri njihovem izvajanju. Pri tem so pomembna poslovna izhodišča ter kadrovska analiza in analiza kadrovskega portfelja, ki pokaže vrzeli med potrebnimi in obstoječimi zmožnostmi zaposlenih. Pri oblikovanju strategije smo upoštevali poslanstvo, vizijo in strateške cilje Telekoma Slovenije ter ključne točke uspešnosti s kadrovskega vidika, ki smo jih opredelili na delavnicah s ključnimi skupinami zaposlenih (upravo, direktorji, vodji organizacijskih enot, ključnimi kadri in predstavniki delavcev). Poleg tega smo upoštevali kadrovske analize za obdobje 2001–2006 ter analizo kadrovskega portfelja ter analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, kot smo jih ugotovili na delavnicah s ključnimi skupinami zaposlenih. Podatki, ki izhajajo iz same kadrovske strategije, so poslovna skrivnost, zato v tej nalogi niso navedeni.

## **5.2 Opis merjenja učinkovitosti kadrovskih projektov v Telekomu Slovenije, d. d.**

V Telekomu Slovenije, d. d. spremljamo učinkovitost posameznih kadrovskih projektov predvsem z vsebinskega vidika prek ugotavljanja, ali smo z uvedbo posameznega projekta (ali npr. samo izobraževanja) dosegli cilj.

V okviru izobraževalnih procesov se izvajajo posamezne ankete, v katerih zaposlene sprašujemo, ali so pridobili znanja, informacije in izkušnje, zaradi katerih so se odločili za udeležbo na seminarju, delavnicah ipd.. Za vsako izobraževanje želimo, da je učinkovito. To pomeni, da nas zanima, ali je zaposleni dobil tisto, kar je želel. Zato smo v stalnem stiku z zaposlenimi in tako spremljamo tudi učinkovitost predavatelja ali izvajalca izobraževanja in ga po potrebi tudi zamenjamo. Pri tem ne spremljamo učinkovitosti izobraževanja v finančnem smislu (donosnost), ker to zdaj ni potrebno. Ocenjevanje izobraževanja se izvaja na način, ki ga navajata Stanič in Macedoni (2004). Najpomembnejši razlog za odsotnost merjena finančne učinkovitosti izobraževanj je, da je obseg sredstev v družbi, namenjeni za izobraževanje, na zadovoljivi ravni. Učinkovitost izobraževanja merimo na druge načine, predvsem v smislu, ali je zaposleni pridobil ustrezna znanja, zaradi katerih je bil napoten na izobraževanje. Poleg tega temelji izobraževanje na potrebah v zvezi s procesi in z delovnimi mesti.

Izobraževanje mora biti vedno načrtovano vnaprej in se večinoma določi že ob letnih ocenjevalnih razgovorih, v katerih se zaposleni in vodja skupaj dogovorita, kakšna dodatna znanja potrebuje zaposleni. Izobraževanja, ki so povezana s spremembo zakonodaje, so obvezna in se jih morajo udeleževati zaposleni, ki delujejo na določenem področju. Večjo učinkovitost se doseže tudi tako, da organiziramo izobraževanje z zunanjim izvajalcem samo za zaposlene v družbi, saj tako zagotovimo več predavanj za tista področja, na katerih delujejo zaposleni v družbi. Tako smo, npr. ob prvi veliki spremembi Zakona o dohodnini, najeli izvajalca, ki je predaval v prostorih družbe, pri čemer so zaposleni pripravili vprašanja vnaprej. V takih primerih so izobraževanja bistveno bolj praktična, kot če bi bila organizirana v velikih dvoranah z več kot 100 udeleženci.

Paul Kearns se v uvodu k svoji študiji sprašuje (Kearns, 2005, str. 1), zakaj bi vlagali v nekaj, za kar ne vemo, ali je na podlagi obstoječih izkušenj uspešno v zvezi z doseganjem ciljev ali izboljšav. Najpomembnejši v zvezi s tem je namen. Vedeti je treba, zakaj se je sprejela neka odločitev in se na tej podlagi odločiti za vrednotenje. Kearns (2005, str. 2–3) poudarja, da mora biti vrednotenje preprosto in ne sme biti samo sebi namen. Če je namen izobraževanja zmanjšanje stroškov ali povečanje prihodkov, se lahko odločimo tudi za izračunavanje donosa na naložbo. Če je namen izobraževanja, da zaposleni pridobi znanje za uporabo nekega orodja, moramo na koncu vrednotiti izobraževanje le po namenu, – tj. v smislu, ali je zaposleni pridobil ustrezna znanja za uporabo orodja. V zvezi s tem je v naslednjem poglavju predstavljen Kearnsov model merjenja donosnosti izobraževanja (sistem treh škatel).

Znanje je zapletena kategorija v smislu njegove opredelitve, merjenja in prenosa. Sposobnost oblikovanja, povečanja in uporabe znanja je na podjetniški ravni temelj poslovnih strategij in taktične uporabe za večjo konkurenčno prednost podjetja (Bahun, 2003, str. 12).

## **6 MERJENJE DONOSNOSTI IZOBRAŽEVANJA**

Z izobraževanjem pridobimo neko znanje. Znanje lahko razumemo kot splet odločitev iz preteklosti, ki so bile uspešne. Tako je znanje že zaradi svojih značilnosti nekaj, kar se je zgodilo v preteklosti. Spremembe na trgu in tekmovanje zahtevajo izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z znanjem, ki ga imamo. Zato potrebujemo izvirno znanje, ki nam lahko v tekmovalni, tržni ekonomiji samo koristi. Do njega lahko pridemo le, če učne procese iz trgovine, v kateri se znanje prodaja, spremenimo v delavnice, v katerih znanje nastaja. Jasno je, da znanja iz zaloge za zalogo ne potrebuje nihče več (Lipičnik, 2004, str. 6).

V članku *Izobraževanje v slovenskih podjetjih* (Levič, 2004, str. 70–75) je navedena ugotovitev, da obstaja v slovenskih podjetjih pomanjkanje nadzora nad sredstvi in načrtovanjem v okviru izobraževalne funkcije. Zato se moramo zavedati pomembnosti znanja z vseh vidikov. Ni pomembno samo, da pridobimo dovolj sredstev za izobraževanje, ampak je pomemben tudi način porabe sredstev. Vodstveni priročniki, predstavitve podjetij in nacionalne razvojne strategije danes v skladu z novo teorijo rasti in s teorijo na virih temelječega podjetja pogosto poudarjajo,

da je znanje vedno bolj temeljni element ustvarjanja vrednosti in razvoja. Sporočilna vrednost te ugotovitve je tako splošna, da brez konteksta pogosto ne pomeni nič. Zato se razvija nova znanstvena panoga, ki si prizadeva raziskati in pojasniti najbolj uspešne prakse ustvarjanja, širjenja in uporabe znanja ter ki se imenuje upravljanje znanja (Pavlin, 2005, str. 362). Vsebine in orodja upravljanja znanja se velikokrat ne razlikujejo od tistih, ki jih menedžment in zlasti upravitelji kadrovskih virov že dolgo časa opisujejo in proučujejo, in sicer neformalna izobraževanja, mentorstva in kroženja.

V Telekomu Slovenije, d. d. izvajamo model razporeditve izobraževanj v tri škatle v skladu s teorijo Paula Kearnsa. Pri tem ugotavljamo učinkovitost z nefinančnimi kazalniki, saj finančni kazalniki v tej fazi niso pomembni. V skladu s tem modelom je treba najprej določiti namen izobraževanja oziroma uvrstiti izobraževanje v eno od treh škatel (Kearns, 2005, str. 79–80):

- obvezno izobraževanje,
- izobraževanje, povezano z dodajanjem vrednosti,
- izobraževanje, ki bi bilo koristno.

V prvo škatlo uvrščamo osnovno izobraževanje glede izdelkov in storitev, kar pomeni spoznavanje standardov podjetja in poznavanje zakonodaje. To je izobraževanje, s katerim zagotovi podjetje osnovno vrednost za organizacijo (Kearns, 2005, str. 79). V drugo škatlo uvrščamo izobraževanja zaposlenih za doseganje dodane vrednosti, ki se lahko izrazi s finančnimi sredstvi. V tretjo škatlo uvrščamo izobraževanja, katerih namen je manj jasen kot namen izobraževanj iz prve ali druge škatle (Kearns, 2005, str. 80).

Če uvrstimo izobraževanje v drugo škatlo, moramo poznati način, na katerega se bo z izobraževanjem zagotovila dodana vrednost, preračunana v finančna sredstva. To pomeni, da je treba izračunati donos na naložbo.

Ne glede na navedeno dejstvo je v različnih informacijskih bazah dovolj podatkov, na podlagi katerih je v nadaljevanju predstavljen praktičen primer izračuna donosa na naložbo. Cilj tega primera, ki je zelo preprost, je pokazati, kako se lahko teorija poveže s prakso. Vendar obstajajo tudi kadrovske projekti ali izobraževanja (npr. izobraževanje za prodajalce za doseganje večje

prodaje), ki so bistveno bolj zapleteni.

Zaposlene napotimo na izobraževanje v skladu z vnaprej določenimi internimi pravili (pri čemer ni nujno, da so vsa v pisni obliki), s čimer zagotovimo neko stopnjo učinkovitosti in zato tudi donosnost. Z različnimi izobraževanji vplivamo na zaposlene na način, da lažje dosegajo svoje cilje in hkrati cilje družbe. Čeprav se finančna učinkovitost teh izobraževanj ne meri, je glede na poslovne rezultate družbe jasno, da je to ustrezen način za napredek družbe in zaposlenih v njej. Vendar so izboljšave vedno možne.

## **6.1 Merjenje donosnosti izobraževanja v skladu s teorijo Paula Kearnsa**

Paul Kearns (2005) je oblikoval model ugotavljanja donosnosti izobraževanja. Ta model sem povezala s praktičnim primerom izobraževanja za skupino zaposlenih, ki smo ga izvedli v Telekomu Slovenije, d. d. V tej družbi ne izračunavamo donosnosti na področju izobraževanja ali na splošno na področju upravljanja človeških virov. Zato so predstavljeni le načini za ugotavljanje koristi oziroma učinkovitost izobraževanja v družbi in možnosti za izračunavanje donosnosti izobraževanja.

Vrednotenje izobraževanja mora biti (Kearns, 2005, str. 2–3):

- enostavno,
- ne sme biti samo sebi namen,
- izvesti ga je treba pred izobraževanjem,
- količina podatkov mora biti omejena,
- pomembna je dejavnost izvajanja na podlagi poznavanja teorije in prakse vrednotenja, tako da ni potrebno veliko dela za določanje vrednosti.

Splošni kazalniki na ravni podjetja (npr. prihodki na zaposlenega, odhodki na zaposlenega idr.) niso zadostni za ugotavljanje vzroka posameznih sprememb v poslovanju. Podjetje deluje ali bi moralo delovati kot celota, zato ne bi smelo biti pomembno, ali je k večji prodaji prispevala več prodaja sama, trženje ali neko izobraževanje. Če se na podlagi neke ankete, na primer ugotovi, da

stranke niso zadovoljne s strokovnim znanjem prodajalca o izdelkih, ki jih podjetje prodaja, je treba tega prodajalca poslati na izobraževanje. Po izobraževanju je treba ugotoviti, ali je pridobil ustrezna znanja, in oceniti, ali so se cilji izobraževanja dosegli. Izračun donosnosti v tem primeru ni potreben, čeprav je teoretično izvedljiv. Dejansko obstaja veliko neznank, zato bi bil izračun v praksi težji. Ena od takih neznank so stranke, v zvezi s katerimi je nejasno, ali so nezadovoljne s strokovnim znanjem prodajalca ali je razlog za prehod h konkurenčnemu ponudniku drugačen.

Na podlagi obstoječih izkušenj se lahko načrtovalci kadrovske politike vprašajo, ali je smiselno vlagati v izobraževanje, pri čemer prej ne raziščejo, ali so bili z izobraževanjem doseženi določeni cilji in izboljšave. Izobraževanje je učinkovito, če je prilagojeno posameznemu delovnemu mestu. V skladu z zakonodajo so nekatera izobraževanja nujna, zato ni smiselno ugotavljati, ali so finančno dobičkonosna. V letu 1999 so v Telekomu uvedli novo informacijsko podporo SAP, ki je zajela več področij poslovanja (finance, računovodstvo, nabavo, logistiko, kadre, obračun plač). Izobraževanje za uporabo nove informacijske podpore je bilo nujno za družbo in zaposlene. Na koncu izobraževanja se je ugotavljalo, ali so zaposleni pridobili dovolj znanja za uporabo informacijske podpore ali ne. Poleg tega smo po preteku nekega obdobja zaprosili zaposlene, ki so uporabljali informacijsko podporo, da nam sporočijo, ali bi potrebovali dodatno izobraževanje. Če so zaposleni menili, da je to potrebno, so se organizirale posebne delavnice, ki so bile prilagojene potrebam zaposlenih. Cilj celotne družbe Telekom in organizacijske enote, ki se je ukvarjala z izobraževanjem, je bil ugotoviti, ali so zaposleni pridobili dovolj znanja za uporabo informacijske podpore, ali ne, ali je bilo izobraževanje koristno v finančnem smislu. Zato se lahko to izobraževanje na podlagi vzrokov, ki jih navaja Kearns, razvrsti v prvo kategorijo.

Vzroka za izobraževanje (Kearns, 2005, str. 21) sta:

- obvezno izobraževanje, ki je z vidika zakonodaje nujno, da delavci ohranijo minimalne standarde,
- izobraževanje zaradi izboljšav, za katerega se podjetje odloči zaradi boljšega odnosa delavcev do dela in večje učinkovitosti.

Če nima izobraževanje nobenega vpliva na prihodke ali stroške, je brez vrednosti. Izobraževanje



mora biti nujno povezano s cilji podjetja. Dokazano mora biti, da to prinaša dodano vrednost za podjetje, saj jo lahko v nasprotnem primeru celo zmanjšuje (izobraževanje na zalogo ali za vsak primer). Izobraževanje ni koristno, dokler z vrednotenjem ne dokažemo drugače. Pri tem se zanemarja vidik zunanje učinkovitosti izobraževanja v smislu širših družbenih koristi (glej Bevc, 1999, str. 59–61). Izobraževanje vpliva v veliki meri tudi na gospodarski in socialni razvoj vsake države (Barić, 1999, str. 115; glej tudi Delors, 1996). Izobraževanje za novo informacijsko podporo v Telekomu Slovenije, d. d. je družbi koristilo, saj brez tega izobraževanja ne bi mogla opravljati dejavnosti na področjih, na katerih je bila vzpostavljena informacijska podpora.

V nadaljevanju je opisan klasičen krog izobraževanja, ki bi se moral upoštevati pri odločanju glede izobraževanja.

Klasičen krog izobraževanja sestavlja (Kearns, 2005, str. 29):

- analiza potreb pri izobraževanju (namen izobraževanja), v kateri se ugotavljajo cilji podjetja, ki jih zaposleni ne morejo doseči brez nekega izobraževanja in razvoja, vrednotenje izobraževanja temelji na teh ugotovitvah v zvezi s cilji,
- oblikovanje programa,
- izvajanje,
- vrednotenje:
  - preveriti je treba, ali je udeleženec dosegel cilj izobraževanja (izobraževanje, ki je za podjetje nujno, mora doseči cilje, povezane s posameznim delovnim mestom),
  - včasih želi podjetje z izobraževanjem doseči še druge učinke, npr. zmanjšati stroške.

V družbi Telekom se upošteva klasičen krog izobraževanja. Potrebe po izobraževanju določimo v okviru letnih ocenjevalnih razgovorov, v katerih se zaposleni in ocenjevalec (to je lahko neposredni vodja ali sodelavec, ki skrbi za koordinacijo področja dela) dogovorita o potrebah glede izobraževanja. Zaposleni izrazi svoje mnenje glede potreb po izobraževanju, ocenjevalec pa oceni, kaj zaposleni še potrebuje. To zabeležita v ocenjevalni obrazec. Če je izobraževanje izbrano iz kataloga, se potreba samodejno prenese v organizacijsko enoto, ki skrbi za organizacijo izobraževanj ter ki pripravi izobraževanje in pošlje vabilo na izobraževanje. Druga

možnost za ugotavljanje potreb je neposredni dogovor med organizacijskim vodjem in zaposlenim, ki je mogoč kadar koli. V tem primeru gre za izobraževanje, ki je povezano s spremembo zakonodaje. Tretja možnost je, da se izobraževanje izvede zaradi sprememb v informacijski podpori ali delovnem mestu zaposlenega. Pobude za izobraževanje se zbirajo v organizacijski enoti, ki organizira izobraževanje. Če ta organizacijska enota ugotovi, da obstajajo odstopanja, se lahko izobraževanje zaposlenega tudi zavrne.

Oblikovanje programa se organizira z izdajo kataloga izobraževanja, v katerem so navedena izobraževanja, ki so običajno organizirana za zaposlene družbe Telekom. Udeleženci takšnega izobraževanja so zaposleni v tej družbi, izvajalec izobraževanja pa je zunanji. Tako je izobraževanje bolj usmerjeno v potrebe udeležencev in zato tudi bolj učinkovito (vedno se izvede anketa za povratne informacije zaposlenih, pri čemer so včasih anketirani tudi vodje; na podlagi teh podatkov smo v družbi določili vrsto izobraževanj, ki koristijo zaposlenim).

Na koncu se pri nekaterih izobraževanjih izvede tudi vrednotenje, v okviru katerega zaposleni izrazi, ali je zadovoljen z izobraževanjem, in oceni koristi, ki jih je pridobil. To je edina ocena, ki jo upoštevamo.

V tej družbi ugotavljamo koristi izobraževanja opisno, na podlagi anket, v katerih izrazijo zaposleni svoje mnenje. Koristnost izobraževanja se ne ocenjuje v smislu donosa na naložbo. Če je izobraževanje namenjeno, npr. povečanju prodaje ali večji učinkovitosti v prodaji, ne ugotavljamo, kakšna je dejanska učinkovitost v prodaji po izobraževanju. Uporabljamo le klasične finančne kazalnike na ravni družbe.

V nadaljevanju so povzeti trije ključni elementi teorije vrednotenja izobraževanja (Kearns, 2005, str, 36):

- namen,
- potreba po modelu vrednotenja in
- potreba po sistemu vrednotenja.

Namen izobraževanja ni izmeriti vsako njegovo korist. Je sestavni del procesa izobraževanja.

Namen je povezan z zavedanjem zaposlenega o ciljnih izobraževanja in učinkovitosti družbe.

Potrebo po vrednotenju lahko izrazimo s potencialnimi rezultati vrednotenja (Kearns, 2005, str. 39):

- učenje in razvoj se lahko povežeta s potrebami poslovanja prek analize razlik na začetku cikla učenja,
- večja motivacija vodij in zaposlenih za izobraževanje, da sprejmejo izobraževanje kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov,
- povratne informacije, na podlagi katerih se pridobijo dodatne izkušnje,
- določanje prednostne izbire vrst izobraževanj,
- podlaga za stalne izboljšave.

Avtor v nadaljevanju navaja Kirkpatrickov model za vrednotenje (Kearns, 2005, str. 39). Gre za model, ki je sestavljen iz štirih stopenj:

- odziv na izobraževanje,
- merjenje pridobljenega znanja (testiranje),
- uporaba pridobljenega znanja na delovnem mestu in
- rezultati.

Poleg tega je pomembno predhodno testiranje, s katerim se ugotavlja znanje, ki ga imajo udeleženci pred izobraževanjem. Pri vrednotenju moramo ločiti dve vrsti vrednosti (Kearns, 2005, str. 45):

- notranja in
- dodana vrednost.

Osnovna ali notranja vrednost zadeva preživetje podjetja. Vsako podjetje ima določene standarde. Stranke na primer pričakujejo popolno znanje prodajalca o vsakem izdelku, zato se morajo prodajalci to naučiti. To znanje je nujno, zato ni potrebno dokazovanje vrednosti izobraževanja za tako znanje. Smiselno bi bilo ovrednotiti le učinkovitost prodajalca po izobraževanju. Dodana vrednost zadeva izboljšave, ki presegajo običajno raven delovanja organizacije.

V nadaljevanju je opisan postopek ugotavljanja dodane vrednosti v petih korakih (Kearns, 2005, str. 54–56).

V prvem koraku se je treba pred izobraževanjem vprašati:

- Kako bo predlagano izobraževanje vplivalo na dodano vrednost na ravni organizacije?
- Kakšna je mera uspešnosti za vsakega udeleženca pred začetkom izobraževanja?

Naslednji koraki so:

- preverjanje odziva,
- preverjanje učenja,
- preverjanje vpeljave in
- ponovno merjenje uspešnosti vsakega udeleženca in računanje donosa na naložbo.

Navedeni koraki se razložijo najlažje z izbranim primerom iz področja prodaje:

- najprej se vprašamo, kakšna je obstoječa uspešnost posameznega prodajalca (npr. obseg prodaje v xy EUR),
- potem se vprašamo, kakšna bi lahko bila njihova uspešnost, če bi jih poslali na usposabljanje (npr. za xy %),
- pozneje izračunamo dejansko količino izdelkov, ki jih po izobraževanju proda posamezni zaposleni,
- nazadnje ugotovimo, za koliko se bo povečal dobiček za posameznega prodajalca.

Pri vpeljavi sistema je treba upoštevati nekatera pravila. Sistem je orodje, s katerim se omogoči doseganje zastavljenega cilja. Najboljši sistem je preprost in smiseln sistem. Biti mora razumljiv in zagotoviti vpliv na vedenje posameznika (Kearns, 2005, str 56). Kearns navaja, da deluje sistem v osmih fazah.

V prvi fazi se ovrednotijo potrebe poslovanja. Zagotoviti je treba, na primer več prihodkov, nižje stroške ali večjo produktivnost. To je najdaljša, najbolj kritična in najtežja faza.

V drugi fazi se analizirajo potrebe izobraževanja, pri čemer mora analiza temeljiti na merljivih

poslovnih ciljih. Dejansko gre za analizo potreb po učenju. Določiti je treba, ali je izobraževanje sploh potrebno.

V tretji fazi se oblikujejo rešitve izobraževanja na podlagi pomanjkljivosti v spretnostih in znanju posameznikov. Takšna izobraževanja so pomembna predvsem pri novih proizvodih in storitvah, saj lahko pomanjkanje vedenja o novem izdelku vpliva ne obseg prodaje.

V četrti fazi se navedejo rešitve. To je najlažja in najbolj preprosta faza tega cikla. V peti fazi se ovrednoti učenje. Preveriti je treba, ali so se zaposleni res naučili znanja in spretnosti, ki jih potrebujejo. V šesti fazi se izobraževanje okrepi. To pomeni, da se pridobljeno znanje utrdi. V sedmi fazi se ovrednoti prenos znanja na delovno mesto. V osmi fazi se ovrednoti, ali so se z izobraževanjem dosegli določeni cilji.

Pri vzpostavitvi izračuna donosa na naložbo je treba poznati meje in možnosti tega izračuna. Poznati je treba njegove prednosti in njegove slabosti, kdaj in kje se lahko uporabi. Njegov namen ni, da se dokaže smiselnost obstoja izobraževalnega oddelka. Običajno se računa neto donos na naložbo, ki jo dobimo tako, da primerjamo bruto koristi iz izobraževanja, od česar se odštejejo stroški izobraževanja, s stroški izobraževanja.

Namen izobraževanja je, da se pridobijo neto koristi za organizacijo. Donosnost se izračuna samo za dodano vrednost, ki se mora vedno izraziti v denarju. Vedno se upoštevajo stroški (tečaja, materiala idr.). Običajno gre za očitne stroške. V formuli izračuna donosa na naložbo se prav tako vedno upoštevajo koristi. To je težji del formule, saj je koristi vedno težje ugotoviti. Vendar ni potrebno doseči maksimalne zanesljivosti pri ugotavljanju koristi. Izračun donosnosti je lahko orodje vodij.

Pri vrednotenju izobraževanja je treba vedno najprej poznati namen in ugotoviti, v katero škatlo sodi izobraževanje, potem pa se odločiti za način merjenja, predvideti, kakšne težave se lahko pojavijo in zakaj se pojavijo ter se nato odločiti še o načinu poročanja. Vrednotenje ne dokazuje ničesar, ampak le povečuje verjetnost, da bo izobraževanje učinkovito. Pri izobraževanju se ne sme izločiti nobena druga spremenljivka, ki lahko vpliva na učinkovitost podjetja. Izloči se lahko

le delno. Za izločitev ostalih spremenljivk bi lahko uporabili tako imenovano nadzorno skupino, kar se običajno ne priporoča.

## **6.2 Sprejem odločitve za izobraževanje**

V družbi Telekom se zdaj uvaja bolj natančen sistem spremljanja stroškov po stroškovnih mestih, ki so v tej družbi v večini primerov enaki organizacijski enoti. Vsi zaposleni smo sprejeli obveznost, da bomo poskusili zagotoviti nižje stroške, kadar je to s poslovnega vidika smiselno. Postopno so se vzpostavili različni standardi, najprej neformalno, pozneje pa tudi v skladu s smernicami, ki jih je sprejela uprava (npr. skupni cilj za vse zaposlene, ki je bil določen v okviru letnega razgovora, je zniževanje stroškov). V tej fazi smo tudi v našem sektorju (Sektor za kadrovske, pravne in splošne zadeve) začeli razmišljati o stroških in možnih prihrankih. Eden od zelo pomembnih in tudi zelo občutljivih stroškov, za katere smo odgovorni v našem sektorju, so stroški dela. Čeprav je mogoče znižati stroške z odpuščanjem, tega nismo storili. V teh okoliščinah je bila glede na zahteve poslovanja sprejeta odločitev, da se zaposleni udeleži seminarja o obvladovanju stroškov dela. Ta seminar ni zajemal le načinov za zniževanje stroškov, ampak tudi načine za njihovo nadzorovanje. Znižanje stroškov je potrebno doseči na način, ki ne škoduje poslovanju družbe.

## **6.3 Teoretična izhodišča za merjenje donosnosti**

Če zaposlenega napotimo na seminar s temo obvladovanja stroškov dela, je namen jasen. Spodbuditi želimo zamisli za zniževanje stroškov dela, kadar to nima negativnih posledic na poslovanje družbe, ampak so učinki pozitivni.

S stroški dela in z njihovim zniževanjem so povezani pojavi, kot so absentizem (nezaželena odsotnost delavca z dela), fluktuacija (nezaželeni odhodi zaposlenih), produktivnost idr.. Na absentizem smo znotraj družbe že v preteklosti (zavestno ali podzavestno) vplivali z različnimi ukrepi; npr. z varstvom pri delu, s čimer smo zmanjšali poškodbe pri delu, z dobro

opremljenostjo delovnih mest, z učinkovitim vodenjem, s prilagodljivim delovnim časom, s povezanostjo izplačila 13. plače, s prisotnostjo zaposlenega na delu itd..

Zaposlenega smo napotili na neko izobraževanje zaradi zahtev družbe (zmanjševanje stroškov), končni namen pa je bil zniževanje stroškov. Takšno izobraževanje se lahko po Kearnsu uvrsti v tretjo škatlo. Stroški takšnega in tudi drugih izobraževanj se vedno spremljajo. Za vsakega zaposlenega je zabeležena vrsta izobraževanja, dejanski naslov izobraževanja in strošek kotizacije. Če traja izobraževanje dalj časa oziroma so stroški dovolj visoki, se spremljajo tudi vsi drugi stroški, povezani s tem izobraževanjem (stroški v zvezi z delom, kot so letalske karte, nočnine, dnevnice, kilometrina, stroški dela).

## **6.4 Izračun donosnosti na podlagi izbranega primera**

Za izračun donosnosti je potrebno poznati stroške, ki jih je imela družba v zvezi z izobraževanjem, in koristi (prihranek) družbe.

Stroški v zvezi z izobraževanjem so lahko zelo raznovrstni, pogosto celo skriti. Čeprav sem navedla več vrst stroškov, sem v izračunu donosnosti v izbranem primeru uporabila le dejanske stroške izbranega izobraževanja.

Stroški, povezani z izobraževanjem, so:

- kotizacija,
- strošek dela zaposlenega za čas odsotnosti,
- prevozni stroški (letalske karte, taksi, kilometrina idr.),
- dnevica,
- parkirnina,
- strošek nadomeščanja odsotnega delavca (npr. dodatno plačilo drugemu zaposlenemu, najem delavca prek študentske organizacije idr.).

Prihranek lahko obravnavamo kot zmanjšanje stroškov. Tako je prihranek, da zaposlenemu ni

potrebno plačati prevoza na delo in z dela ter nadomestila za prehrano.

Stroški, povezani z izobraževanjem v zvezi z obvladovanjem stroškov dela, so:

- kotizacija (700 EUR) in
- strošek dela zaposlenega za čas odsotnosti (270 EUR) – upoštevana je plača delavca in prispevki delodajalca, medtem ko davek na izplačane plače ni upoštevan, saj je bil 1. 1. 2009 ukinjen.

Strošek izobraževanja je znašal skupno 970 EUR.

Na izobraževanju lahko dobi zaposleni zamisel o zmanjševanju stroškov v povezavi z nezaželeno odsotnostjo zaposlenih. Zato izvede različne analize in ugotovitve predloži vodji, ki sprejme ustrezno odločitev o ukrepanju. Dodaten strošek v zvezi s tem je izvedba analize. To lahko vključimo v strošek dela in druge materialne stroške, tako da ta znaša skupno 280 EUR.

Skupni strošek je povezan z ukrepanjem glede absentizma in znaša 1.250 EUR (stroški izobraževanja in stroški analize).

Zaposleni je z analizo ugotovil, da se absentizem v zadnjih treh letih ne povečuje in da je v primerjavi s slovenskim povprečjem na zadovoljivi ravni, vendar je pri tem ugotovil, da sta dva zaposlena, ki sta bila v poletnih mesecih stalno odsotna zaradi bolezni, za odsotnost v tem času uveljavljala dopust, po njegovem izteku pa ponovno uveljavljala bolniško odsotnost. Strošek, ki ga ima delodajalec s takim primerom, je v primerjavi z vsemi stroški dela popolnoma zanemarljiv, vendar tudi popolnoma nepotreben. Delodajalec je moral tako za oba zaposlena zagotoviti plačo za nadaljnjih 30 delovnih dni in sorazmerni delež 13. plače, saj se odsotnost zaradi uveljavljanja letnega dopusta upošteva kot prisotnost za izračun 13. plače. Strošek dela za odsotnost v času dopusta ob upoštevanju izplačila 13. plače je znašal 7.000 EUR. Ta znesek vključuje plačo za dva zaposlena za čas uveljavljanja dopusta, nadomestilo delodajalca za dva zaposlena za čas uveljavljanja bolniške odsotnosti, sorazmerni delež 13. plače in prispevke delodajalca. Zaposleni kadrovik je o tem obvestil nadrejenega, ki je o tem obvestil vodje posameznih oddelkov. Tako se je zagotovilo, da se zaposlenim, ki so bili zaradi bolezni odsotni



vse leto, ni odobril letni dopust.

Vendar sta imela finančno izgubo tudi oba zaposlena, saj sta v času dopusta prejela le 80 % plače. Nadomestilo za uveljavljanje bolniške odsotnosti, ki presega 30 dni, skupaj s sorazmernim deležem 13. plače bi bilo zato za zaposlena ugodnejše. Zato je treba z ustrežno komunikacijo zagotoviti, da ne pride to takšnega uveljavljanja dopusta, zaradi katerega ima izgubo zaposleni in podjetje. Če bi zaposleni vedel, da je prejemek v času uveljavljanja bolniške odsotnosti do 30 delovnih dni manjši kot prejemek v času uveljavljanja bolniške odsotnosti nad 30 delovnih dni, letnega dopusta sploh ne bi uveljavil.

Formula za izračun donosa na naložbo (ROI) je zelo preprosta. Težave so povezane predvsem s pridobivanjem podatkov glede koristi, medtem ko se podatki o stroških običajno pridobijo hitro.

V nadaljevanju je prikazan izračun donosa na naložbo po Kearnsovi formuli (Kearns, str. 67).

$$\text{Neto ROI} = \frac{\text{bruto koristi izobraževanja} - \text{stroški izobraževanja in stroški analiz}}{\text{stroški izobraževanja in stroški analiz}} \times 100$$

$$\text{Neto ROI} = \frac{7.000 \text{ EUR} - 1.250 \text{ EUR}}{1.250 \text{ EUR}} \times 100$$

$$\text{Neto ROI} = 460 \%$$

Donosnost je izračunana samo za 1 leto. Koristi se bodo pojavljale tudi v naslednjih letih, vendar je njihov obseg težko napovedati. Ta primer je zelo poenostavljen in v praksi redek, saj je donosnost kar 460 %, kar običajno ni vzorec, s katerim dokazujejo strokovnjaki učinkovitost izobraževanja.

V tej formuli donosnosti so upoštevani tudi stroški izvedbe analize, ki niso neposredno povezani

s samim izobraževanjem, vendar so povezani s primerom kot celoto. Strošek analize ni več strošek samega izobraževanja, vendar je treba ta strošek vseeno vključiti v izračun, saj osnovne ugotovitve in ustrezni podatki v zvezi s stroški prekinitve dopusta zaposlenega sicer ne bi bili mogoči.

## **7 MERJENJE DONOSNOSTI KADROVSKIH PROJEKTOV**

Ugotavljanje donosnosti kadrovskih projektov je zelo zahteven proces, ki povzroči določene stroške, predvsem kadar želimo proces sistematično vzpostaviti v podjetju (za vse projekte, avtomatizacija izračunov, sodelovanje zunanjih strokovnjakov idr.). Povratna informacija je v tem primeru verodostojna in zelo koristna, saj se tako ugotovi, ali je projekt uspešen. Pri merjenju donosa na naložbo je treba upoštevati nekatera načela, ki so podrobneje opisana v tretjem poglavju. Prav tako je potrebno veliko teoretičnega znanja. V primeru napačne ocene stroškov ali koristi je rezultat izračuna popolnoma napačen, na podlagi tega pa se lahko sprejmejo napačne odločitve.

### **7.1 Izvajanje letnih razvojnih razgovorov**

V Telekomu Slovenije, d. d. smo vpeljali letne razvojne razgovore naslednje leto po uvedbi letnih ocenjevalnih razgovorov. Njihovo učinkovitost ugotavljamo le na ravni zadovoljstva zaposlenih z njimi. Postavili smo nekaj dodatnih vprašanj pri merjenju vzdušja, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih z letnimi razvojnimi razgovori oziroma vprašanja glede ustreznosti izvedbe letnega razvojnega razgovora. Ne ugotavljamo koristi v smislu izračunavanja donosnosti. V nadaljevanju so zato navedene stopnje za izračunavanje donosa na naložbo v letne razvojne razgovore, načini za ocenjevanje stroškov in koristi, izraženi v denarju.

Ključna izhodišča, ki jih je Telekom Slovenije, d. d. upošteval pri vpeljavi letnih razvojnih razgovorov, so navedena v letnem poročilu družbe. V letni razvojni razgovor smo vključili pet vsebinskih sklopov, in sicer: analizo rezultatov vzdušja organizacijske enote, analizo rezultatov ocenjevanja vedenj, predlog potrebnih izobraževanj in usposabljanj, končni dogovor – akcijski

načrt ter želje podrejenega glede nadaljnjega osebnega in strokovnega razvoja. Pri obravnavi vzdušja organizacijske enote oba udeleženca razgovora definirata glavne prednosti in izzive ter se dogovorita za aktivnosti za izboljšavo le-tega. Telekomovo organizacijsko vzdušje služi pri obravnavi kot standard, ko vodje primerjajo vzdušje organizacijske enote.

Na razgovoru pregledata ocene vedenj udeleženca razgovora in se dogovorita za akcijski razvojni načrt razvoja vedenj, za izboljšanje izzivov in ohranitev prednosti. V nadaljevanju se oba udeleženca razgovora dogovorita za izobraževanje in usposabljanje.

Zadnji del razgovora vključuje želje sodelavca glede nadaljnjega osebnega in strokovnega razvoja, kjer se udeleženca pogovorita o interesih za morebitno menjavo področja dela, neizkoriščenih znanjih, željeni smeri razvoja kariere, o razvojnih ambicijah študija ob delu ter o osebnih motivatorjih.

Vsi dialogi potekajo od zgoraj navzdol. Priprava in izvedba razvojnega razgovora je podobna kot pri letnih ocenjevalnih razgovorih; potrebno se je pravočasno dogovoriti za termin razgovora, pripraviti vse potrebne podlage – informacije, skrbeti za primerno vzdušje, ki omogoča konstruktiven razgovor in diskretnost. Pred zaključkom razgovora se morata udeleženca dogovoriti za zapis razgovora v elektronski obliki v aplikaciji. Primeren dogovor je, da to stori sodelavec, nadrejeni pa mora zapis pregledati in ga odobriti. Ko je zapis urejen, ga tudi natisneta in medsebojno podpišeta v znak potrditve sklenjenih dogovorov.

Beseda »kariera« se pogosto uporablja s prizvokom pozicioniranja na višje delovno mesto, kot končni in veliki uspeh, individualni dosežek. Zaradi hitro spreminjajočega se, dinamičnega ter nepredvidljivega okolja pa kariere ne pomenijo več samo zgoraj opisane poti navzgor. Kariero moramo razumeti kot poklicno pot posameznika, ki omogoča samouresničevanje in strokovno napredovanje, z namenom lažje in uspešneje opravljati svoje delo, ki se sooča z vedno novimi zahtevami. Zavedamo se, da le zaposleni, ki so ustrezno motivirani in izpostavljeni nenehni skrbi za osebni in strokovni razvoj, so sposobni prispevati k uresnitvi strateških usmeritev in ciljev našega podjetja. V prihodnjem letu se bodo vedno znova v razvojne razgovore vključevali novi sodelavci, ki bodo s svojim delom in potencialom opozorili nase.

Uvajanje letnih razvojnih razgovorov je izjemna priložnost in pomemben izziv za vodje, kadrovske službe in celotno podjetje, da sodeluje pri razvoju zaposlenih. Kadrovska služba bo s pomočjo pridobljenih informacij iz razvojnih razgovorov lažje razvijala, usmerjala in usklajevala strokovno pot posameznika, spoznavala in spremljala potencialne zaposlenih, njihova znanja, veščine in sposobnosti ter ugotavljala in usklajevala interese in pričakovanja posameznika s cilji našega podjetja.

Strokovnjaki (npr. Fitz-enz, 2000, str. 225, Kearns, 2005, str. 29) navajajo, da je treba najprej določiti cilje letnih razvojnih razgovorov (v nadaljevanju: LRR). Proces izračunavanja donosnosti LRR mora biti preprost (Phillips, 2001, str. 20). Preprostost se nanaša na samo formulo, ki ima v imenovalcu stroške, v števcu pa koristi, od katerih se odštejejo stroški. Poleg tega je treba oceniti stroške in koristi. LRR se običajno izvede le s ključnimi kadri, npr. 10 % zaposlenih oziroma z 200 zaposlenimi. Določiti je treba 15 vodij, ki bodo izvedli LRR z zaposlenimi.

## **7.2 Vhodni podatki za izračun donosnosti izvajanja letnih razvojnih razgovorov**

Namen vzpostavitve LRR je:

- bolj usmerjeno izobraževanje ključnih kadrov glede na potrebe družbe oziroma delovnega mesta,
- zadržanje ključnih kadrov v družbi,
- skrb za razvoj zaposlenega z vidika kariere,
- uskladitev pričakovanj zaposlenih in družbe,
- večja učinkovitost zaposlenih in
- večje zadovoljstvo zaposlenih.

Stroški izvedbe LRR se lahko ocenijo preprosto. Upoštevati je treba porabljen čas zaposlenih (strošek dela zaposlenega na uro), materialne stroške (papir, poštnine itd.) ter strošek izobraževanja vodij (sama izvedba tečaja in strošek dela zaposlenih za čas izobraževanja). Porabljene ure zaposlenih za izvedbo LRR je treba upoštevati kot strošek, kljub temu da se od

vodje pričakuje, da komunicira z zaposlenimi, da pozna njihove potrebe po izobraževanju in potrebe družbe ter da ve, kakšen razvoj kariere si želi zaposleni. Ker se bo podpora za izvajanje LRR zagotovila iz notranjih virov, ne bo treba za njo zaposliti nobene dodatne osebe. Podatki o stroških dela, strošku materiala in strošku izvedbe izobraževanj se lahko hitro dobijo v obstoječi informacijski podpori, s čimer se upošteva merilo ekonomičnosti (Phillips, 2001, str. 20). Ker se ocenjuje, da traja razgovor povprečno 30 minut, pomeni to, da smo porabili 200 delovnih ur, katerih skupen strošek dela znaša okoli 3.750 EUR (upoštevana je povprečna urna postavka zaposlenega glede na zahtevnost delovnega mesta). Strošek izobraževanja (6 ur) znaša ob upoštevanju stroškov dela zaposlenih za čas izobraževanja 3.300 EUR. Materialni stroški znašajo približno 50 EUR. Tako je po oceni skupni strošek 7.100 EUR na leto. Takšni razgovori se morajo izvajati vsako leto. To pomeni, da v drugem letu stroškov izobraževanja za izvedbo LRR načeloma ne bi bilo več, razen če bi razgovore vodil nekdo drug od zaposlenih. V takem primeru bi se izvedla zanesljiva ocena verodostojnosti stroškov. Poleg tega se lahko upošteva tudi zmanjšanje produktivnosti zaposlenih za čas izvajanja LRR in zmanjšanje prodaje v tem času, vendar bi s poskusom ocenjevanja teh stroškov zanemarili prvo načelo, tj. preprostost. Zagotovo je treba upoštevati stroške za razvoj metode izračuna donosnosti in porabljeni čas za izračune, čeprav izračune izvaja zaposleni. Za razvoj same metode je zaposleni porabil 3 delovne dni, zato znaša strošek dela okoli 480 EUR. Ta strošek se lahko razporedi na več let, npr. na 5 let, kadar traja ciljno obdobje 5 let. Tako znaša strošek za posamezno leto le 96 EUR. V skladu z oceno porabi zaposleni za izračune 1 delovni dan, zato znaša strošek dela 160 EUR. Oba stroška se lahko vključita v izračun donosnosti, če se upoštevajo oportunitetni stroški. Po mnenju nekaterih avtorjev ni treba za razvoj metode in za izračune zaposliti ali najeti nobene dodatne osebe (pogodbeno delo, študentsko delo idr.), vendar bi bilo treba kljub temu upoštevati oportunitetne stroške. Tako bi bil skupni strošek izvedbe LRR 7.356 EUR (7.100 EUR + 160 EUR + 96 EUR). Primerjava izračunov z oportunitetnimi stroški in brez njih kaže, da ni bistvenih razlik v izračunu, zato so ti stroški v nadaljevanju zanemarjeni.

Ocena koristi je bolj zapletena, zlasti če jo želimo izraziti v denarju. Vendar nekaterih ciljev, npr. skrbi za razvoj zaposlenega z vidika kariere, uskladitve pričakovanj zaposlenih in družbe, večje učinkovitosti zaposlenih in večjega zadovoljstva zaposlenih, ni mogoče izraziti v denarju.

Druga dva cilja (bolj usmerjeno izobraževanje ključnih kadrov glede na potrebe procesa, zadržanje ključnih kadrov v družbi) je mogoče preračunati v denarno vrednost, vendar obstaja v zvezi s tem nevarnost, da se zanemari načelo verodostojnosti. Koristi v okviru prvega cilja so lahko manjši obseg nepotrebnih izobraževanj oziroma tako imenovanih izobraževanj na zalogo. Zelo verjetno je, da izobraževanja zaposlenih niso bila vedno povezana z večjim učinkom na delovnem mestu, ampak so zajemala vsebine, ki so za zaposlenega zanimive zaradi drugih razlogov. Zato je treba ukiniti izobraževanja, ki niso povezana z delovnim mestom, in oceniti njihov delež. Ta delež bi lahko ocenila na podlagi lastnih izkušenj, npr. 10 %. Na podlagi te ocene bi izračunala prihranek družbe, ker bi dobila podatke o stroških izobraževanja za zaposlenega v informacijski podpori (standardno poročilo). Poleg tega bi lahko ta delež določil vodja, če bi preveril, katerih izobraževanj se je udeležil zaposleni v preteklosti (npr. izobraževanje v zvezi s tujim jezikom, izobraževanja o nastopanju idr., ki se jih udeležuje delavec na terenu). V izračunu se bo v tej nalogi upošteval delež nepotrebnih izobraževanj, ki znaša 10 %, ter okvirna ocena, da se je 200 zaposlenih izobraževalo 5 dni v letu, kar pomeni, da je kotizacija na osebo za en dan znašala 100 EUR, strošek dela pa 700 EUR na zaposlenega. Prihranek znaša tako 24.000 EUR.

Z zadržanjem ključnih kadrov prihrani družba v smislu stroškov za iskanje, usposabljanje in zaradi manjše produktivnosti novega zaposlenega. Najprej je treba oceniti število zaposlenih, ki bi prekinilo delovno razmerje, če se ne bi izvajal LRR. Ta ocena je težavna. Zanesljivejše podatke bi lahko dobili z anketami in izkušnjami v preteklosti. V Telekomu so v preteklosti že odhajali ključni kadri na področju prodaje, po dveletnem izvajanju LRR iz prodaje ni odšel nihče več. Razlogi za upad prekinitve delovnih razmerij so lahko tudi drugačni. Vendar je jasno, da je LRR večkrat glavni razlog za upad prekinitve delovnih razmerij ključnih kadrov (v Telekomu je ostalo zaradi LRR vsaj 5 ključnih kadrov). Ocena stroškov za prvi dve kategoriji (stroški iskanja novega zaposlenega in stroški usposabljanja) je razmeroma preprosta. Upoštevati je treba stroške oglasa, stroške najema agencije za iskanje kadrov in stroške dela zaposlenega v družbi, ki je pripravljaj oglase. Stroški za 5 zaposlenih znašajo 4.700 EUR. Stroški usposabljanja novega zaposlenega zajemajo predvsem strošek dela zaposlenega, ki skrbi za usposabljanje novega zaposlenega, (npr. 2 dni, ker ima novi zaposleni že nekaj izkušenj) in strošek izobraževanj, ki jih potrebuje novi zaposleni o storitvah družbe (npr. 2 dni internega izobraževanja). Ti stroški

znašajo skupno 3.600 EUR.

### 7.3 Izračun donosnosti izvajanja letnih razvojnih razgovorov

Donos na naložbo (ROI) se izračuna z naslednjo enačbo.

$$ROI = \frac{\text{koristi izvedbe LRR} - \text{stroški izvedbe LRR}}{\text{stroški izvedbe LRR}} \times 100$$

$$ROI = \frac{32.300 \text{ EUR} - 7.100 \text{ EUR}}{7.100 \text{ EUR}} \times 100$$

*32.300 = 24.000 EUR (prihranek pri izločitvi neustreznih izobraževanj) + 4.700 EUR (prihranek pri iskanju novih kadrov) + 3.600 EUR (prihranki pri uvajanju novih zaposlenih)*

$$ROI = 354,9 \%$$

Donosnost znaša kar 354,9 %, kar pomeni, da smo za vsak vloženi evro v LRR zaslužili 3,55 EUR. Ta znesek je kljub razmeroma natančnim ocenam stroškov za družbo Telekom napačen, ker je nihanje v smislu novih zaposlitev in odpovedi delovnih razmerij zelo majhno. Čeprav je nekaj ključnih kadrov dejansko prekinilo delovno razmerje z družbo, bi se to lahko zgodilo ne glede na vse preventivne ukrepe, ki se izvajajo zdaj (letni razvojni razgovori, individualni pristopi, možnosti izobraževanja, materialne in nematerialne oblike motivacije). Navedeni izračun je optimističen, vendar bi vseeno lahko bil resničen za kakšen oddelek v družbi. Kljub temu je smiselno dodati v izračun bolj kritične spremenljivke, pri čemer so podatki v zvezi z vrednostjo na enoto enaki. Zato so v naslednji izračun dodani še stroški razvoja metode, preračunani za eno leto, in stroški izračuna, ki znašajo skupno 256 EUR (strošek analize in

izračunov 160 EUR + strošek razvoja metode za 1 leto (96 EUR)).

$$ROI = \frac{\text{koristi izvedbe LRR} - \text{stroški izvedbe LRR}}{\text{stroški izvedbe LRR}} \times 100$$

$$ROI = \frac{32.300 \text{ EUR} - 7.356 \text{ EUR}}{7.356 \text{ EUR}} \times 100$$

$$ROI = 339,1 \%$$

Donosnost znaša 339,1 %, kar pomeni, da smo na vsak vložen evro v LRR, zaslužili 3,39 EUR. Ob upoštevanju oportunitetnih stroškov je donosnost manjša za 15,8 odstotnih točk oziroma za 4,5 %, kar je zanemarljivo.

Če spremenimo delež nepotrebnih izobraževanj na 5 % in upoštevamo, da sta odšla iz družbe le 2 vodilna kadra, se bi donosnost izračunala z naslednjo enačbo:

$$ROI = \frac{\text{koristi izvedbe LRR} - \text{stroški izvedbe LRR}}{\text{stroški izvedbe LRR}} \times 100$$

$$ROI = \frac{16.440 \text{ EUR} - 7.100 \text{ EUR}}{7.100 \text{ EUR}} \times 100$$

$$ROI = 131,5 \%$$

Donosnost je tako še vedno pozitivna in kaže, da je smiselno izvajati letne razvojne razgovore.



LRR morajo biti nujno povezani s strategijo družbe in kadrovske strategijo. Zaposlenemu ne moremo na LRR obljubiti neke vodstvene pozicije v prihodnosti, če je npr. politika družbe, da se vodstveni kader vedno poišče na zunanjem trgu dela.

Družba mora pravilno oceniti stroške za načrtovanje in izvedbo LRR, ker bi bil v nasprotnem primeru izračun donosnosti napačen. Pri tem mora upoštevati vse dejavnosti in zaposlene, ki so povezani z LRR. Poleg tega lahko upošteva tudi analize v zvezi z izvedbo LRR, ki jih morebiti pripravljajo v kadrovski službi, ali podporo kadrovskega strokovnjaka za morebitna vprašanja, ki jih imajo izvajalci LRR, idr..

V družbi smo dejansko izobrazili 70 vodij za izvajanje LRR. V LRR je bilo vključenih 500 zaposlenih. Za izobraževanje vodij sta bili potrebni le 2 uri, saj so se udeležili že predavanj v zvezi z letnimi ocenjevalnimi razgovori, tako so potrebovali samo še nekaj dodatnih napotkov glede področij, za katere se morata dogovoriti vodja in zaposleni. Dejansko je število zaposlenih, ki se udeležijo LRR, vsako leto drugačno. LRR se v družbi izvaja vsako drugo leto. V naslednjem izračunu je upoštevano izobraževanje 70 vodij. Zato so stroški dela za čas izobraževanja vodij večji. Strošek izvedbe LRR tako znaša 13.825 EUR. Ostali vhodni podatki (strošek dela na enoto, porabljen čas za izvedbo LRR) so enaki, kot v prejšnjih enačbah. Prihranek pri izobraževanju je 1 %, število zaposlenih, ki zaradi učinkov izvedbe LRR ne bodo zapustili podjetja, pa je večji, in sicer 10 zaposlenih. Prihranki izvedbe LRR znašajo 21.200 EUR. Na podlagi takega izračuna donosa na naložbo se lahko ugotovi, da je donosnost še vedno pozitivna in kaže, da za vsak vložen evro dobimo dodatnih 0,53 EUR.

$$ROI = \frac{\text{koristi izvedbe LRR} - \text{stroški izvedbe LRR}}{\text{stroški izvedbe LRR}} \times 100$$

$$ROI = \frac{21.200 \text{ EUR} - 13.825 \text{ EUR}}{13.825 \text{ EUR}} \times 100$$

$ROI = 53,3 \%$

Če se vodje ne bi udeležili predhodnih izobraževanj, bi potrebovali približno 6 ur izobraževanja, ki bi ga izvedli zunanji izvajalci. Skupni stroški izvedbe LRR bi tako znašali 22.425 EUR, koristi na podlagi izvedbe LRR pa bi bile manjše. Navedeni primeri kažejo, da je izračun donosa na naložbo smiseln in izvedljiv, zlasti po uvedbi LRR v podjetju. Uvedba LRR bi bila smiselna tudi v podjetjih, v katerih so velike težave v zvezi z odhodi zaposlenih, predvsem če bi razgovor ob odhodu z zaposlenim pokazal, da je vzrok odhodov tudi neustrezna komunikacija, izobraževanje in razvoj zaposlenih.

Vendar imajo vse enačbe eno pomanjkljivost. Stroški izobraževanja vodij so enkratni strošek, strošek izvedbe LRR je ponavljajoči se strošek, koristi pa naj bi se prav tako pojavljale tudi v naslednjih obdobjih. V zvezi s koristmi je zelo težko predvideti, kakšen bi bil njihov obseg v prihodnjih letih. LRR ne bi smel imeti samo kratkih- in srednjeročnih učinkov, ampak tudi dolgoročne učinke. V navedenih enačbah je bil upoštevan le učinek v posameznem letu. Bolj smiselno bi bilo, da bi se stroški izobraževanj vodij upoštevali le enkrat, stroški izvedbe LRR v petletnem obdobju dvakrat (ker so razgovori vsaki dve leti), koristi zaradi neustreznosti izobraževanja in koristi zaradi zadržanja ključnih zaposlenih pa vsako leto. Število zaposlenih, ki bi ostali v družbi v posameznem letu, bi se najbrž spreminjal, tako da bi morali za vsako leto vstaviti drugo spremenljivko. V izračunu za daljše obdobje bi morali upoštevati predvidljivo število zaposlenih, ki bodo prekinili delovno razmerje z družbo.

## **8 MERJENJE PRISPEVKA ČLOVEŠKEGA KAPITALA**

Spoznanja o človeškem kapitalu kot edinem dejavnem ustvarjalcu dodane vrednosti so v sodobnih organizacijah povzročila revolucionaren prehod iz pasivnega in tradicionalnega pojmovanja človeških virov v izrazito strateško usmerjeno in zelo proaktivno pojmovanje človeškega kapitala. Kakovost razvoja človeškega kapitala je odvisna zlasti od kakovosti in prilagodljivosti funkcije upravljanja človeškega kapitala v organizacijah (Mihalič, 2006, str. 23).

Zaposleni so premoženje, ki ga mora menedžirati kadrovska služba z jasno strategijo, saj se

stroški v nasprotnem primeru ne bodo povrnili (Ložar, 2008, str. 23). Vendar mora za čim večji izkoristek tega premoženja poskrbeti podjetje samo. Ložar navaja, da so sodobni kadrovske sistemi zelo učinkoviti, vendar tudi zelo dragi, zato je treba okrepiti kadrovske nadzorovanje, v kadrovske strategijo pa se morajo dejavno vključiti tudi uprave podjetij.

Za merjenje donosa na naložbo v človeški kapital so potrebna kvantitativna merila (stroški, čas, zmogljivosti) in kvalitativna merila (vrednosti, obnašanje zaposlenih). S kvantitativnimi merili se ugotovi, kaj se je zgodilo, s kvalitativnimi merili pa se ugotovi, zakaj se je nekaj zgodilo. Skupaj omogočajo razumevanje rezultatov in vzrokov (Fitz-enz, 2000, str. 3).

Na podlagi izkušenj v zvezi z izboljšavo procesov se lahko ugotovi, da je merjenje ključno sredstvo upravljanja uspešnosti in sredstvo za izboljšave, zato ga je treba obravnavati ločeno (Fitz-enz, 2000, str. 4). Če ne vemo, kako meriti ključno sredstvo, ki proizvaja vrednost, potem ga ne moremo upravljati.

Z merjenjem vrednosti ljudi sta povezana dva vidika, tj. ekonomska in duhovna vrednost. Duhovno vrednost človeka je težje izmerljiva, medtem ko je ekonomska vrednost izmerljiva na podlagi nekaterih stalnih meril. Dejansko so vsa merila ugotavljanja dodane vrednosti merila, ki ugotavljajo vrednost človeka kot ekonomske enote in duhovnega bitja. Samo ljudje ustvarjajo vrednost prek svoje človečnosti, motivacije, naučenih spretnosti in orodij manipulacij (Fitz-enz, 2000, str 4).

Vsa sredstva naj bi se uporabljala za doseganje namenov in ciljev podjetja. Ti nameni se običajno izražajo prek ekonomskih in človeških ciljev. Običajno se najprej določijo finančni cilji in donos na naložbo, pozneje pa tudi interesi delavcev. Zadnja dva cilja sta običajno manj oprijemljiva, saj nista neposredno povezana s finančno vrednostjo.

V nadaljevanju so prikazana različna merila in načini merjenja prispevka človeškega kapitala (Fitz-enz, 2000, str. 31–39). Čeprav je teh načinov veliko, je bolj pomemben donos na naložbo, ker najbolj poveže prispevek posameznika ali skupine posameznikov z dejanskimi rezultati.

Najbolj preprosto merilo so prihodki na delavca. To merilo zadeva povezavo med človeškim kapitalom in financami. Njegova pomanjkljivost je, da z njim ni mogoče določiti vzrokov za spremembe, ampak vključuje le rezultate neke spremembe.

Podjetju se doda vrednost le, če se doseže neki cilj podjetja. Merila so odvisna od spremembe, ki se želi doseči, npr. izboljššan ugled pri strankah.

V nadaljevanju je navedenih nekaj kazalnikov, ki jih uporabljamo za ugotavljanje učinkovitosti na ravni družbe.

## **8.1 Kazalniki merjenja prispevka človeškega kapitala**

Obstaja veliko različnih kazalnikov merjenja prispevka človeškega kapitala. Vsak ima pomanjkljivosti, pri čemer je v smislu te naloge glavna pomanjkljivost, da zadevajo samo rezultate, ne pa vzrokov za doseganje teh rezultatov.

### **Faktor prihodka človeškega kapitala (HCRF, angl. *Human Capital Revenue Factor*)**

Kazalnik prihodka na zaposlenega je tradicionalen kazalnik. Je eden od pokazateljev učinkovitosti zaposlenih, predvsem kadar spremljamo njegov trend ali primerjamo podobna podjetja. Tudi v Telekomu spremljamo ta kazalnik, vendar ni zadostno uporaben.

Kazalnik prihodka na zaposlenega ni več primeren, saj veliko zaposlenih dela polovični delovni čas. Zato bi bilo treba upoštevati vsaj kazalnik prihodkov na polno zaposlene (FTE). Pri tem ne smemo zanemariti najetih delavcev.

### **Ekonomska dodana vrednost delavca (HEVA, angl. *Human Economic Value Added*)**

Kazalnik prihodkov na zaposlenega ne vključuje stroškov. Kadar se povečajo prihodki, se lahko povečajo tudi stroški. V Telekomu običajno prikazujemo oba navedena kazalnik skupaj. Zaradi pomanjkljivosti prvega kazalnika je smiselno uporabiti HEVA. Prava dodana vrednost se dobi na podlagi neto dobička, od katerega se odštejejo davki in stroški kapitala.

$$HEVA = \frac{EVA}{FTE}$$

EVA – dodana vrednost

FTE – število polno zaposlenih delavcev

### **Dodana vrednost človeškega kapitala (HCVA, angl. Human Capital Value Added)**

$$HCVA = \frac{\text{prihodki} - (\text{stroški} - \text{plačila in koristi})}{FTE}$$

Plačila in koristi – dejansko gre za plače in druge bonitete

Ta kazalnik je bolj primeren kot klasični kazalnik prihodkov na zaposlenega, saj upošteva tudi stroške. V imenovalcu je število polno zaposlenih delavcev.

### **Donosnost človeškega kapitala (HCROI, angl. Human Capital Return on Investment)**

Ta kazalnik kaže, koliko dobička se je ustvarilo glede na maso denarja (stroški dela), porabljene za zaposlene. V tej nalogi je ta kazalnik pomemben zaradi povezave med zaposlenimi in dobičkom družbe, čeprav ne obravnava vzrokov sprememb. Stroški dela so lahko, na primer zaradi nekega zunanjega dejavnika, večji, vendar prispevajo zaposleni k temu enako kot prej.

$$HCROI = \frac{\text{prihodki} - (\text{stroški} - \text{plačila in koristi})}{\text{plačila in koristi}}$$

### **Uravnoteženi kazalniki človeškega kapitala**

Uravnoteženi kazalniki temeljijo na organizacijski strategiji in strategiji podjetja. Uravnotežene kazalnike morajo določiti skupine, ki so odgovorne za strategijo podjetja. Cilj najboljših procesov oblikovanja uravnoteženih kazalnikov je ustvariti model, ki jasno in jedrnato izraža posebne strateške cilje organizacije ter ki jasno izraža, katere dejavnosti so po mnenju ekipe vodij

potrebne, da organizacija doseže cilj (Andersen, 2003, str. 51).

Dejansko je pomembno, da se poišče pristop (merila, načini merjenja itd.), ki je primeren za podjetje in za resnične procese znotraj podjetja. Ena rešitev ni univerzalna za vse težave v podjetju ali za vse procese. Najboljša praksa ne pomeni vedno najboljše rešitve v vseh procesih.

## **8.2 Osem praks, značilnih za najboljša podjetja**

Poznamo osem praks, značilnih za najboljša podjetja (Fitz-enz, 2000, str. 49–56).

Pomembna je končna vrednost teh vrst praks za organizacijo. Razdelimo jih lahko na dva dela:

- značilne mere (3 vrste),
- strukturne mere (5 vrst).

Med značilne mere spadajo uravnotežene vrednosti, pripadnost in kultura.

### **Uravnotežene vrednosti**

To je stalno in namerno osredotočenje na dodajanje vrednosti pri vsaki dejavnosti.

Pomembna je človekova in finančna vrednost pri vsaki dejavnosti. Osredotočimo se lahko na kakovost, količino ali kaj drugega, vendar ko določimo to vrednost, dobimo tudi mero.

### **Pripadnost**

Pripadnost nekemu cilju se doseže s programom. Običajno je treba upoštevati dolgoročno strategijo, v katero je vključena tudi strateška obveznost do delničarjev, čeprav se procesi in organizacija lahko spreminjajo.

### **Kultura**

Pomembna je tudi kultura, npr. možnost pridobiti, motivirati in zadržati talente. V okviru kulture se lahko navedejo prednostne naloge najboljših podjetij:

- timsko delo,
- usmerjenost na stranke,
- pravična obravnava delavcev,
- pobude in inovacije.

Med strukturne mere uvrščamo družabništvo, sodelovanje, inovacije in tveganja, komuniciranje ter tekmovalnost.

### **Družabništvo**

To zadeva iskanje partnerjev zunaj podjetja, npr. šole, stranke idr.. Dejansko gre za usmerjenost na programe, ki imajo skupni interes. Za izračun donosa na naložbo moramo določiti cilje, ki jih želimo doseči. Merljive podatke lahko dobimo z naslednjimi vprašanji:

- Ali smo dobili kakšno novo storitev ali izdelek? Kakšen je bil vrednostni rezultat te storitve ali izdelka?
- Kakšne informacije smo pridobili? Kakšno vrednost imajo te informacije?
- Ali smo zmanjšali stroške zdravljenja, povečali rezultat zaradi izobraževanja, kakšne informacije smo pridobili? Kakšno vrednost imajo te informacije?

### **Sodelovanje**

Sodelovanje je iskanje novih rešitev v sodelovanju z drugimi znotraj podjetja. Vrednost takšne prakse je v učinkovitosti, boljših rešitvah idr.. Pri sodelovanju se ugotavljajo namen in merljivi rezultati, npr. ali je mogoče zadržati ustvarjalne delavce.

### **Inovacije in tveganje**

V visoko konkurenčnem okolju je inovativnost zaželeno. Vendar je to povezano s tveganjem, ki ga moramo nadzorovati. Izračun donosa na naložbo v tem primeru ni problematičen.

### **Komuniciranje**

To je najbolj dinamična dejavnost na področju kadrov. Zaradi pomanjkanja informacij lahko nastane kaos. Poznati je treba informacije, ki jih potrebujejo posamezne skupine, tj. delavci, mediji, delničarji idr..

## **Tekmovalnost**

Za tekmovalno organizacijo potrebujemo tekmovalne delavce. Najprej se preuči obstoječa raven podjetja na tem področju, potem pa se spremljajo spremembe.

Praktični primer uporabe teoretičnih izhodišč je merjenje, ki ga je izvedel Fitz-enc (2000, str. 56–58). V projektu, katerega cilj je pridobiti konkurenčno prednost za nov izdelek in ponovno pridobiti tržni delež, je treba ugotoviti, kaj se lahko zgodi, če ne pridobimo novega izdelka, in zakaj tak izdelek potrebujemo. Rešitev, na primer za izgubo tržnega deleža, je morda nov izdelek. V nasprotnem primeru se zmanjšajo plače in/ali se začne odpuščanje delavcev.

Ugotoviti je treba stroške, načrt časovnega razporeda, obseg prodaje in zadovoljstvo strank. Tudi vpliv človeškega kapitala na procese v organizaciji je zelo pomemben. Proces je niz korakov za doseganje rezultatov. Procesi, ki prinašajo družbi koristi, so sredstvo, drugače pa so obveznost. Proces mora biti vedno povezan s strategijo in z zadovoljstvom strank. Procesi so povezava med upravljanjem človeškega kapitala in strateškimi cilji podjetja. Načrt za merjenje vpliva človeškega kapitala na proces je odvisen od naštetih dejavnikov. Poleg tega je treba pri merjenju upoštevati delavce. Tudi ti so sredstvo v podjetju. Medtem ko je naprava potencial, je človek, tj. delavec, katalizator.

Pri merjenju tega vpliva je treba upoštevati predvideni rezultat, povezan s cilji podjetja. Pomembna vprašanja v zvezi s tem so:

- Ali obstaja jasen, določen, količinsko opredeljen rezultat?
- Ali ljudje, vključeni v proces, poznajo to opredelitev?
- Ali se ljudje zavedajo pomembnosti rezultata?
- Ali si ljudje prizadevajo za doseganje ciljev?

Ljudje potrebujejo tudi naslednje povratne informacije:

- Kakšne so posledice v zvezi z doseganjem rezultatov?
- Ali so bile nagrade in kazni pravično razdeljene?

Običajno ni pravih meril, kako učinkoviti so zaposleni znotraj organizacijske enote, zlasti



zaposleni v prodajnem oddelku. Stopnjo uspešnosti lahko ugotovimo tudi z matriko (Fitz-enz, 2000, str. 30).

Obstaja pet možnih meril, za katere ni nujno, da jih upoštevamo v vseh primerih:

- stroški,
- čas,
- količina,
- napake,
- odzivi.

Stroški so ena od spremenljivk, ki so vedno pomembne za vodstvene delavce (Fitz-enz, 2000, str. 103). Stroški so običajno znani ali pa jih ni težko oceniti. V podjetju se stroški pogosto delijo na stroške na enoto proizvoda, stroške dela, stroške izobraževanja. Fitz-enz (2000 str. 103) navaja naslednjo razdelitev stroškov zaposlitve: stroški oglasa, provizija agencije, potni stroški, stroški usposabljanja.

Turk (2000, str. 717) je strošek opredelil kot porabo ali obrabo posamezne prvine poslovnega procesa pri nastajanju in razpečevanju poslovnih učinkov, izraženo v denarni merski enoti, tj. kot zmnožek potroškov in cene prvin poslovnega procesa. Pri izrazu strošek je treba biti pozoren, v kakšni povezavi se uporablja, saj je od tega odvisna tudi njegova opredelitev.

Z uporabo sodobnih tehnologij se lahko delo opravi hitreje. Časovni razpored ima drugačne učinke kot prihranek stroškov. Zamude lahko negativno vplivajo na moralo ljudi in zato tudi produktivnost. Zato se v zvezi s časovnim razporedom ne smejo zanemariti skriti učinki (Fitz-enz, 2000, str. 106).

Količina je tretje najpomembnejše merilo. Zaradi njene dejanskosti jo je mogoče menedžerirati brez težav. V podjetju na primer ni težko ugotoviti, koliko ljudi smo zaposlili, koliko zaposlenih smo izobraževali ipd. (Fitz-enz, 2000, str. 106).

Ugotavljanje napak je postalo popularno v začetku osemdesetih let dvajsetega stoletja, ko se je

poudarjala kakovost (Fitz-enz, 2000, str. 107). Avtor meni, da je napaka kategorija, ki zadeva neizpolnjena pričakovanja. Zaposleni lahko tako pričakujejo manj napak v povezavi z njihovimi podatki, v povezavi z izobraževanji in v povezavi z njihovimi potrebami po komuniciranju. Potrebno se je zavedati, da je lahko nekaj za posameznega zaposlenega narejeno ravno prav dobro, enaka stvar pa za drugega zaposlenega ni narejena dovolj dobro.

Odzivi ljudi se nanašajo na fizične, psihološke in čustvene odzive posameznika, na dogodke okoli njih (Fitz-enz, 2000, str. 107). Najbolj pomemben je odziv ljudi na dogodke. Če vodstvo ne želi poznati mnenja zaposlenih, potem jih ne sme spraševati o tem. Največja napaka podjetij je, da vodstvo zaposlene zaprosi za mnenje, potem pa na podlagi odgovorov nič ne naredi (Fitz-enz, 2000, str. 108).

Poleg teh meril obstajajo še tri merila:

- storitev,
- kakovost,
- produktivnost.

### **Storitev**

Skrb za zadovoljitev potreb ljudi se obravnava kot storitev. Stranka je ključni cilj storitev podjetja. Vendar je treba upoštevati tudi delavce, ljudi v skupnosti, državne uradnike, strateške partnerje in delničarje. Pri vseh je možno meriti njihovo zadovoljstvo.

### **Kakovost**

Stranka opredeli tudi kakovost.

### **Produktivnost**

To je najbolj dejanska mera. Najobičajnejša mera je strošek na enoto.

V nadaljevanju je predstavljena analiza vrednosti procesa v štirih korakih (analiza obstoječe situacije, posredovanje, vpliv, vrednost), tj. štiristopenjska analiza, s katero se ugotavlja prispevek ljudi v posameznem procesu. Najbolj kritičen je prvi korak. Če resnično razumemo

obstoječo situacijo, ni težko ugotoviti dodane vrednosti (Fitz-enz, 2000, str. 76).

## **9 PRIMERJAVA MERJENJA DONOSNOSTI OZIROMA UGOTAVLJANA UČINKOVITOSTI ZA RAZLIČNA PODROČJA**

Ugotavljanje donosnosti in učinkovitosti z opisovanjem na ravni podjetja običajno ni težavno. V zvezi s poudarjanjem pomembnosti letnih ocenjevanih razgovorov in z njihovo učinkovitostjo obstaja veliko strokovne literature (glej npr. Majcen, 2001; Vrhunc, 2006). Podobno je s področjem izobraževanja (glej npr. Bahun, 2003; Kragelj, 2003; Levič, 2004). V večini primerov se navajajo prednosti bolj opisno, brez dejanskih izračunov. Vendar obstaja tudi veliko literature, ki podrobno razlaga izhodišča za izračun donosnosti za dejansko področje (glej npr. Kearns, 2005; Ložar, 2003; Fitz-enz, 2000; Becker, 2001; Phillips, 2001).

Formula za izračun donosnosti je razumljiva. Tudi sama razlaga običajno ni zelo zahtevna. Težave so povezane z ugotavljanjem verodostojnosti rezultata in možnostjo, da takšen rezultat uporabimo kot splošen dokaz, da so naložbe v kadre koristne in donosne. Zato so v nadaljevanju primerjani trije praktični izračuni: z vidika možnosti posplošitve rezultatov na druge primere, z vidika zahtevnosti izračunov in z vidika stroškov izračuna.

Merjenje prispevka človeškega kapitala na ravni podjetja s splošnimi kazalniki je običajno zelo preprosto. Podatki o prihodku na zaposlenega, prihodku na polno zaposlenega delavca, stroških na zaposlenega ali polno zaposlenega, o dodani vrednosti na zaposlenega in drugi podatki so vsaj v naši družbi znani ter jih spremljamo predvsem z vidika gibanja. Ta podatek izraža raven učinkovitosti človeškega kapitala, pri čemer je zelo natančen in prikazan v skladu z računovodskimi standardi. Takšni izračuni so razumljivi, pridobivanje podatkov pa je hitro, saj gre za osnovne podatke iz izkazov uspeha. Njihova pomanjkljivost je, da ne zadevajo vzrokov za izid.

Ugotavljanje učinkovitosti izobraževanja na mikro ravni (npr. za enega zaposlenega) je prav tako zelo preprosto, saj so podatki dostopni, izračun pa hiter. Vendar so vzrok in rezultati bolj povezani. Primer izračuna iz 6. poglavja kaže, da je lahko udeležba zaposlenega na izobraževanju

koristna in smiselna (donosnost je znašala kar 460 %). V tem izračunu so upoštevana vsa merila, ki jih je določil Phillips (2001): enostavnost, ekonomičnost, teoretična podlaga, prilagodljivost, upoštevanje stroškov, sledljivost in tudi verodostojnost. Vendar takšni izračuni ne morejo biti dokaz, da je izobraževanje donosno in da moramo zato veliko vlagati v izobraževanje. Ti izračuni so poenostavljeni in prirejeni za razmere posameznega podjetja. Lahko se uporabijo kot vzorec za izračune donosnosti tudi pri drugih izobraževanjih, kadar je osnovni namen napotitve delavca na izobraževanje prihranek ali povečanje prihodkov. Glavna pomanjkljivost takšnega kazalnika je, da se ne more uporabiti kot verodostojen dokaz o koristnosti izobraževanja na splošno.

Zadnji primer izračuna donosa na naložbo, ki je predstavljen v sedmem poglavju, se nanaša na merjenje donosnosti projektov. V zvezi s tem je v Sloveniji manj literature. Gre za bolj zapletene izračune, zato je večja možnost napake pri ocenjevanju koristi, ker jih večkrat spregledamo ali pa jih ne moremo ovrednotiti v denarju. Običajno težko ločimo posamezen projekt od ostalih kadrovske dejavnosti. Letni razvojni pogovori so bili v Telekomu uvedeni šele po uvedbi letnih ocenjevalnih razgovorov, kar pomeni, da so vodje in ocenjevalci že imeli nekatere izkušnje, zato je družba prihranila na področju izobraževanja v zvezi z izvedbo letnih razvojnih razgovorov. Rezultate takšnih izračunov se lahko uporabi kot verodostojen dokaz, da je upravljanje kadrov koristno tudi v neposrednem finančnem smislu, in ne samo posrednem, v celotnem delovanju podjetja. Splošno je znano, da je, na primer zaradi letnih razgovorov, večje tudi zadovoljstvo zaposlenih ali vzdušja na splošno. Običajno zadovoljni zaposleni delajo učinkoviteje. Vendar se ta učinkovitost ne da vedno izraziti v denarju. Za takšne izračune so običajno potrebna večja finančna sredstva. Izračun za posamezni manjši projekt lahko izvede že zaposleni v družbi. Če bi želela družba izračunavati donosnost za vse večje kadrovske dejavnosti sistematično, bi morala najeti svetovalca ali zaposliti še eno osebo. To pa bi bil za družbo dodatni strošek.

Izračun donosa na naložbo je najbolj zahteven pri projektih, najmanj pa pri izobraževanju, na primer enega zaposlenega, in pri merjenju prispevka človeškega kapitala.

## **ZAKLJUČEK**

Zaključek bom začela z mislijo, ki je navedena tudi v uvodu, saj se mi zdi zanimivo izhodišče za

vsako razpravo. Všeč mi je predvsem, ker res izraža tako zelo očitno dejstvo, da je samo človek tisti, ki lahko doda neko vrednost. Govorimo o sposobnosti, ki je povezana s človekom in je ne moremo ločiti od njega.

»Največja ironija je, da je edina ekonomska kategorija, ki lahko sama doda vrednost, tista, ki jo je najtežje ovrednotiti. Govorim o človeški komponenti – očitno ‚sredstvo‘, s katerim najtežje upravljamo oziroma ravnamo. Samo človek ima notranjo moč, da doda neko vrednost oziroma je ta sposobnost povezana s človekom in je ne moremo ločiti. Ostala sredstva, npr. denar, oprema, sama po sebi, ne dodajajo vrednosti, dokler jih ne uporabi človek. Čeprav se na prvi pogled zdi nemogoče ali zelo težko, lahko merimo dodatno vrednost, ki jo prispeva posameznik« (Fitz-enz, 2000, str. xii).

Vedno sem imela občutek, da se v podjetju pogosto odločijo za nek proces, ker je to moderno oziroma ker strokovnjaki v različni literaturi navajajo, kako pomembno je nekaj za podjetje. V zadnjem času zelo poudarjajo npr. človeški kapital, tako da se zdi, da so šele zdaj odkrili, da upravljajo različna orodja zaposleni in da je odvisno od njih, kakšni bodo rezultati dela s temi orodji. Prepričana sem, da ni smiselno uvesti vsega, kar naj bi bilo v skladu s teorijo značilno za uspešna podjetja.

Za uspešnost podjetja ni pomembno samo kopiranje nekih procesov v drugo podjetje, ker se izvajajo v podjetju različni procesi, povezave, interakcije. Zato je treba procese prilagoditi vsakemu podjetju posebej oziroma predhodno preveriti, kakšne se obstoječe razmere v podjetju in zunaj njega. Za vzpostavitev ustreznih procesov je potrebno prehodno obdobje.

Podjetja, ki menijo, da imajo na razpolago dovolj sredstev, se odločijo za posamezne kadrovske projekte pogosto brez izračunov, čeprav lahko imajo v zvezi s tem stroške in ne dodatnih koristi. Takšno podjetje bo v primeru varčevanja najprej ukinilo te procese, kljub temu da ima od njih morebiti koristi. Obstajajo tudi podjetja, v katerih kadrovski projekti niso prednostna naloga, ampak dodatna obremenitev ali dodani strošek, ki ne prinaša koristi. V obeh primerih bi bilo za kadrovske službe smiselno pripraviti izračune donosnosti projektov, s čimer bi vodstvu podjetja pokazali vrednost projektov ali od njega pridobili več sredstev.

Spremembe na trgu in tekmovanje zahteva izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z znanjem, ki ga imamo oziroma smo ga pridobili v preteklosti z različnimi oblikami izobraževanja. To znanje je namreč sklep preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se nekoč izkazale za dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo. Na znanje, pridobljeno v preteklosti, lahko gledamo kot na svojevrstno oviro kreativnosti. Reševanje problemov je proces, ki težko poteka brez ustvarjanja izvirnega znanja oziroma izvirnih rešitev. Cilj izobraževanja ni več preprosto prenašati znanja, ampak učiti, kako se uči, kako se rešujejo problemi in kako se združuje staro z novim. Seveda se ob vsem navedenem postavlja vprašanje, kako oblikovati znanje, da nam bo to pomenilo trajno konkurenčno prednost. V primeru namena te magistrske naloge se prav tako lahko vprašamo, kako izmeriti ali nam bo res novo znanje prineslo dodatno vrednost za podjetje? Prav tukaj pa lahko naletimo na nov problem oziroma na nova vprašanja. Ali moramo res vsako izobraževanje, vsak korak zaposlenih izmeriti preko donosnosti? Takoj se vprašamo, kako in kaj naj točno merimo? Morda so vse to napačna vprašanja, saj se nanašajo na neko zaključeno dejanje, kateremu sledi merjenje. Ali pa se nanašajo na neko odločitev (odločitev za izobraževanje) in nato hočemo predhodno izmeriti donosnost?! Iz navedenih vprašanj lahko ugotovimo, da smo se lahko zadeve lotili zaradi napačnih namenov in v tem primeru sem prepričana, da tudi donosa na našo »investicijo« ne bomo mogli izračunati ali pa se bomo izgubili v množici podatkov. Menim, da je bistvo vsega, da vnaprej določimo namen posamezne odločitve in le tako lahko potem nekaj merimo, ko vemo, kaj želimo doseči s to odločitvijo. Na tem mestu moram poudariti, da namen magistrskega dela ni bil v tem, da bi prikazala, kako se da vse izmeriti preko izračuna donosa na investicijo, temveč da prikažem, kako se da donosnost izračunati takrat, ko je to smiselno.

Številni avtorji (glej predvsem uvod) navajajo različne pristope k izračunu donosnosti človeškega kapitala ali kadrovskega projekta, vendar se v slovenskih podjetjih ti izračuni ne izvajajo. Vzrok so lahko stroški, povezani z izračunom donosnosti (5 %–7 % vrednosti projekta), ali dejstvo, da kadrovskim upravljavcem tega preprosto ni treba storiti, saj izvajajo kadrovske naloge v podjetju na drugačen način.

Donos na naložbo v človeški kapital in kadrovske projekte je mogoče izračunati. Pomembno je predvsem poznati nekatere podatke, ki se lahko zberejo z dobro informacijsko podporo (podatki o

koristih in stroških).

Vendar obstajajo tudi načela, ki jih moramo upoštevati pri procesu izračunavanja donosnosti. Najlažje se razložijo s praktičnim primerom. Načela, uporabljena v tej nalogi, so povzeta po dveh avtorjih (Phillips, 2001, str. 20-21, Kearns, 2005, str. 2–3). Proces izračunavanja donosa na naložbo mora biti preprost, pri čemer ne sme biti namenjen sam sebi. Najprej je treba poznati namen določene kadrovske dejavnosti in se šele potem odločiti, ali je smiselno izračunavati donos na naložbo in v kakšnem obsegu jo izračunavati. Proces izračunavanja mora biti tudi verodostojen in ekonomičen. Verodostojnost se nanaša na zanesljivost uporabljenih virov, poznavanje teorije in prakse izračunavanja, ekonomičnost pa se nanaša na dejstvo, da proces izračunavanja ne sme povzročati dodatnih nerazumnih stroškov (npr. zaposlitev nove osebe).

Izračun donosnosti je smiseln, saj nam pokaže, ali so spremembe učinkovite. Uporablja ga zlasti kadrovski upravljaec, da dokaže nujnost in koristnost naložb v kadre. Vendar so izračuni nesmiselni, če niso povezani s ciljem. Najprej je treba določiti strategijo družbe, ki ji je treba prilagoditi kadrovske strategije, na podlagi katere se izvedejo ustrezni ukrepi. Izračuni donosnosti so dodatni dokaz, da ravnamo ne samo uspešno, ampak tudi učinkovito. Na področju izobraževanja so pomembni predvsem drugi pristopi, s katerimi zagotovimo uspešnost (npr. izbira izvajalca, selekcija izobraževanj pri letnem ocenjevalnem razgovoru idr.). Izračun donosnosti je tako samo delček v mozaiku.

## 11 LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, H., Lawrie, G. & Shulver, M. (2003). Katero je boljše orodje strateškega managementa?. *Manager+*, 2, 51-53.
2. Bevc, M. (1999). Financiranje, učinkovitost in razvoj izobraževanja. Radovljica: *Didakta*.
3. Bahun, P. M. (2003). Vloga upravljanja znanja v organizacijah prihodnosti. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 1, 2, 12-15.
4. Barić, I. (1999). Temeljni indikatorji izobraževalnega sistema Hrvaške. *Naše gospodarstvo, Revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 45, 1-2, 115-124.
5. Becker, E. B., Huselid, A. M. & Ulrich D. (2001). *The HR Scorecard, Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard business school press.

6. Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business, 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: AMACOM, a division of American Management Association.
7. Brod, A. & Košič, S. (2006). Zagotavljanje in trženje kadrovskih storitev (izdelkov) v organizaciji. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4, 12, 26-33.
8. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Delors, J. (1996). *Učenje: skriti zaklad*. Ljubljana: Tisk Planprint.
10. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
11. Drevenšek, M. (2006). Korporativna družbena odgovornost in vloga kadrovskih managerjev. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4, 12, 20-24.
12. Firestone, J. M. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
13. Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital, Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: Amacom – American Management Association.
14. Florjančič, J. & Paape, B. (2004). Kadri in management. Kranj: Moderna organizacija.
15. Glas, M. (2004). Etične dileme pri ravnanju z ljudmi pri delu. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2, 4, 28-34.
16. Guns, B. (1998). *The faster learning organization: gain and sustain the competitive edge*. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
18. Inštitut za intelektualni kapital, Ljubljana, 2000
19. Interni kadrovski podatki (informacijska podpora SAP)
20. Interna kadrovska poročila (Mesečna poročila o stroških plač in nadomestil za obdobje 2007 - 2008, Poročilo o izobraževanju po zaposlenih in po vrstah izobraževanj z obdobje 2007 -2008).
21. Južnik, L. (2004). Poskusni model merjenja intelektualnega kapitala regije. *Naše gospodarstvo: Revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 50, 3-4, 56-63.
22. Kavran, D. & Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.



23. Kaplan, R. S. & Norton. D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
24. Kearns, P. (2005). *Evaluating the ROI from Learning, How to develop value-based training*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
25. Kolektivna pogodba Telekom Slovenije, d. d.
26. Kragelj, R. (2003). Zaposleni – strošek ali konkurenčna prednost?. *Bančni vestnik*, 4, 15-17.
27. Kresal, B., Kresal, Š. K., & Senčur, P. D. (2002). *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
28. Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije, 2007. Najdeno 1. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.telekom.si/uploads/pdf/TS\\_LetnoPorocilo2007.pdf](http://www.telekom.si/uploads/pdf/TS_LetnoPorocilo2007.pdf)
29. Levič, G. (2004). Izobraževanje v slovenskih podjetjih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2, 6, 70-75.
30. Lipičnik, B. (2004). Ali naj znanje kupujemo ali ustvarjamo? *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2, 3, 6-9.
31. Ložar, B. (2003). Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 1, 1, 18-21.
32. Ložar, B. (2008). Zaposleni – strošek ali premoženje. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 6, 23, 22-29.
33. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Adeco, Ekonomski institut.
35. Mayer, J. (2002). Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, 35, 9, 569-578.
36. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o..
37. Možina, S., Rozman, R. & Tavčar, I. M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
38. Palacios, L. M. (2004). *Investing in Human Capital, A Capital Markets Approach to Student Funding*. Cambridge: Cambridge University Press.

39. Pavlin, S. (2005). Upravljanje znanja kot posebno raziskovalno področje. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, 38, 7, 361-366.
40. Peršak, M. (2003). Samo mrtva podjetja se ne učijo. *Manager*, 2, str. 48-50.
41. Phillips, J. J., Stone, D. R. & Phillips, P. P. (2001). *The Human Resources Scorecard. Measuring the Return on Investment*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
42. Pučko, D. (1998). *Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo*. Ljubljana: Organizacija.
43. Rantaša, Š. K. (2004). Pomen nemega znanja za ohranitev trajnosti konkurenčnih prednosti. *Naše gospodarstvo: Revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 50, 3-4, 24-30.
44. Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston: Bain & Company, Inc.
45. Rejc, A. (2003). Enajst let po nastanku koncepta BSC. *Manager*, 2, 17-19.
46. Reynolds, L. (1997). *The trust effect: Creating the high trust, high performance organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
47. Sitar, A. S. (2003). Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. *Manager*, 2, 38-41.
48. Stanič, M. & Macedoni, K. (2004). Evalvacija e-izobraževanja. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2, 6, 31-35.
49. Svetlik, I., Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Štatanovac, A. (2006). Strateške naloge kadrovske funkcije v prihodnosti. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4, 12, 60-63.
51. Treven, S. & Mulej, M. (2005). Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, 38, 7, 321-329.
52. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
53. Turnbull, H. (1996). *Investing in people, How to achieve higher standards and a competitive edge at work*. Plymouth: How to Books, Plymbridge House.
54. Vrhunc, D. (2006). Vpliv uvajanja sistema učinkovitega vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4, 12, 48-50.

55. Welsby, P. (2003). Določanje pomembnih ciljev izobraževanja. *Finance, Kadri in kariere*, 171, 19.
56. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
57. Zupan, N. (2006). HRM mora stopiti zunaj dosedanjih okvirov delovanja. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4, 12, 3.