

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU NA  
FINANČNO USPEŠNOST PODJETJA**

Ljubljana, september 2005

NIKA MOHAR

### **IZJAVA**

Študentka Nika Mohar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26. 09. 2005.

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

## KAZALO

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Uvod .....                                                                                                                                 | 1  |
| 1. Vloga in pomen ravnanja z ljudmi pri delu .....                                                                                         | 2  |
| 1.1. Pomen človeških virov .....                                                                                                           | 2  |
| 1.2. Kadrovska funkcija in njena vloga v strateški usmeritvi podjetja .....                                                                | 7  |
| 2. Opredelitev spremljanja uspešnosti poslovanja .....                                                                                     | 10 |
| 2.1. Kazalci za spremljanje uspešnosti poslovanja.....                                                                                     | 10 |
| 2.2. Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja in vloga nefinančnih kazalcev .....                                                         | 11 |
| 2.3. Sodobno spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije .....                                                                               | 12 |
| 2.3.1. Vpliv kadrovske funkcije na finančni izid .....                                                                                     | 13 |
| 3. Ravnanje z ljudmi pri delu in sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja .....                                                           | 16 |
| 3.1. Splošni modeli za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja .....                                                                    | 16 |
| 3.1.1. Evropski model poslovne odličnosti .....                                                                                            | 19 |
| 3.1.2. Uravnoteženi izkaz .....                                                                                                            | 17 |
| 3.1.3. Modeli povezav med aktivnostmi in finančnimi učinki.....                                                                            | 19 |
| 3.2. Sodobni kadrovske modeli kot podlaga novemu modelu za spremljanje vpliva<br>ravljanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja ..... | 22 |
| 4. Model za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja .....                                                    | 24 |
| 4.1. Elementi modela .....                                                                                                                 | 27 |
| 4.1.1. Vložki .....                                                                                                                        | 27 |
| 4.1.2. Procesi .....                                                                                                                       | 28 |
| 4.1.2.1. Kadrovske sistemi .....                                                                                                           | 28 |
| 4.1.2.2. Kadrovske strukture .....                                                                                                         | 30 |
| 4.1.3. Rezultati .....                                                                                                                     | 30 |
| 4.1.3.1. Vedenje zaposlenih .....                                                                                                          | 30 |
| 4.1.3.2. Odziv trga .....                                                                                                                  | 31 |
| 4.1.4. Finančni učinki .....                                                                                                               | 32 |
| 4.2. Nabor kazalcev za spremljanje uspešnosti ravnanja z ljudmi pri delu .....                                                             | 32 |
| 4.3. Uporaba modela v podjetju .....                                                                                                       | 37 |
| Sklep .....                                                                                                                                | 37 |
| Literatura .....                                                                                                                           | 39 |
| Viri .....                                                                                                                                 | 43 |
| Priloge                                                                                                                                    |    |

## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

**PRILOGA 1: NEUSTREZNOST TRADICIONALNEGA SPREMLJANJA USPEŠNOSTI  
POSLOVANJA V SODOBNIH RAZMERAH**

**PRILOGA 2: METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

**PRILOGA 3: SEDEM NAJBOLJŠIH POSTOPKOV PRI RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU PO  
PFEFFERJEVI TEORII**

**PRILOGA 4: OCENJEVALNE METODE DELOVNE USPEŠNOSTI**

**PRILOGA 5: MERJENJE USPEŠNOSTI IZOBRAŽEVANJA**

**PRILOGA 6: METODE MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

## UVOD

V današnji, tako imenovani informacijski družbi, smo priča velikim spremembam v svetu. Sodobno okolje zaznamujejo globalizacija, politične in poslovne spremembe, neizprosna konkurenca, informatizacija, internacionalizacija poslovanja in hitro rastoči tehnološki napredek. Razmere na trgu se hitro spreminjajo, zato morajo imeti podjetja dobre sposobnosti predvidevanja in ustreznega hitrega odzivanja na spremembe. Podjetja zaostrejujejo kriterije uspešnosti, to pa postavlja zaposlene na pomembno mesto za zagotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja. Zaposleni predstavljajo človeški kapital<sup>1</sup> podjetja, ki v sodobni družbi pridobiva na pomembnosti in postaja strateško ključen za konkurenčno prednost podjetja. Človeški viri kot del intelektualnega kapitala podjetij pridobivajo vse večji delež v kapitalu in so ključna postavka dodane vrednosti. Iz naslova intelektualnega kapitala lahko raste tržna vrednost podjetja in je dejansko večja od prikazane knjigovodske vrednosti. Tržne vrednosti podjetij so danes po mnenju nekaterih lahko tudi do dvajset in večkrat večje od knjigovodskih vrednosti (Dnevi kadrovske delavcev, 2002). Zaposleni zato prevzemajo vlogo najpomembnejšega premoženja, učinkovito ravnanje z njimi pa postaja ključ do uspeha podjetij.

Kadrovska funkcija je v podjetjih danes še vedno podcenjena. Spremembe v okolju in spoznanja o vrednosti človeškega kapitala pa postopno spreminjajo in povečujejo tudi pomen kadrovske funkcije (Rejc, 2002b, str. 15). Kadrovska funkcija je ključnega pomena za uspešnost poslovanja, saj lahko priskrbi podjetju ustrezne zaposlene, jih razvija, motivira ter usmerja k skupni odličnosti in uspešnosti. Naraščajoča vloga kadrovske funkcije ustvarja potrebo oziroma nujno za njen razvoj in za spremljanje uspešnosti njenega delovanja. Sodobno spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije obsega notranjo in zunanjo analizo. Pomembni sta obe, toda zunanja analiza je posebej pomembna z vidika poslanstva kadrovske funkcije in temeljna za presojo upravičenosti obstoja kadrovske dejavnosti. V praksi je merjenje vpliva kadrovske funkcije na finančni izid podjetja žal še premalo poudarjeno in mu pri nas posvečamo premalo pozornosti.

**Namen** diplomskega dela je razviti celovit model za analizo vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na finančno uspešnost podjetja ter predstaviti izbor ustreznih kazalcev za merjenje. V prvem poglavju bom orisala vlogo in pomen človeških virov ter vlogo kadrovske funkcije v strateški usmeritvi podjetja. Nadaljevala bom z natančno opredelitvijo spremljanja uspešnosti poslovanja, izpostavila pomen sodobnega načina spremljanja uspešnosti poslovanja ter neustreznost tradicionalnega spremljanja uspešnosti poslovanja v današnjem času. Prikazala bom tudi, kako kadrovska funkcija vpliva na finančni izid podjetja. V tretjem poglavju bom predstavila pomembnejše, že uveljavljene sodobne modele spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja. Potem bom opisala druge sodobne modele, ki prikazujejo povezave med aktivnostmi in finančnimi učinki. Na osnovi teh bom poskusila razviti nov model za celovito spremljanje

---

<sup>1</sup> Izraz 'človeški kapital', ki je zaznamovan z vrstnim pridevnikom, se vse pogosteje nadomešča z izrazom 'človekov kapital' (glej na primer Sušnik, 2004), kjer je poudarek na svojilnem pridevniku. V diplomskem delu ostajam zvesta prvemu izrazu, ki je ta hip še prevladujoč v slovenski literaturi.

vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnosti poslovanja podjetja. V nadaljevanju bom predstavila nabor kazalcev za analizo vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja. Kazalci bodo ustrezali predstavljenemu modelu in bodo razvrščeni po posameznih dimenzijah modela. Nadaljevala bom z orisom uporabe modela v podjetjih ter zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

## **1. VLOGA IN POMEN RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU**

Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu je ključno za povečevanje produktivnosti, izboljšanje kakovosti dela, spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, obvladovanje stroškov in zadovoljevanje kupcev podjetja (Rejc, 2002b, str. 15). Zadovoljen zaposleni je bolj produktiven, bolj predan ciljem, filozofiji in poslanstvu podjetja (Phillips, 1996). Drucker je že na polovici prejšnjega stoletja napovedal najpomembnejši dejavnik za uspešnost družb 21. stoletja: ljudi in njihovo produktivnost. V nadaljevanju povzemam spoznanja o pomenu človeških virov, njihovo opredelitev in ključna dejstva, ki poudarjajo mesto kadrovske funkcije za uspešno poslovanje podjetja danes.

### **1.1. Pomen človeških virov**

Izraz *človeški viri* se je pričel uporabljati v prvi polovici 19. stoletja, ko je Owen opredelil individualni napredek kot gonilo komercialnega uspeha. Drucker je te osnove nadgradil leta 1955 in poudaril glavno vlogo kreativnega vodenja in jasno postavljenih ciljev pri spremljanju individualnih prispevkov k uspešnosti. McGregor je izpostavil potrebo po ravnanju z ljudmi in pozval managerje, naj se ukvarjajo z vprašanjem o tem, zakaj ljudje delajo. Tako je postavil temelje motivacijskega procesa. Argyris in Herzberg sta v šestdesetih letih poudarjala pomen načrtovanja ter v njegovem okviru povezovanja kadrovske strategije znotraj strateškega načrtovanja podjetja (Bramham, 1994, str. 3). Lipičnik (1997, str. 20) opredeljuje človeške vire kot ljudi in njihove zmožnosti, ki zajemajo vse znane in neznane lastnosti. Človeške zmožnosti v širšem smislu so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja in obsegajo psihične, fiziološke in fizične lastnosti ljudi. Človeške zmožnosti v ožjem smislu pa pomenijo človeške sposobnosti, znanja in motivacijo.

V zvezi s človeškimi viri se soočamo z izrazi in besednimi zvezami, katerih pomen in razumevanje sta neizogibna v proučevani tematiki. Izraza *ravnanje s človeškimi viri* in *kadrovske management* bomo zato proučili in tako zagotovili boljše razumevanje v nadaljevanju. Armstrong opredeljuje ravnanje s človeškimi viri kot pot k ravnanju z ljudmi, ki temelji na naslednjih štirih načelih (Armstrong, 1991, str. 34):

1. Človeški viri so najpomembnejše premoženje podjetja in učinkovito ravnanje z njimi je ključ do uspeha.
2. Uspeh bo podjetje najverjetneje doseglo z učinkovito in strateško naravnano kadrovske politiko in medsebojno dopolnjenimi aktivnostmi podjetja, ki naj sooblikujejo strateško usmeritev podjetja.

3. Korporacijska kultura, odnosi, ki izhajajo iz nje, ter vrednote in klima v podjetju imajo največji vpliv na doseganje poslovne odličnosti.
4. Za učinkovit proces integracije je potreben stalen proces naporov, saj je treba vse člane v podjetju usmeriti v skupno delo in sodelovanje za dosego istega cilja, to je cilja podjetja.

Bramhamova načela ravnanja s človeškimi viri se nekoliko razlikujejo od Armstrongovih, in sicer so naslednja (Bramham, 1994, str. 189):

1. Predani ljudje so ključ do poslovnega uspeha.
2. Če želimo doseči predanost ljudi podjetju, moramo z vsemi ljudmi na vseh položajih ravnati enako spoštljivo in dostojanstveno.
3. Ključne za doseganje predanosti in kakovosti so vrednote, ki jih v podjetju dejansko uveljavljamo.
4. Za uresničevanje poslanstva podjetja morajo biti kadrovske cilji vgrajeni v cilje podjetja.
5. V ljudeh je veliko nedoseženih ambicij in želja po osebni izpolnitvi, v podjetju pa se jih moramo naučiti prepoznati in jih povezati s cilji podjetja.
6. Podjetje mora imeti poslanstvo, če želi, da se mu ljudje predajo z vsem srcem. Najboljše poslanstvo je zadovoljen potrošnik in kakovosten izdelek, dosežen s timskim delom.
7. S predanimi ljudmi lahko ustvarimo trdne finančne temelje podjetja. Glavni cilj podjetja je njegova kontinuiteta in rast.

Zagotavljanje optimalne uporabe človeških virov za skupno dobro podjetja, posameznika in družbe kot celote je glavna naloga kadrovskega managementa (Pavšek, 1998, str. 3). Kadrovske management se ukvarja:

- z nameščanjem ustreznih kadrov z njihovim razvojem in motiviranjem;
- z razvojem ugodne korporativne kulture, ki se odraža v vrednotah, normah in stilu managementa, s kombinacijo katerih se poudarja predanost odličnosti in kakovosti;
- z ustvarjanjem ugodne klime med zaposlenimi, kar razvija občutek pripadnosti skupnosti in spodbuja sodelovanje;
- z najboljšim izkoristkom znanja in sposobnosti vseh zaposlenih v podjetju;
- z zagotavljanjem socialne in pravne odgovornosti podjetja do zaposlenih s posebnim poudarkom na pogojih zaposlitve in delovnih razmerah, zagotavljanju zdravja in varnosti pri delu ter enakih možnostih napredovanja za vse.

Kadrovske management torej skrbi za izbor, razvoj in motiviranje ljudi, razvijanje pozitivne korporacijske kulture, klime pozitivnega sodelovanja, skrbi za najboljši izkoristek znanj, za razvoj spretnosti, sposobnosti in veščin vseh zaposlenih in zagotavlja, da podjetje zadošča vsem socialnim in zakonskim zahtevam, še posebej pogojem kakovosti dela, zdravja in varstva zaposlenih (Armstrong, 1991, str. 27).

Pomen človeških virov se je skozi razvoj organizacije spreminjal. Lipičnik je leta 1997 (Lipičnik, 1997, str. 29) opredelil razvoj ved na področju ravnanja s človeškimi viri po naslednjem zaporedju: najprej so ljudi administrativno vključevali v sistem (angl. Personnel Administration), nato so izbirali ljudi, ki so sposobni timsko delati (angl. Personnel Management), vse bolj pa se zanimajo za človeške zmožnosti kot vire in manj za ljudi kot vire (angl. Human Resource Management). V današnji informacijski družbi so človeški viri strateško omejevalni vir in v vsej večji meri nadomeščajo kapital. Intelektualni kapital temelji na znanju in spretnostih zaposlenih, njihovi iznajdljivosti, inovacijskih sposobnostih, vrednotah ter kulturi in filozofiji podjetja. Kot trdi Čater (Kobovc, 2003, str. 2), je intelektualni kapital v napetih konkurenčnih razmerah edini pravi potencialni dejavnik konkurenčne prednosti. Drucker je (2001, str. 135) opredelil ljudi in njihovo produktivnost kot najpomembnejše premoženje v združbah 21. stoletja za razliko od 20. stoletja, ko so bila to le proizvodna sredstva. Če je bilo v preteklosti glavno vodilo proizvodnje masovna produkcija, je danes v ospredju kakovost. Kupci so vse bolj osveščeni, želijo le najboljše in le najboljši ponudniki so lahko uspešni. Uspešna so lahko le tista podjetja, ki imajo popolno podporo in sodelovanje vseh zaposlenih, kar pa je glavna naloga ravnanja s človeškimi viri (Bramham, 1994, str. 4-7).

Ravnanje s človeškimi viri je ravnanje z aktivnostmi, ki se lotevajo razvoja, motivacije in vzdrževanja visoko usposobljene delovne sile v podjetju. Vključuje aktivnosti, ki so usmerjene k skupni odličnosti, tako da povezujejo želje posameznikov, ki si želijo osebne rasti, s cilji podjetja. Vloga managerjev na področju ravnanja s človeškimi viri je razvoj zdravih medsebojnih odnosov med podjetjem in njegovimi zaposlenimi. Planiranje človeških virov je močno povezano s strateškimi cilji in načrti podjetja. Ravnanje s človeškimi viri v združbah v zadnjih letih pridobiva na pomenu in ima večji vpliv na odločanje (Phillips, 1996). Podjetja se morajo usmeriti na donos, ki ga ustvarjajo zaposleni, in ne toliko na stroške, ki jih ti povzročajo.

V literaturi o človeških virih in ravnanju s človeškimi viri se nemalokrat srečamo tudi z izrazom *intelektualni kapital*. Sitarjeva (2003, str. 38-41) na preprost način opredeljuje intelektualni kapital kot znanje podjetja v vseh mogočih oblikah, ki je pomembno za podjetje in ga podjetje uporablja pri svojem delovanju, in ki prek starih in novih izdelkov in storitev dodaja vrednost podjetju. Navaja tudi opredelitve različnih avtorjev, ki opredeljujejo intelektualni kapital kot (Sitar, 2003, str. 38):

- vsoto vsega in vseh, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja na trgu in je intelektualni material, ki ga lahko uporabimo za ustvarjanje bogastva (Stewart, Sullivan, 2000);
- znanje, ki ga lahko preoblikujemo v vrednost, vsota znanja članov podjetja in praktične uporabe tega znanja, skratka vse, kar ustvarja vrednost in je neopredmeteno (Roos et al., 1997);
- neotipljivo bogastvo znanja nekega podjetja (Bontis, 1998).

Smiselno je spoznati tudi Sveibyjevo opredelitev intelektualnega kapitala. Kapital podjetja opredeljuje kot otipljive in neotipljive vire (glej Tabela 1).

Tabela 1: Otipljivi in neotipljivi viri podjetja po Sveibyju

| Otipljivi viri                 | Neotipljivi viri                               |                                                                          |                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                | Človeški kapital                               | Notranja struktura                                                       | Zunanja struktura                                         |
| (otipljiva) oprema,<br>zgradbe | sposobnosti<br>izkušnje<br>znanje<br>izobrazba | patenti<br>raziskave in razvoj<br>informacijski sistem<br>administracija | kupci<br>dobavitelji<br>ugled podjetja<br>blagovna znamka |

Vir: Kennedy, 1998, str. 124.

Neotipljive vire deli na tri glavna področja: človeški kapital, notranjo in zunanjo strukturo podjetja. Človeški kapital zajema sposobnosti, delovne in druge izkušnje, znanja in pridobljeno izobrazbo zaposlenih v podjetju. To pa pomeni, da zaposleni naštetu tudi "odnesejo", ko zapustijo delovno mesto. Delo in dodana vrednost zaposlenih se razteza v dve smeri: v notranjo (organizacijo) ter v zunanjo (okolje). Sistemi, patenti, ekskluzivne pravice, administrativni sistemi ter organizacijska kultura in politika poslovanja podjetja sestavljajo interno strukturo podjetja. Zunanja struktura pa vključuje odnose s kupci in dobavitelji ter ugled podjetja, blagovno znamko in prepoznavnost proizvodov oziroma storitev.

Zelo podobno opredelitev sheme kapitala podjetja zasledimo pri Paauwe (2004, str. 188). Celotni kapital podjetja razdeli na finančni in intelektualni kapital. Finančni kapital sestavljata denarni kapital in fizični kapital, medtem ko intelektualni kapital sestavljajo organizacijski, relacijski in človeški kapital. Sitarjeva (2003, str. 40) deli intelektualni kapital na človeški in strukturni kapital. V človeški kapital sodijo znanje, izkušnje, talenti in veščine posameznika, njegova zavzetost, motiviranost, predanost delu in t.i. intelektualna gibljivost. Človeški kapital je vse tisto znanje podjetja, ki je vezano izključno na zaposlene, ti pa ga vsak večer "odnesejo" s seboj domov. Strukturni kapital pa vključuje odnose s kupci, dobavitelji in preostalimi udeleženci, organizacijsko kulturo, strukturo, procese, podatkovne baze, sezname kupcev, priročnike, blagovne znamke itd. Za razliko od človeškega kapitala, strukturni kapital ostane v podjetju, tudi ko zaposleni odidejo.

Ložar (2003, str. 18-21) je na osnovi raziskav leta 1994 razvil sistem upravljanja tržne vrednosti podjetja, ki temelji na trditvi, da so neotipljivi viri ključ do uspeha v 21. stoletju. Danes, v ekonomiji znanja, sta učinkovito vrednotenje in upravljanje neotipljivih virov odločilni dejavnik uspešnosti podjetij. Tržno vrednost podjetja deli na tri ključna področja: finančni kapital, dejanski intelektualni kapital in potencialni kapital (glej Tabelo 2).

Tabela 2: Postavke tržne vrednosti podjetja po Ložarju

| Finančni kapital                                   | Potencialni kapital                                                                      | Dejanski neotipljivi kapital - viri<br>(Dejanski intelektualni kapital)                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                           |                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    |                                                                                          | Človeški kapital                                                                                                                                                                                                       | Strukturni kapital                                                                                                                                                                                                      | Relacijski kapital                                                                                                                        | Produktivni kapital                                                                                |
| denar<br>stavbe<br>zemljišča<br>vrednostni papirji | prihodnja konkurenčnost poslovnega modela podjetja<br><br>indeks globalne konkurenčnosti | znanje in izkušnje; vrednote; organizacijska klima in kultura; pripadnost; zavezanost in motiviranost zaposlenih; sposobnost pritegniti, razviti in zadržati zaposlene; medsebojno sodelovanje; sposobnost managementa | procesi; sposobnosti; sistemi-modeli (udejanjanje strategije, kadri, stroški itd.)<br>organizacija; učinkovitost; baze podatkov in znanja; tehnologija; prilagodljivost podjetja; sposobnost inoviranja, sopodjetništvo | odnosi z deležniki; strateško pomembna partnerstva; dostop do informacij; ugled; lojalnost kupcev; doživljenjska vrednost ključnih kupcev | patenti in licence; produkti v razvoju; tržni deleži ključnih produktov; sistem prodaje in trženja |

Vir: Ložar, 2003, str. 21.

Potencialni kapital pomeni subjektivno vrednotenje neotipljivih virov podjetja s strani investorjev ter, po drugi strani, prihodnjo konkurenčnost poslovnega modela podjetja in globalno konkurenčnost podjetja. Finančni kapital pomeni knjižno vrednost podjetja. V okviru obravnavane teme diplomskega dela se posebej usmerjamo na dejanski neotipljivi kapital, ki ga sestavljajo strukturni kapital (lastnik tega je podjetje), relacijski kapital (omogoča učinkovitejšo izrabo strukturnega in človeškega kapitala), produktivni kapital (element, v katerega podjetje zapakira vse svoje znanje) ter človeški kapital. Ložar med človeški kapital šteje znanje, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih ter sodelovanje zaposlenih; poudarja pomembnost sposobnosti in verodostojnost managementa. Na človeški kapital ima izredno pomemben vpliv, pravi Ložar, sposobnost podjetja za pritegnitev, razvoj in zadržanje ključnih kadrov. Človeški kapital predstavlja zaposlene, ki z

odhodom z delovnega mesta ta kapital odtujijo podjetju. Na človeški kapital imajo največji vpliv kadrovske službe, ki zato pridobivajo na svoji pomembnosti in imajo ključno vlogo v dolgoročnem uspešnem poslovanju podjetja. Investicije v kadrovske področje (Ložar, 2003, str. 20) so večinoma dolgoročne, zato so morebitne napake toliko dražje in usodnejše za podjetje. Poudarja, da je torej kadrovska služba tista, ki ima izredno pomembno vlogo pri upravljanju neotipljivih virov in intelektualnega kapitala, saj vsi neotipljivi viri temeljijo predvsem na znanju.

Zaradi delno raznolikih opredelitev človeških virov, ki jih navajajo različni avtorji, se v tem diplomskem delu držimo opredelitve po teoriji človeških virov, ki deli vire podjetja na tri glavne kategorije (Sušnik, 2003, str. 10): vire fizičnega kapitala (dostop do surovin, stavbe in oprema, tehnologija, delovni procesi, geografska bližina trgov), vire organizacijskega kapitala (odseva jih organizacijska kultura podjetja, sistemi koordinacije, odnosi med člani) in človeške vire (člani organizacije, njihovo znanje, spretnosti in druge sposobnosti). Ravnanje s človeškimi viri, to je v sodobnejšem jeziku t.i. kadrovski management, operira s kapitalom podjetja, s človeškim kapitalom. V sodobnih razmerah poslovanja človeški viri sodijo med potencialne vire konkurenčne prednosti za podjetje (Sušnik, 2003, str. 13). Kadrovska funkcija v podjetju tako postaja ena najpomembnejših ustvarjalcev strateške usmeritve podjetja za njegovo uspešno poslovanje.

## **1.2. Kadrovska funkcija in njena vloga v strateški usmeritvi podjetja**

Pogosto prevladuje prepričanje, da je kadrovska funkcija sicer pomembna, dejansko pa ji v podjetju ne posvečajo toliko pozornosti kot drugim poslovnim funkcijam, ki imajo bolj neposreden vpliv na poslovni izid podjetja. Zmotno je prepričanje, da ima kadrovska funkcija malo vpliva na poslovni izid podjetja. Kot ena od poslovnih funkcij v podjetju postaja vse pomembnejša. Vzrokov za to je več. Investicije oziroma vlaganja v kadrovske dejavnosti so za podjetje drage, zato podjetje v večji meri pričakuje določen donos oziroma želi, da je investicija povrnjena. Drugi razlog je dejstvo, da zaposlovanje, orientacija, izobraževanje, usposabljanje, nagrajevanje, načrtovanje karier, varstvo pri delu in podobno, večajo zadovoljstvo zaposlenih. To pa pomeni, da lahko pričakujemo bolj učinkovito delo in večjo ustvarjalnost zaposlenih, večjo predanost podjetju ter zmanjšanje absentizma in neto fluktuacije v podjetju.

V zadnjem desetletju pred iztekom dvajsetega stoletja je ravnanje s človeškimi viri bistveno pridobilo na pomenu, vlogi in vplivu ter je celo postalo strateška dimenzija v načrtovanju razvoja podjetij. Managerji se vse bolj zavedajo pomembnosti njegove vloge, obenem pa posvečajo več pozornosti merjenju prispevka k finančnemu izidu podjetja. Kadrovski management bolj načrtno vpliva na dvig produktivnosti, zmanjševanje stroškov ter izboljšanje storitev, kar je do sedaj lahko opravljal le s klasičnimi računovodskimi postopki merjenja in ocenjevanja. Odločitve glede novosti v zaposlovanju zahtevajo tudi visoke investicije in podjetje lahko veliko stanejo. Zato je normalno pričakovati, da bo podjetje želelo maksimirati učinkovitost in uspešnost kadrovskega managementa in bo usmerjeno k temu, da bo

zaposlovalo prave ljudi, jih uvajalo v delo in izobraževalo, da bodo delovali optimalno. Phillips poleg že omenjenih trendov (globalizacija, raznovrstnost managementa, timsko delo itd.), navaja še sedem takih, ki so neposredno povezani s kadrovskim managementom (Phillips, 1996, str. 6-21): rast pomena in vloge kadrovskega managementa, napredek v vrednotenju učinkov različnih področij in njihova povezava s finančnimi učinki (napredek računovodskih postopkov), spremembe v organizaciji in večji pomen kakovosti, napredek v povečevanju produktivnosti, vključevanje strategij kadrovskega managementa v poslovno strategijo podjetja, rastoča uporaba informacijskih sistemov v kadrovske funkciji ter večji pomen partnerskih razmerij. Navaja tudi 3 pomembne korake v razvoju kadrovskega managementa (Phillips, 1996, str. 21-22):

1. Funkcija kadrovskega managementa naj bo integrirana v strateško planiranje in operativno podjetje.
2. Zaposleni v kadrovskem managementu naj gradijo na odnosih in razmerjih z ostalimi ključnimi managerji v podjetju, s poudarkom na linijski organizaciji.
3. Kadrovske management naj nadgradi postopke in procese merjenja in ocenjevanja učinkovitosti.

Začetki analiziranja delovnega procesa zaposlenih in vrednotenja njihovega učinka sovpadajo z obdobjem intenzivnega razvoja industrije v klasičnem kapitalizmu. Pri tem so vodilno vlogo odigrale delovno intenzivne panoge, ki so začele plačevati delovno silo na osnovi normiranih ciljev (Kuharič, 2004, str. 64). Taylor (1856-1915) je opredelil standardne metode dela in standardni čas posameznih operacij, kar je kasneje postalo osnova za postavljanje normativov. Bil je prvi, ki je uvedel diferencirani sistem plačevanja, to je plačilo, vezano na dosežek oziroma presežek norme. Posledica je bila povečana produktivnost zaposlenih. Naslednji avtor, ki s svojim prispevkom izstopa, je Mayo (1880-1949), ki je na osnovi eksperimenta prišel do novih naprednih spoznanj, na osnovi katerih so človeka v delovnem procesu prvič opredeljevali kot duhovno bitje. Ugotovil je, da so pri delu izjemno pomembni psihološki in sociološki dejavniki, na primer občutek ljudi, da je njihovo delo družbeno koristno, kar pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Pomembna faktorja posameznikovega vedenja sta postala posameznikova osebnost in delovna skupina. Človek in medčloveški odnosi so po Mayovih ugotovitvah pridobili na pomembnosti pri analiziranju delovnega procesa, poleg že prej pomembnih kapitalističnih ciljev in norm (Kuharič, 2004, str. 65). Kuharič (2004, str. 64) navaja, da sodobni pristopi ocenjevanja delovne uspešnosti zagotavljajo večje koristi, kot so povečevanje usposobljenosti managerjev za ocenjevanje, podpora povečanju fleksibilnega deleža za plačilo, zagotavljanje velike korelacije med nagrado in dobro opravljenim delom, spodbujanje doseganja visoko zastavljenih ciljev, ustrezna informiranost zaposlenih in managementa, podpora preglednemu vrednotenju dela v podjetju, kolektivu, delovni skupini in pri posamezniku, uporaba kvalitativnih in kvantitativnih kazalcev, zagotavljanje preglednega razlikovanja med dobrim in slabim zaposlenim, podpora povečanju učinkovitosti, uspešnosti, fleksibilnosti in motivacije posameznikov. Zaključuje, da pravilno voden sistem spremljanja ocenjevanja in nagrajevanja pripomore k doseganju zadovoljstva zaposlenih in izboljšanju učinkovitosti ter poudarja vrednote podjetja, izboljšanje pripadnosti zaposlenih, pripomore k izboljšanju kazalnikov poslovanja podjetja, k boljši organizacijski

kulturi in organizacijski klimi.

Beltram (2003, str. 28-29) obravnava t.i. *standard vlagateljev v ljudi*, ki temelji na odnosu podjetja do zaposlenih in spada v okvir standardov kakovosti. Pri tem izpostavlja pomembnost aktivnega povezovanja odnosa do človeških virov s poslovanjem podjetja, to je, z načrtovanjem, sodelovanjem pri razvojnih odločitvah in soodgovornostjo za poslovne učinke. Standard močno poudarja odgovornost vodilnih delavcev za razvoj izobraževanja vseh zaposlenih. Pravi, da je vodstvo odgovorno za določitev izobraževalnih potreb vsakega zaposlenega in tudi virov, ki bodo to izobraževanje omogočili. Pri tem dodaja, da je tudi vsak posameznik odgovoren za svoje lastno izobraževanje ter za iskanje priložnosti za učenje. Pozitivne premike v odnosu do človeških virov ter vplivu na usposabljanje in razvoj zaposlenih, so potrdile številne študije. Potrjujejo, da je z vzpostavljenim standardom vlagatelji v ljudi vzpostavljena boljša komunikacija med zaposlenimi, da so napisani razvojni načrti vsakega zaposlenega, vzpostavljena zveza med poslovnim načrtom in načrtom razvoja človeških virov, izboljšan je sistem ocenjevanja, oblikovan je sistem za vrednotenje usposabljanja ter urejeno je uvajanje v delo. Ob uvedbi standarda se poveča obseg usposabljanja, kar je tudi bolj usklajeno s podjetniškimi cilji. Izboljša se uvajanje v delo, odkrijejo se nove potrebe po usposabljanju, bolj učinkovito se vrednotijo potrebe po usposabljanju. Boljše je omrežno povezovanje v organizaciji, večja je pripadnost zaposlenih podjetju, izboljša se usposobljenost zaposlenih, organizacija dela ter, nenazadnje, zadovoljstvo zaposlenih je večje. Beltram trdi, da je uspeh v usklajenosti razvijanja potenciala zaposlenih s cilji podjetja (in obratno).

Strateški premik, opravljen v zadnjih letih na področju ravnanja s človeškimi viri, predstavlja prehod iz kadrovske operacijske vloge v vlogo strateškega partnerja managementa podjetja (SIOUG, 2005). Kadrovska funkcija mora imeti ključno vlogo pri postavitvi sistemov za udejanjanje strategije, za kar mora imeti ustrezno znanje in verodostojnost. Brez strateškega znanja na kadrovskem področju in poznavanja strateškega managementa si kadrovska funkcija ne bo izborila položaja, ki ji v pripada. Nova vloga kadrovske funkcije v podjetju postavlja dva cilja. Prvi je povečanje dodane vrednosti na zaposlenega, drugi je povečana sposobnost podjetja, da doseže zastavljene strateške cilje. Ambiciozen prehod od administrativnega servisa k strateškim vlogam svetovalca in agenta sprememb terja vrhunsko in celostno poznavanje poslovanja (Dnevi kadrovskih delavcev, 2002). Zato je potrebna interakcija kadrovske funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami, saj za izpolnjevanje svoje vloge potrebuje tako znanja s področja managementa kot tudi financ in ekonomije. Integrirati mora vse tradicionalne elemente s kadrovskega področja, selekcijo, razvoj kadrov, usposabljanje, načrtovanje karier in podobno. Pomembna vloga kadrovske funkcije v strateški usmeritvi podjetja zahteva tudi sisteme merjenja njenega učinka na poslovni izid podjetja, saj je to predpogoj za dejansko ravnanje podjetja. Milost je povzel potrebo po merjenju v okviru kadrovskih aktivnosti takole (Dnevi kadrovskih delavcev, 2002): "Razumeti pomeni meriti, meriti pomeni upravljati (ravnati, op. p.)". Brez meritev učinkov kadrovske funkcije ne moremo razumeti vplivov učinkov na poslovni izid podjetja, zato ne moremo ravnati s kadrovsko funkcijo v podjetju. Spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije v podjetju je temeljna dejavnost, na podlagi katere

lahko kadrovska funkcija deluje uspešno in pripomore k večjemu poslovnemu izidu podjetja.

## **2. OPREDELITEV SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Spremljanje uspešnosti v najširšem smislu zajema merjenje, ocenjevanje in presojanje. Sodobno razumevanje uspešnosti poslovanja pa je precej širše. Literatura opredeljuje spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja kot nenehen proces merjenja, ocenjevanja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetja s pomočjo izbranih finančnih in nefinančnih kazalcev (Rejc, 2002a, str. 21).

Pomembno za razumevanje terminologije je tudi razlikovanje med pojmom *uspešnost* in *učinkovitost*. Uspešnost vodi v uresničevanje namena in pomeni »delati prave stvari«, medtem ko učinkovitost pomeni »delati stvari prav«, to je na pravi način. Učinkovitost razumemo v internem smislu, to je z vidika pretvarjanja poslovnih prvin (inputov) v poslovne učinke (outpute). Zanj velja, da je tesno povezana s kategorijo stroškov, saj so ti odraz porabe različnih poslovnih prvin (delovnih sredstev, predmetov dela, dela in storitev). Dejstvo je, da je poslovanje tem učinkovitejše, čim nižji so stroški za dani rezultat. Učinkovitost je poleg tega tesno povezana tudi s časom. Velja, da je poslovanje bolj učinkovito, kadar je trajanje proizvodnega cikla krajše oziroma kadar so dobavni roki hitrejši. Za razliko od učinkovitosti pa je uspešnost poslovanja podjetja koncept, ki izvira iz poslanstva (namena) podjetja in se uresničuje v strateških ciljih. Uspešnost je torej potrebno meriti (presojeti) z vidika doseganja namena podjetja oziroma vseh njegovih ciljev. O uspešnosti dejavnosti lahko govorimo le tedaj, ko poznamo vse njene cilje oziroma njen namen. Na primer, če so cilji izobraževanja in usposabljanja večje zadovoljstvo zaposlenih, večja ustvarjalnost zaposlenih, višja kakovost dela in podobno, potem je treba uspešnost meriti (presojeti) z vseh teh zornih kotov. Rejc (2002a, str. 67-68) posebej opredeljuje sodobno razumevanje uspešnosti poslovanja in mu pripisuje tri vsebine:

1. Uspešnost poslovanja podjetja je v osnovi določena s poslanstvom (namenom) podjetja, torej jo presoiamo z vidika vseh pomembnih skupin udeležencev poslovanja, ne le z vidika lastnikov.
2. Sodobno razumevanje poslovanja podjetja zajema tako (tradicionalno) učinkovitost kot (tradicionalno) uspešnost. Uspešnost poslovanja opazujemo z obeh vidikov, to je zunanje (doseženo primerjamo s pričakovanji udeležencev poslovanja) in hkrati notranje (opazujemo učinkovitost in druge ključne dejavnike).
3. Za sodobno razumevanje uspešnosti ima veliko vlogo strategija, ki opredeljuje pot za uresničevanje poslanstva (namena). V tem pogledu je uspešnost poslovanja strateško usmerjena, saj vključuje strateške cilje in preko njih strateške (ključne) dejavnike uspešnosti poslovanja.

### **2.1. Kazalci za spremljanje uspešnosti poslovanja**

Ob proučevanju spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja se srečujemo še z izrazoma *kazalnik* in *kazalec*. Kazalniki so zgolj relativna števila, kot so indeksi, koeficienti in stopnje

udeleženi, medtem ko je kazalec lahko tudi absolutno izražena velikost in je torej razumljen širše kot kazalnik. Kazalci so informacije, ki odražajo ali napovedujejo stanje ali razvoj določenega proučevanega pojava in so izraženi številsko (kot absolutna ali relativna števila) ali opisno (Rejc, 2002a, str. 17). V tem diplomskem delu torej obravnavamo kazalce. Pri tem je pomembno razlikovati še med finančnimi in nefinančnimi kazalci. **Finančni kazalci** (angl. Financial performance measures) so informacije, ki so izražene v denarni enoti mere, torej vrednostno. Nasprotno velja za **nefinančne kazalce** (angl. Non-financial performance measures), ki so informacije, izražene v fizični enoti mere oziroma opisno.

Finančni kazalci so tisti, ki so izračunani iz temeljnih računovodskih izkazov (izkaza stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza finančnega izida in izkaza sprememb kapitala) ter so predmet finančnega računovodstva. Primeri finančnih kazalcev so na primer ekonomičnost poslovanja, dobičkonosnost kapitala, stopnja rasti prodaje, ekonomski dobiček in podobno. Finančni kazalci so predvsem pomembni za lastnike podjetja, saj imajo ti primarno finančni interes; poleg tega pa lastnike zanimajo tudi določeni nefinančni vidiki. Nefinančni kazalci so primarnega pomena za druge pomembne skupine udeležencev, kot so kupci, zaposleni, dobavitelji in javnost. Na primer, kazalci, s katerimi presojujemo uspešnost podjetja z vidika doseganja ciljev kupcev, so vezani na pričakovanja kupcev in odražajo bodisi njihovo zadovoljstvo bodisi dosežke podjetja na njim pomembnih področjih. Primeri tovrstnih nefinančnih kazalcev so na primer število partnerstev s kupci, odstotek novih kupcev, delež podjetja v prodaji določenemu kupcu, pripravljenost na ponoven nakup in podobno. Primeri nefinančnih kazalcev, s katerimi presojujemo uspešnost podjetja z vidika doseganja ciljev zaposlenih, so na primer količnik neto fluktuacije, indeks stabilnosti, število nesreč pri delu in podobno.

.

## 2.2. Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja in vloga nefinančnih kazalcev

Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja je posledica drugačnega, novega razumevanja koncepta uspešnosti. Navezuje se na posodobitev informacijskih sistemov podjetij, na izbor kazalcev o uspešnosti poslovanja<sup>2</sup> ter na modele za spremljanje uspešnosti poslovanja. V zadnjih dveh desetletjih smo priča globalizaciji poslovanja, ki je posledica političnih in poslovnih razmer, predvsem pa razvoja informacijske tehnologije. V ospredje kot najbolj učinkovita prednost v konkurenčni bitki stopi kakovost, zato v podjetjih začnejo razvijati različne kazalce kakovosti (na primer odstotek pravočasnih dobav, odstotek proizvodov brez napak in podobno). Na drugi strani se podjetja začenjajo zavedati pomembnosti zadovoljstva kupcev in razvijajo kazalce, povezane z zadovoljstvom kupcev. Razvoj informacijske tehnologije hkrati vpliva na razvoj neračunovodskih informacijskih sistemov, kamor sodi tudi kadrovske informacijske sistem kot del kadrovske funkcije.

Danes ni več dvoma o tem, kako pomembni so nefinančni kazalci. Strokovnjaki ugotavljajo, da velik del tržne vrednosti določenega podjetja ni zajete v njegovi bilanci stanja. Maček je prepričan, da je tržna vrednost podjetij danes ponekod tudi do dvajsetkrat večja od

---

<sup>2</sup> Glej Prilogo 1.

knjigovodske vrednosti (Dnevi kadrovske delavcev, 2002). Nefinančni kazalci so pomembnejši tudi za finančne analitike, ki jih najbolj zanimajo kazalci v zvezi s proizvodnimi procesi in zaposlenimi (usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih), s kupci in poslovnimi učinki ter v zvezi z raziskavami in razvojem. Pomembnejši so tudi za vlagatelje, ki jih zanimajo kazalci, kot so verodostojnost ravnateljev, uresničevanje strategije podjetja, inovacije in podobno.

Zavedati se moramo, da so nefinančni kazalci danes izpopolnjeni do mere, ki jo omogočata današnje znanje in informacijska tehnologija. Ena od kritik nefinančnih kazalcev je gotovo vprašljiva primerljivost, saj nimamo enotnih postopkov in predpisanih pravil, hkrati pa nekatere nefinančne kazalce ugotavljamo tudi na osnovi ocen. Druga kritika nefinančnih kazalcev zadeva časovno neprimerljivost nefinančnih kazalcev, saj pri njihovih izračunih ne razpolagamo s primerjalno osnovo oziroma časovno vrsto. Kljub naštetim slabostim, obravnavamo nefinančne kazalce enakovredno finančnim. Celota informacij na najvišji ravni odločanja mora zajeti tako vzroke kot posledice, tako dejavnike uspešnosti kot rezultate poslovanja (Rejc, 1999, str. 74).

### **2.3. Sodobno spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije**

Sodobno spremljanje uspešnosti kadrovske funkcije obsega dve temeljni področji: notranjo in zunanjo analizo. Pri notranji analizi gre za merjenje in ocenjevanje kadrovske dejavnosti kot take, pri zunanji analizi pa gre za ugotavljanje vpliva izvedenih dejavnosti na vedenje zaposlenih in na finančno uspešnost podjetja. Slednja je z vidika poslanstva kadrovske funkcije izredno pomembna in temeljna za presojo upravičenosti izvajanja kadrovske dejavnosti. V praksi je merjenje vpliva kadrovske dejavnosti na finančni izid podjetja žal premalo poudarjeno ter mu pri nas posvečamo premalo pozornosti. Podjetja v izgovor temu navajajo vrsto neupravičenih razlogov (Phillips, 1996, str. 54-58):

#### **1. Merjenje je težko.**

Merjenje se pogosto obravnava kot kompleksna dejavnost, saj obsega zbiranje podatkov in njihovo analizo, zapletene statistične metode in postopke. Merjenje vpliva kadrovske funkcije na finančni izid podjetja je pravzaprav lahko tudi enostavno, pred tem moramo le natančno določiti, katere podatke bomo zbirali ter kako jih bomo zbirali in analizirali.

#### **2. Merjenje zahteva preveč časa.**

Merjenje vzame veliko časa, kadar ni organizirano kot kontinuiran in sistematično zastavljen proces. Merjenje vpliva kadrovske funkcije na finančni izid podjetja je lahko časovno učinkovito, ko podatke pravilno vključimo v informacijski sistem in jih sprotno ter organizirano analiziramo.

#### **3. Merjenje je predrago.**

Zaradi predhodno omenjenih razlogov merjenje pogosto obravnavajo kot predrago dejavnost. Poleg že omenjenih razlogov za nepravilno dožemanje kompleksnosti in časovne dimenzije obstaja še vrsta razlogov, ki spodbijajo navedeno trditev. Res je, da merjenje zahteva določene

finančne vložke in investicije ter podjetju povzroča stroške, vendar ima na drugi strani učinke, ki v prihodnosti vplivajo na zmanjšanje stroškov in na bolj racionalne in donosne dejavnosti in projekte. Že s tem, ko zaposlene soočimo s sistemom merjenja, vplivamo na njihovo racionalnejše obnašanje in ravnanje. Stroške merjenja moramo primerjati s koristmi, ki jih merjenje prinese.

4. Preveč neobvladljivih spremenljivk vpliva na uspešnost kadrovske funkcije.

Vpliv kadrovske funkcije na vedenje zaposlenih in s tem na finančno uspešnost podjetja je resda težko meriti izolirano in brez motečih, neobvladljivih spremenljivk (vpliv širšega in ožjega okolja, sočasen potek in izvajanje drugih aktivnosti v podjetju in podobno). To ne opravičuje opustitve celotnega merjenja. Zunanje spremenljivke je mogoče izolirati od merjenih spremenljivk z uporabo kontrolnih skupin in drugih podobnih postopkov.

5. Najmanj pomembne aktivnosti kadrovske funkcije so izmerljive, medtem ko najbolj pomembne niso izmerljive.

Nekateri kadrovske strokovnjaki menijo, da je spremljanje vpliva enostavno izvedljivo za najmanj pomembne aktivnosti kadrovske funkcije (na primer število pritožb zaposlenih in podobno), medtem ko so najbolj pomembne aktivnosti (na primer učinkovitost zaposlenega in podobno) zelo težko izmerljive. Kljub temu je veliko pomembnih spremenljivk, ki so povezane z zadovoljstvom zaposlenih, učinkovitostjo in moralo, prav lahko izmerljivih, pri tem pa moramo disciplinirano in po predpisanih korakih spremljati vpliv relevantnih dejavnikov.

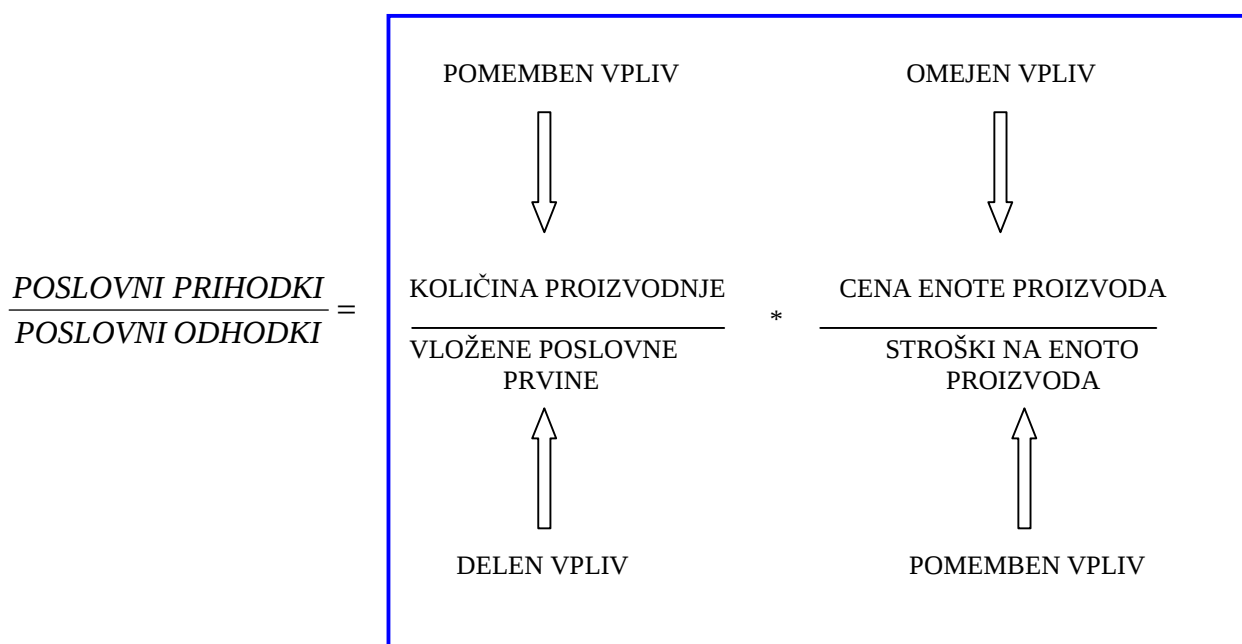
### **2.3.1. Vpliv kadrovske funkcije na poslovni izid**

Poslovni izid opredelimo kot razliko med prihodki in odhodki<sup>3</sup>. Za nadaljnjo analizo nas predvsem zanima vpliv kadrovske funkcije na prihodke in odhodke (glej Slika 1).

---

<sup>3</sup> Zaradi poenostavitve bomo upoštevali le poslovne odhodke in prihodke. Poslovni prihodki so zmnožek prodanih količin proizvodov/storitev in cene na enoto proizvoda/storitve. Poslovni odhodki pa so zmnožek prodanih količin proizvodov/storitev in stroškov na enoto proizvoda/storitve.

Slika 1: Vpliv kadrovske funkcije na poslovne prihodke in poslovne odhodke



Vir: Phillips, 1996, str. 52.

Slika 1 poenostavljeno prikazuje, kako kadrovska funkcija vpliva na poslovne prihodke in odhodke podjetja ter s tem na poslovni izid podjetja. Razberemo lahko, da je kadrovska funkcija zelo pomembna poslovna funkcija v podjetju, saj neposredno vpliva na količino proizvodnje, stroške na enoto proizvoda in tudi na vložene poslovne prvine, medtem ko imajo druge poslovne funkcije (na primer trženje in prodaja) neposreden vpliv le na količino proizvodnje ali skoraj nimajo vpliva na nobeno od prikazanih postavk (finančna in računovodska funkcija). Kadrovska funkcija torej pomembno vpliva tako na poslovne prihodke in na poslovne odhodke. Na **poslovne prihodke** vpliva predvsem preko količine proizvodnje s programi za povečevanje produktivnosti dela (na primer usposabljanjem in motiviranjem zaposlenih, nagrajevanjem in podobnim). Na **odhodke poslovanja** pa kadrovska funkcija vpliva preko stroškov na enoto proizvoda, in sicer predvsem s programi izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki so usmerjeni v izboljšanje kakovosti dela, večjo učinkovitost pri delu, v obvladovanje stroškov, delno pa tudi preko zaposlovanja in selekcije zaposlenih (Rejc, 2002b).

Vpliv kadrovske funkcije na finančni izid podjetja lahko dokažemo tudi z uporabo povezave med kazalci uspešnosti poslovanja: rentabilnostjo kapitala, ekonomičnostjo poslovanja in produktivnostjo dela (Rejc, 2002b, str. 19). Rentabilnost kapitala je razmerje med dobičkom in kapitalom:

$$\text{RENTABILNOST} = \frac{\text{DOBICEK}}{\text{KAPITAL}} = \frac{\text{PRIHODKI}}{\text{KAPITAL}} * \frac{\text{DOBICEK}}{\text{PRIHODKI}} \quad (1)$$

Ulomek smo v števcu in imenovalcu pomnožili s prihodki in dobili novo enačbo za rentabilnost, zmnožek obračanja kapitala in dobičkovnosti prihodkov. Slednji kazalec vključuje ekonomičnost, saj ga lahko razvijemo v:

$$\frac{DOBICEK}{PRIHODKI} = \frac{PRIHODKI - ODHODKI}{PRIHODKI} = \left(1 - \frac{ODHODKI}{PRIHODKI}\right) = \left(1 - \frac{1}{EKONOMICNOST}\right) \quad (2)$$

Ekonomičnost, ki je eden od tradicionalnih kazalcev uspešnosti, pa lahko razvijamo še naprej, da dobimo povezavo s produktivnostjo dela:

$$EKONOMICNOST = \frac{PRIHODKI}{ODHODKI} = \frac{\frac{PRIHODKI}{ZAPOSLENI}}{\frac{ODHODKI}{ZAPOSLENI}} = \frac{PRODUKTIVNOST DELA}{ODHODKI / ZAPOSLENI} \quad (3)$$

Iz enačb (1), (2) in (3) je razvidna korelacija med prikazanimi postavkami: ekonomičnost se poveča, če se poveča produktivnost dela, ceteris paribus, ali če se zmanjšajo odhodki na zaposlenega, ceteris paribus. Stroški dela, na katere vplivamo s kadrovsko funkcijo, so ena od postavk odhodkov na zaposlenega.

Iz prikazanega razmerja med kazalci uspešnosti lahko povzamemo dvoje. Prvič, s kadrovsko funkcijo lahko neposredno vplivamo na povečanje produktivnosti zaposlenih in vsaka taka dejavnost vpliva na povečanje dobičkonosnosti poslovanja. Drugič, s kadrovsko funkcijo lahko neposredno vplivamo na zmanjšanje stroškov in vsaka taka dejavnost vpliva na povečanje dobičkonosnosti poslovanja. Kadrovske dejavnosti za povečanje produktivnosti zaposlenih so na primer izobraževanje in usposabljanje, motiviranje zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih, konstruktivno reševanje konfliktov, varstvo pri delu in podobno. Kadrovske dejavnosti za zmanjšanje stroškov pa so na primer zaposlovanje (nabor in selekcija), izobraževanje in usposabljanje, usmerjeno v izboljšanje kakovosti dela oziroma obvladovanje stroškov, stimulatивно nagrajevanje in podobno.

### **3. RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU IN SODOBNO SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

V nadaljevanju bom prikazala pomembnejše modele za sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja ter sodobne kadrovske modele, na podlagi katerih bom kasneje razvila model za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja.

### **3.1. Splošni modeli za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja**

#### **3.1.1. Evropski model poslovne odličnosti**

Evropski model poslovne odličnosti (angl. The European Quality Award Model, v nadaljevanju model EQA) je bil predstavljen konec leta 1991 in izvira iz potrebe po dvigu konkurenčnosti evropskih podjetij. Narejen po zgledu nagrad za kakovost v dveh gospodarsko najmočnejših državah, v Ameriki in na Japonskem. Iz tega se je leta 1997 razvil model Priznanje Republike Slovenije za kakovost, ki je bil namenjen nagrajevanju majhnih in srednje velikih podjetij. Leta 1999 je bil model še dodatno izboljšán in preimenovan v Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (Rejc, 2002a, str. 106).

Model EQA vsebinsko temelji na konceptu celovitega obvladovanja kakovosti (angl. Total Quality Management ali TQM), in izhaja iz predpostavke, da so procesi sredstvo, s katerim družbe razvijajo, obvladujejo in sproščajo sposobnosti svojih zaposlenih z namenom doseganja zastavljenih ciljev. To pomeni, da so v modelu EQA procesi in zaposleni tisti dejavniki, ki dajejo rezultate. Model vsebuje devet različno obteženih meril, ki so razdeljeni na dejavnike in rezultate (glej Slika 2). Vsebinsko pokriva potrebe in pričakovanja različnih udeležencev (lastnikov podjetja, kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, družbe) iz česar lahko sklepamo, da temelji tudi na teoriji udeležencev<sup>4</sup>. Model EQA je standardiziran, ima vnaprej določena merila, uteži, vprašanja in merila točkovanja ter omogoča podjetjem primerjavo z drugimi podjetji ter s tem umestitev na lestvici poslovne odličnosti. Omeniti velja, da tisto podjetje, ki doseže zahtevano število točk, prejme priznanje za poslovno odličnost (Rejc, 2002a, str. 107).

---

<sup>4</sup> Freemanova teorija udeležencev iz leta 1984 je ena najbolj znanih in uveljavljenih teorij o poslovanju podjetja. Temelji na t.i. udeležencih podjetja. To so skupine oziroma posamezniki iz okolja, ki imajo legitimne zahteve do podjetja, in sicer na osnovi eksplicitnih ali implicitnih odvisnosti oziroma so kakorkoli prizadeti s strani podjetja. Kot udeležence podjetja štejemo lastnike, kupce, ravnatelje, zaposlene in dobavitelje, hkrati pa tudi vlado, konkurente, različne interesne skupnosti ter medije in druge.

Slika 2: Evropski model poslovne odličnosti



Vir: Model poslovne odličnosti EFQM, 2005.

Iz slike Evropskega modela poslovne odličnosti lahko razberemo, da so vodenje, ravnanje s sposobnostmi zaposlenih, strategija in načrtovanje, upravljanje virov ter procesi, dejavniki, ki dajejo določen rezultat oziroma vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, družbo ter, nenazadnje, na poslovne rezultate podjetja oziroma finančne učinke.

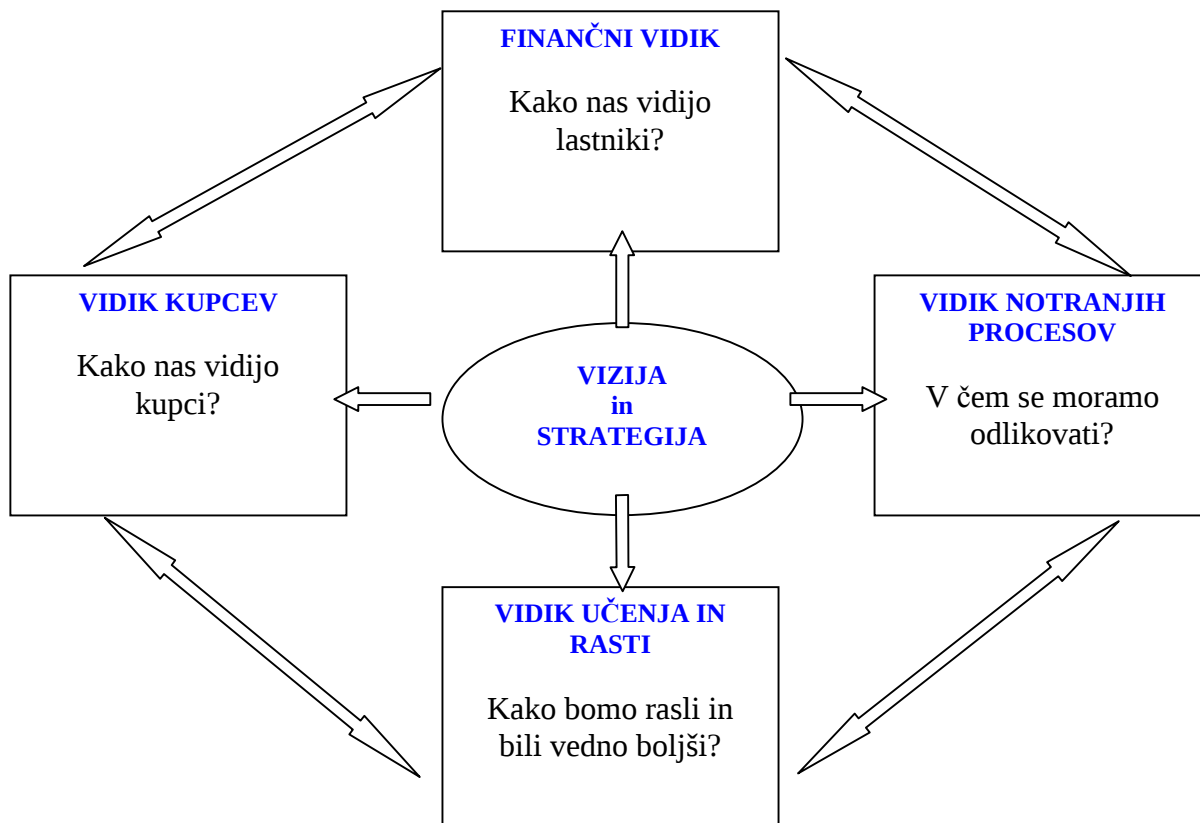
Model EQA ima tudi slabosti. Prvič, izpolnjevalci vprašalnika vprašanja točkujejo subjektivno in brez zunanje objektivnega preverjanja. Drugič, model EQA preveč poudarja procese, medtem ko v ozadje potiska organizacijsko kulturo, organizacijsko vzdušje in organizacijske rutine podjetja. Tretjič, model EQA ne sodi med modele s strateško dimenzijo uspešnosti poslovanja, saj med dejavniki in rezultati niso vzpostavljena razmerja oziroma pojasnjeni medsebojni vplivi. Model ne vsebuje povezave v vzorčno-posledični shemi in torej ni primeren za strateško ravnanje, zlasti za strateško kontrolo (Rejc, 2002a, str. 108).

### 3.1.2. Uravnoteženi izkaz

Koncept uravnoteženega izkaza (angl. Balanced Scorecard), ki sta ga zasnovala Kaplan in Norton, je bil prvič predstavljen v začetku leta 1992. V poslovni svet je prinesel filozofijo celovitega merjenja uspešnosti, ta pa je spremenila vsebino strateškega managementa. Model uravnoteženega izkaza je vsebinsko zaokrožen s štirimi dimenzijami uspešnosti poslovanja, to so finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti (glej Slika 3). Podjetje ustvarja in gradi vrednost od spodnje ravni, ki jo predstavlja vidik učenja in rasti, preko notranjih poslovnih procesov in zadovoljevanja kupcev do najvišje ravni, ki jo predstavlja vidik lastnikov podjetja oziroma njihovi interesi. Ti štirje vidiki po tej teoriji

celostno odražajo uspešnost poslovanja podjetja ter ob ustreznem izboru kazalcev znotraj njih vzpostavljajo potrebno ravnovesje med finančnimi in nefinančnimi kazalci, med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med kazalci dejavnikov in kazalci rezultatov, med zunanjim in notranjim pogledom na uspešnost poslovanja podjetja.

Slika 3: Uravnoteženi izkaz



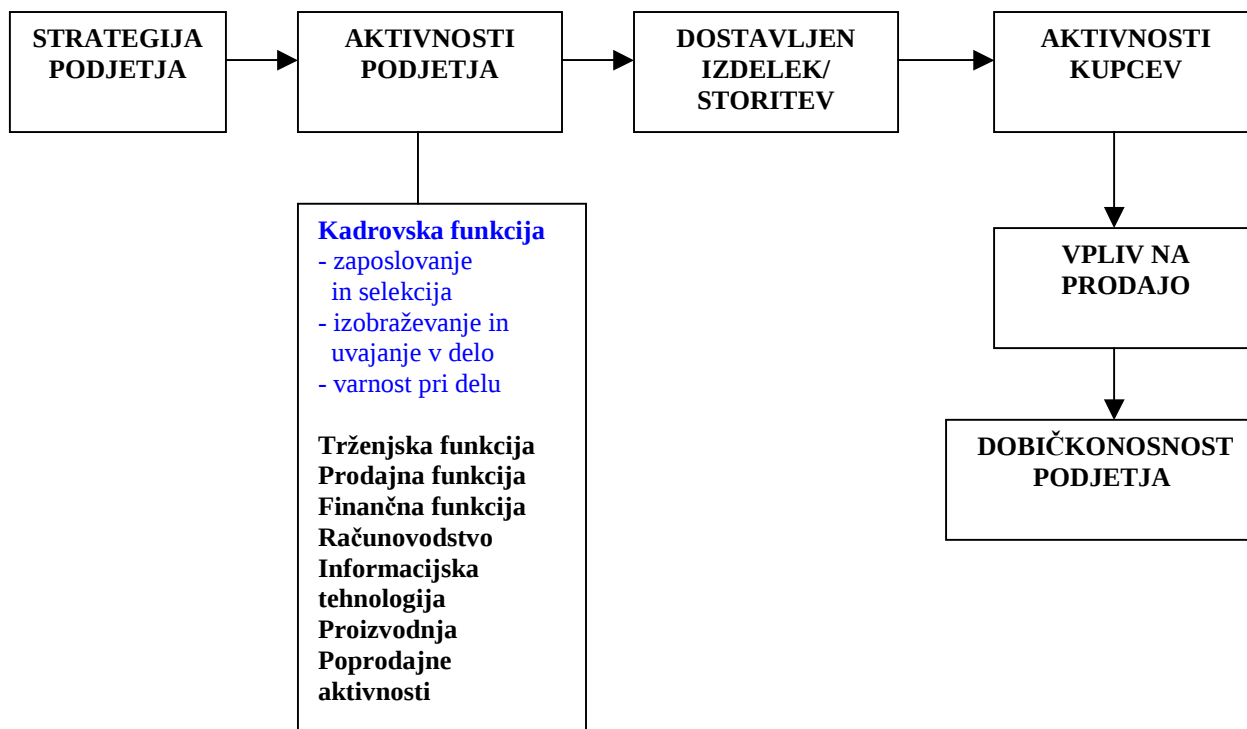
Vir: Kaplan, Norton, 1996, str. 76.

Prve ostre kritike uravnoteženega izkaza so se pojavile kmalu po letu 1995. Leta 1997 so Atkinson, Waterhouse in Wells (Rejc, 2003, str. 17) opozorili, da model kljub štirim vidikom zanemara predvsem vlogo zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev ter tudi pomen odnosov z javnostmi in ravnanja z okoljem. Zaposleni naj bi po tem konceptu imeli premajhno vlogo, četudi je zanje predviden vidik učenja in rasti. Uravnoteženi izkaz obravnava znanje predvsem kot nekaj fizičnega in neredko podjetje zapelje v vero, da je za ravnanje z ljudmi dovolj vzpostaviti informacijski sistem (Rejc, 2003, str. 17). Kaplan in Norton sta se odzvala in nadgradila izkaz tako, da lahko podjetja dodajajo še druge vidike merjenja uspešnosti (na primer vidik zaposlenih, vidik dobaviteljev in podobno), če je to skladno s strateško usmeritvijo podjetja, oziroma lahko razširijo vidik notranjih poslovnih procesov z vključitvijo novih kazalcev (na primer kazalci izobraževanja zaposlenih). Skratka, koncept uravnoteženega izkaza ne smemo jemati kot standardizirano strukturo kazalcev, temveč kot podlago. Kot model je tudi najbolj preizkušen, najboljše programsko podprt in ob ustrezni uporabi daje dobre rezultate.

### 3.1.3. Modeli povezav med aktivnostmi in finančnimi učinki

**Model povezav med aktivnostmi in dobičkom** (angl. Action-Profit Linkage Model, v nadaljevanju APL model) razvijemo iz strategije podjetja, v kateri opredelimo štiri glavna področja: delovanje podjetja po mestih odgovornosti, dostavljen izdelek ali storitev, odzivanje kupcev ter finančni izid (glej Slika 4).

Slika 4: Model povezav med aktivnostmi in dobičkom



Vir: Epstein in Westbrook, 2001, str. 42-43.

Avtorja modela (Epstein in Westbrook, 2001, str. 39-49) sta opredelila aktivnosti podjetja po naslednjih področjih: proizvodnja, kadrovska funkcija, informacijska tehnologija, trženjska funkcija, prodajna funkcija, finančna funkcija, računovodstvo ter poprodajne aktivnosti podjetja. Kot aktivnosti kadrovske funkcije sta opredelila zaposlovanje in selekcijo, izobraževanje in usposabljanje ter varnost pri delu.

#### Model večanja uspešnosti

Wiley, Brooks in Lundby (2005) so razvili model večanja uspešnosti (angl. The High Performance Model). Na podlagi raziskave, v katero je bilo vključenih 100 različnih podjetjih ter preko 2 milijona zaposlenih, so odkrili kritične dejavnike uspeha: zadovoljstvo kupcev, poudarek na kakovosti, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter udeležba zaposlenih pri odločanju. Našteto so opredelili kot elemente produktivnega delovnega okolja, v katerem lahko zaposleni sodelujejo in skupaj dosežejo uspešne rezultate. Avtorji raziskave ugotavljajo, da

zaposleni v podjetju, ki se osredotoči na te štiri kritične faktorje uspeha, vedo, kaj in kako delati, so usklajeni, tvorijo uspešne time, se soočajo z manj frustracijami pri delu in so zato bolj zadovoljni in predani podjetju. Posledično zaposleni kupcem nudijo zelo kakovostne izdelke in storitve, to pa privede do povečanja tržnega deleža podjetja ter uspešnega poslovanja podjetja (glej Slika 5).

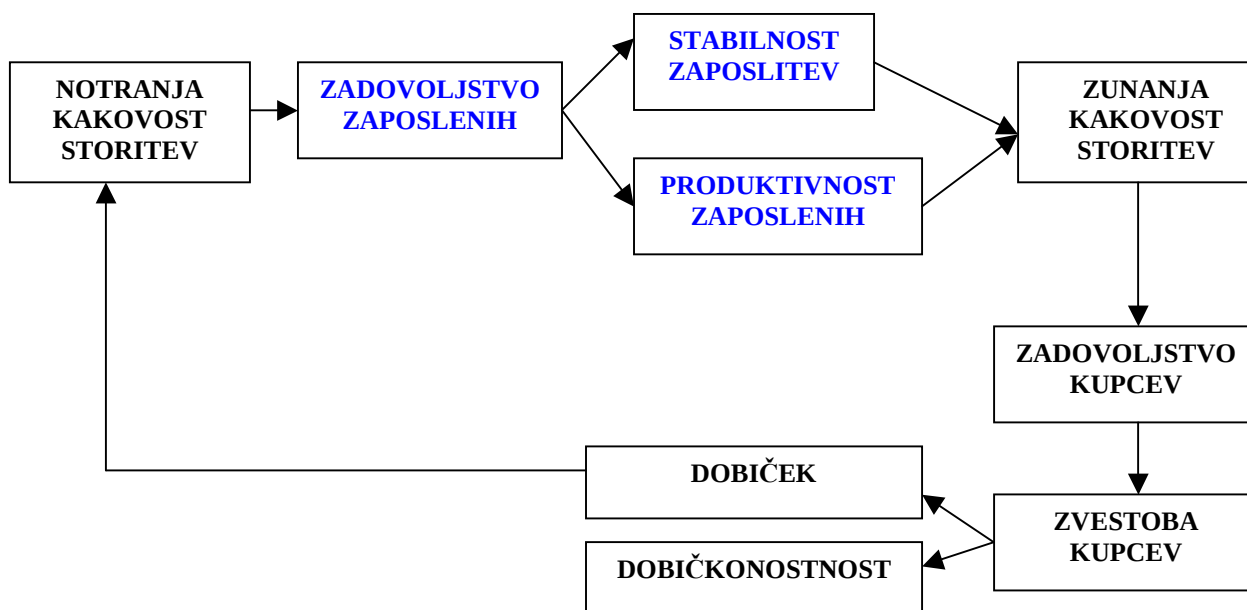
Slika 5: Model večanja uspešnosti



Vir: Wiley, Brooks in Lundby, 2005.

**Verigo povezav med storitvami in dobičkom** (angl. Service-Profit Chain, v nadaljevanju SPC) so razvili Heskett, Jones, Sasser ter Schlesinger. Dokazuje povezave med dobičkom podjetja, zvestobo kupcev, zadovoljstvom zaposlenih in produktivnostjo (glej Slika 6).

Slika 6: Veriga povezav med storitvami in dobičkom



Vir: Heskett et al., 1994, str. 166.

Avtorji so opredelili določene kazalce za vsako izmed postavk. Na primer, na notranjo kakovost storitev vplivamo s selekcijo zaposlenih, razvojem zaposlenih, sistemom nagrajevanja in napredovanja zaposlenih, sistemom oblikovanja kariere zaposlenih in podobno.

Vsi trije modeli so bili preizkušeni v praksi. Dejansko so nastali na podlagi raziskav v podjetjih. Na primer, v podjetju Browning-Ferris Industries (v nadaljevanju BFI) so v času naraščajoče konkurence in posledične izgube svojih strank začeli raziskovati, kako bi obdržali svoje kupce in kakšen vpliv bi to imelo na finančni izid podjetja (Epstein in Westbrook, 2001). Ugotovili so, da vsako zmanjšanje izgube kupcev za 1 % prinese podjetju 41 milijonov USD. Razvili so model povezav med aktivnostmi in dobičkom za svoje podjetje in ugotovili, da ima na zadovoljstvo kupcev največji vpliv zaznavanje kupcev o kakovosti storitev podjetja, za katero se je izkazalo, da je tesno pogojeno s številom zakasnjeno pobranih smetnjakov. Managerji BFI so tako investirali v programe za izboljšanje servisa, ki so vključevali med drugim tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter nagrajevanje zaposlenih, kar je v dveh letih zmanjšalo trend izgube kupcev s 13 % na manj kot 10 %, to pa je povečalo dohodek podjetja za več kot 120 milijonov USD. Drug primer je podjetje Sears, Roebuck and Co., kjer so ugotovili, da izboljšanje odnosa svojih zaposlenih do kupcev za 5,0 točke, privede do povečanja zadovoljstva kupcev za 1,3 točke, kar privede do povečanja dohodka podjetja za 0,5 %. Od leta 1992 z izgubo 4 milijarde USD je z uporabo APL modela in s tem s spremembo delavne kulture, podjetju uspelo preiti na 1,5 milijarde USD dobička v letu 1997. Tretji primer, v Canadian Imperial Bank of Commerce (v nadaljevanju CIBC) so razvili model, da bi odkrili korelacije med ravnanjem managerjev, vdanostjo zaposlenih podjetju, zvestobo kupcev in dohodka podjetja. Analizirali so tudi dejavnike vsakega od področij, na primer, dejavniki pripadnosti zaposlenih podjetju so: kultura v podjetju, stopnja zadovoljstva kupcev,

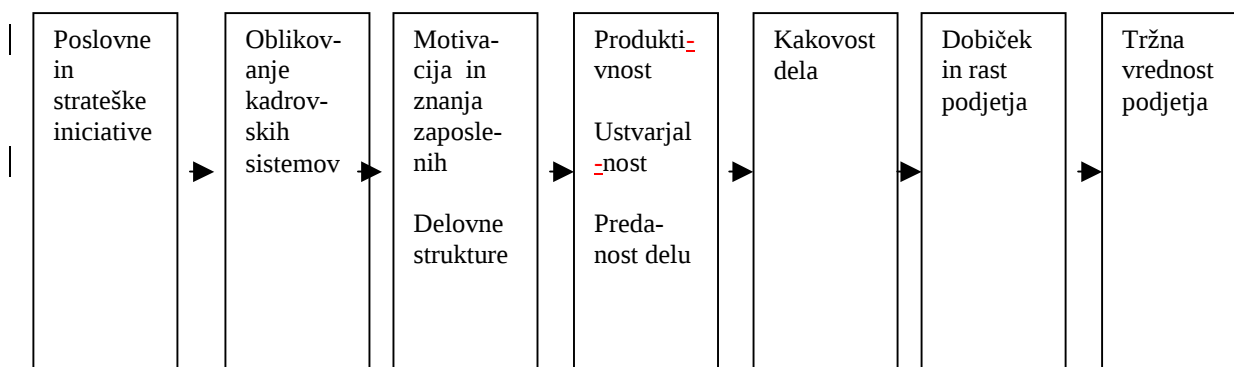
nagrajevanje zaposlenih, prepoznavnost podjetja, delovna obremenitev, izobraževanje ter ravnanje managerjev. Ugotovili so, da 5 % povečanje predanosti zaposlenih privede do 2 % povečanja zvestobe kupcev, kar letno poveča dobiček podjetja za 72 milijonov USD (Epstein in Westbrook, 2001)..

Zadovoljstvo zaposlenih torej vpliva na povečanje dobičkonosnosti podjetja, kar potrjuje, poleg zgoraj naštetih primerov, še mnogo drugih. Malo raziskav je, ki so uspele dokazati nasprotno, kot na primer raziskava v Veliki Britaniji, izvedena v malih prodajalnah (Silvestro, 2002), ki je dokazala negativno korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih in dobičkonosnostjo poslovanja, tako imenovano "ogledalo zadovoljstva" (angl. "Satisfaction mirror"). Vendar pa naj na to in na ostale podobne raziskave dodamo, da je poleg njihovega manjšega števila v primerjavi z raziskavami, ki so dokazale pozitivno korelacijo med zadovoljstvom in dobičkonosnostjo, treba upoštevati številne izjemne dejavnike, kot so kakovost vodenja managementa, kratek ali dolgi rok, različne odzive ljudi, različne kulture po svetu ter, nenazadnje, (ne)učinkovito povezavo dejavnosti podjetja z njegovo strategijo.

### 3.2. Sodobni kadrovske modeli kot podlaga novemu modelu za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja

V nadaljevanju bom predstavila nekatere ključne kadrovske modele, ki temeljijo na neposrednih povezavah kadrovskih aktivnosti s finančnim izidom podjetja. Na podlagi navedenih modelov bom v naslednjem poglavju razvila nov model za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja. Prvi prikazani model (glej Slika 6) je razvil Becker s sodelavci in predstavlja verigo 7 dimenzij, ki so med seboj povezane vzročno-posledično. Model po Beckerju temelji na domnevi, da so poslovne in strateške iniciative podjetja tista dimenzija, ki oblikuje kadrovske sisteme v podjetju. Kadrovske sistemi po tem modelu vplivajo na znanje zaposlenih, na motivacijo zaposlenih ter na delovne strukture v podjetju. Ti elementi vplivajo na produktivnost, ustvarjalnost in predanost zaposlenih delu (Paaue, 2004, str. 57).

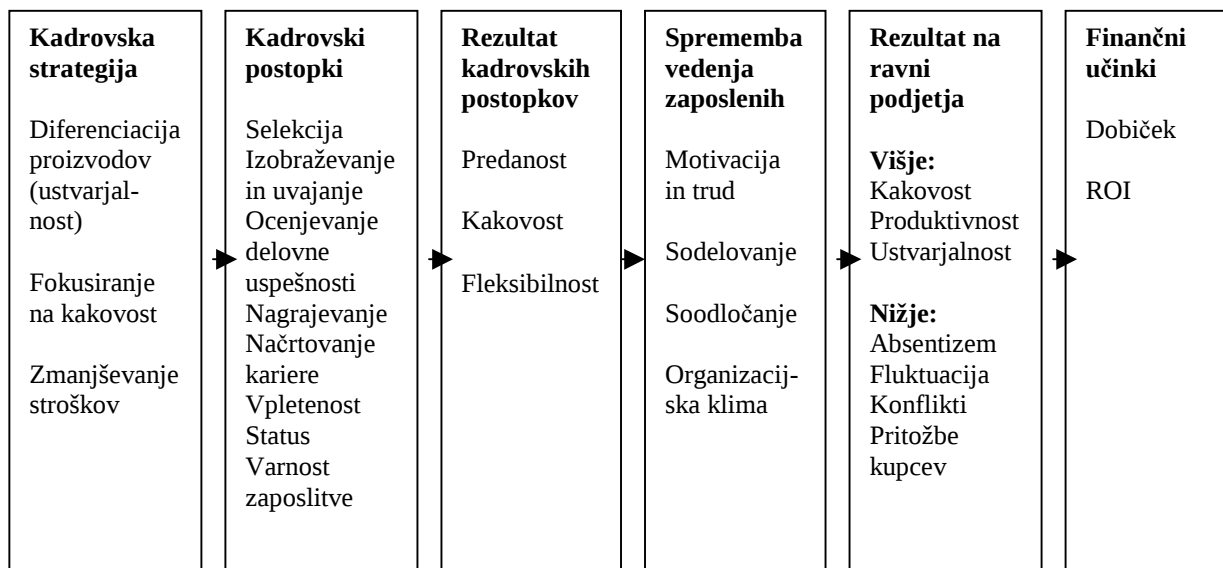
Slika 6: Sodobni kadrovske model po Beckerju, 1997



Vir: Paaue, 2004, str. 57.

Avtor drugega sodobnega kadrovskega modela je Guest, ki je razvil model z namenom povezave kadrovske funkcije s finančnim učinkom, ki ga ima na podjetje (glej Slika 7).

Slika 7: Sodobni kadrovski model po Guestu, 1997

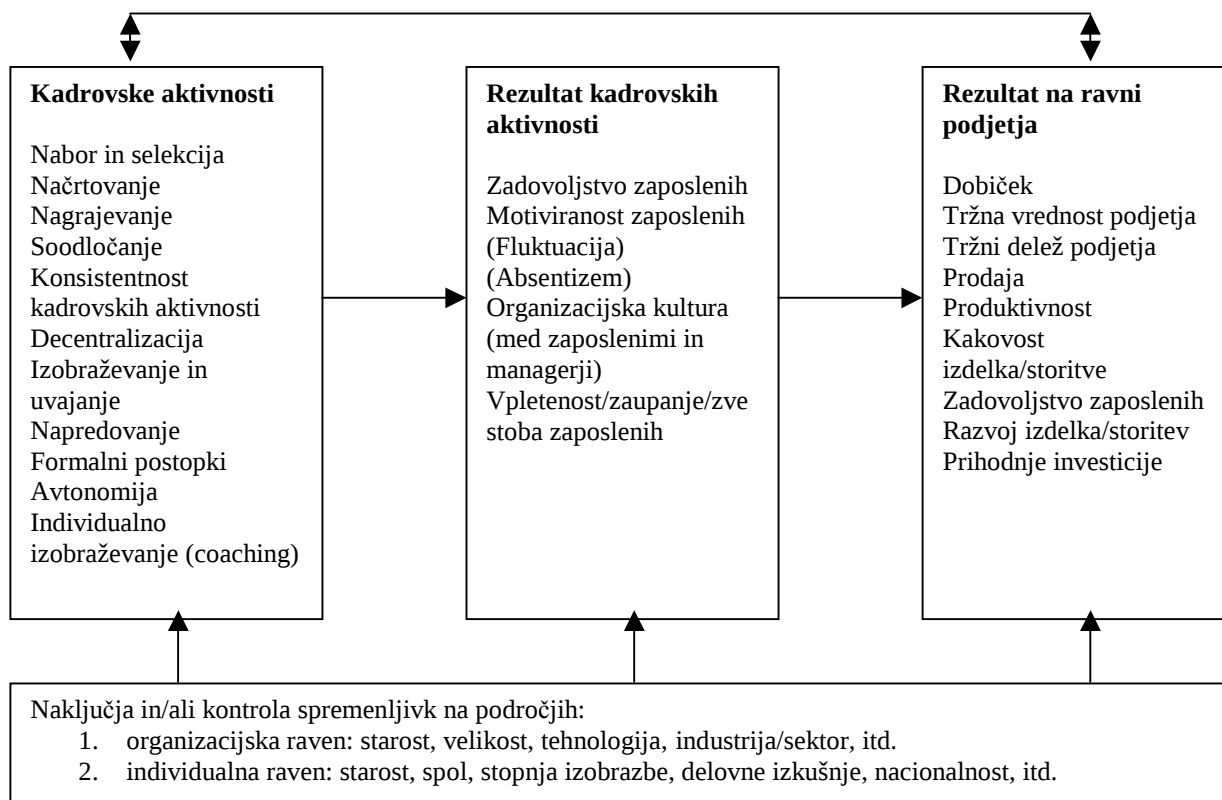


Vir: Paauwe, 2004, str. 57.

V nasprotju z Beckerjevim modelom se Guestov model osredotoča na kadrovske postopke namesto na kadrovske sisteme (Paauwe, 2004, str. 57). Rezultat kadrovskih postopkov je predanost zaposlenih podjetju, večja kakovost ter večja fleksibilnost podjetja. Model predpostavlja spremembo vedenja zaposlenih le v primeru, ko dosežemo spremembo vseh treh postavk, ki so neposredni rezultat kadrovskih postopkov v podjetju (predanost, kakovost, fleksibilnost).

Ena od kritik Beckerjevega in Guestovega modela je ta, da oba vsebujeta preveč dimenzij (Paauwe, 2004, str. 58). Poleg tega oba modela predpostavljata linearno vzročno-posledično relacijo med elementi, ki naj ne bi ustrezal kompleksni realnosti. Večji del omenjenih pomanjkljivosti naj bi odpravljala tretji sodobni kadrovski model, ki sta ga razvila Paauwe in Richardson (glej Slika 8).

Slika 8: Sodobni kadrovski model po Paauwe in Richardson, 1997



Vir: Paauwe, 2004, str. 60.

Po tem modelu je vzročno-posledična relacija med dimenzijami reverzibilna, torej poteka v obe smeri. Model naj bi se odlikoval tudi v svojem sestavu, ki je dovolj nazoren za praktično uporabnost v kompleksni realnosti (Paauwe, 2004, str. 58-61). Tako kot tudi predhodno prikazana sodobna kadrovska modela prikazuje povezavo med aktivnostmi kadrovske funkcije in rezultatom na ravni podjetja oziroma na poslovno uspešnost podjetja. Model po Paauwe in Richardson (glej Slika 8) podrobneje obravnava področje kadrovske funkcije kot podlage za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja. Kljub naštetim prednostim pa se noben od obstoječih modelov ne odlikuje v svojem celovitem sestavu, ki bi bil za uporabnike pregleden in lahko uporaben v realnosti. Poleg tega noben od omenjenih kadrovskih modelov neposredno ne obravnava, kakšen je vrednostni vpliv ene spremenljivke na druge. Milost potrjuje pomanjkljivost, saj trdi, da številni novi modeli "bolehajo" za neizražanjem vrednosti (Dnevi kadrovskih delavcev, 2002). Noben od modelov ne nudi celovite in praktične podlage za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja. Zato bom razvila model, ki bo nudil celovito podlago spremljanja vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na finančne učinke v podjetju. Razvoj modela bom podprla s celotnim spektrom kriterijev oziroma kazalcev za merjenje, ocenjevanje oziroma spremljanje obravnavanega področja.

#### 4. MODEL ZA SPREMLJANJE VPLIVA RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU NA USPEŠNOST POSLOVANJA

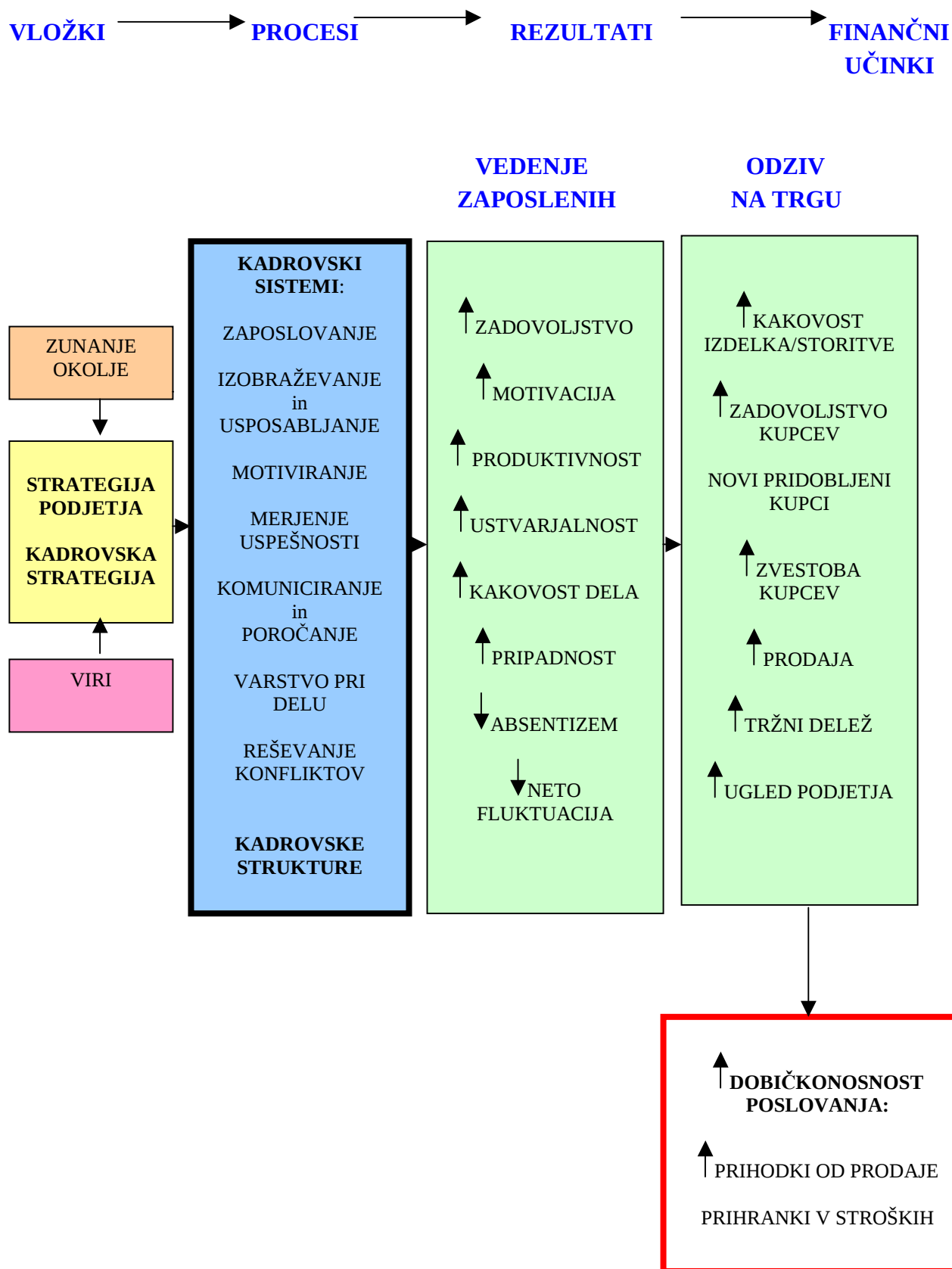
Sodobni modeli za spremljanje uspešnosti poslovanja imajo veliko prednosti pred

tradicionalnimi, računovodskimi postopki, ki za spremljanje uspešnosti poslovanja v današnjih poslovnih razmerah niso več primerni. Sodobni modeli za spremljanje uspešnosti poslovanja imajo določene skupne značilnosti, ki so (Rejc, 2004b):

1. Upoštevanje več kriterijev merjenja in ocenjevanja. Kriteriji so tako finančni (računovodski), kot tudi nefinančni (neračunovodski).
2. Kriteriji (kazalci) so vsebinsko vezani na strategijo podjetja, torej na strateške cilje podjetja in se torej smiselno prilagajajo strateškim usmeritvam podjetja. Vloga kriterijev kot usmerjevalcev poslovnih odločitev je zaradi vnesene časovne in prostorske dinamike izrazitejša.
3. Kazalci so med seboj povezani vzročno-posledično. Iz tega sledi zelo pomembna lastnost, da je onemogočeno bistveno izboljšanje enega kazalca na račun poslabšanja drugega. Torej je manipulacija in izigravanje ciljev lastnikov skoraj onemogočeno. Lastnost vzročno-posledične povezave kazalcev omogoča tudi spremljanje uspešnosti poslovanja v različnih določenih časovnih presekih (od sprejete odločitve, procesa izvajanja do njenih finančnih posledic).
4. Kriteriji imajo, glede na svojo pomembnost, različne uteži. Te se spreminjajo glede na to, kateri vidik poslovanja podjetja je v danem poslovnem letu pomembnejši za doseganje strateških ciljev podjetja.
5. Kazalci imajo predpisane ciljne vrednosti za določeno časovno obdobje, ki so določene glede na strateški cilje podjetja.

Razvila bom model za celovito spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja, ki se bo odlikoval v vseh zgoraj navedenih značilnostih sodobnih modelov za spremljanje uspešnosti poslovanja. Oblikovanje modela bom povzela po Epstein in Rejc (2005), ki sta tovrsten model razvila za področje informacijske tehnologije. Model se odlikuje po izjemno enostavni, a celoviti zasnovi in vključuje štiri temeljne vzročno-posledično povezane dimenzije: vložke (inpute), procese, rezultate in finančne učinke (glej Slika 9).

Slika 9: Model za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja



Slika 8 prikazuje model za spremljanje vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja (v nadaljevanju Model). Orisuje ključne dejavnike poslovne uspešnosti v

povezanosti z učinkovito, uspešno in strateško naravnano kadrovske funkcije v podjetju. Model prikazuje, kako in v kakšni povezavi si sledijo štiri ključne dimenzije. Prvo raven predstavljajo vložki (inputi), ki obsegajo usklajeni kadrovske strategije in strategije podjetja ter zunanje okolje in vire, potrebne za razvoj in udeležanje strategije. Vložki so kritična postavka za oblikovanje in implementacijo kadrovske strategije. Procesni vidik sestoji iz kadrovskega sistema in kadrovske strukture. Kadrovske sistemi so izobraževanje in usposabljanje, zaposlovanje, motiviranje, merjenje uspešnosti, komuniciranje in poročanje, varstvo pri delu ter sistemi reševanja konfliktov v podjetju. Kadrovske strukture pa sta, na primer, za naš model relevantni izobrazbena in kvalifikacijska struktura. Na tretji ravni pridemo do rezultatov. Kadrovske sistemi in kadrovske strukture namreč vplivajo na vedenje zaposlenih, ki je zadovoljni zaposleni, motivirani zaposleni, višja produktivnost, boljša kakovost dela, večja ustvarjalnost, večja pripadnost, toda manjša absentizem in neto fluktuacija. Vedenje zaposlenih vpliva na okolico in povzroči spremembo odziva na trgu. Spremembe (poveča) se kakovost izdelka oziroma storitve, zadovoljstvo kupcev, podjetje pridobi nove kupce, zvestoba kupcev se poveča, prav tako prodaja, tržni delež podjetja ter ugled podjetja. Rezultat tretje ravni oziroma spremenjenega odziva na trgu obravnava četrta raven, ki nam pove, kakšen je vpliv aktivnosti kadrovske funkcije (izobraževanja, nagrajevanja in podobno) na finančno uspešnost podjetja.

#### **4.1. Elementi modela**

##### **4.1.1. Vložki**

Podjetje mora pri razvoju nove kadrovske strategije najprej celostno preveriti strategijo podjetja, kadrovske strategije in njuno usklajenost, ter natančno oceniti vpliv zunanjega okolja ter količino in dostopnost virov, ki jih ima podjetje lahko na razpolago.

##### **Zunanje okolje**

Zunanje okolje predstavlja spremenljivko, na katero ima podjetje najmanj vpliva. Vsebuje spremembe v ekonomiji, tehnološkem napredku, političnem in pravnem okolju, socio-kulturnem okolju ter spremembe v skupinah udeležencev podjetja. Četudi ima podjetje razumljivi, povezani in skladni strategiji podjetja in kadrovske funkcije, morajo vodilni zaposleni spremljati spremembe v zunanjem okolju, ki imajo lahko pomemben vpliv na odločanje v podjetju. Za naš model so še posebej relevantna naslednja področja zunanjega okolja: spremembe politično-pravnega okolja, socio-kulturnega okolja ter, nenazadnje, spremembe v skupinah udeležencev, kot so konkurenti, kupci in mediji. Na tem mestu naj omenim benchmarking, ki je sodobna aktualna metoda izboljševanja procesov v podjetju in temelji na primerjavi podjetja s konkurenti.

##### **Strategija podjetja in kadrovska strategija**

Strateški cilji podjetja usmerjajo poslovne procese podjetja, zato morajo biti dobro definirani, razumljivi in konsistentni z ostalimi cilji poslovanja podjetja. Najpomembnejši pogoj v okviru kadrovske strategije in strategije podjetja za model spremljanja vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja je, da sta strategiji konsistentni, povezani oziroma

skladni, to je z vidika podporne kadrovske strukture, sistemov ter razpoložljivih virov.

## **Viri**

Viri podjetja, ki pogojujejo uspeh kadrovske funkcije, se nanašajo na razpoložljiv kapital oziroma finančne vire, na razpoložljive človeške vire oziroma zaposlene ter na informacije. Vire našega modela lahko torej razdelimo na: število kadrovskih strokovnjakov oziroma velikost kadrovskega oddelka, finančne vire ter informacijske vire.

### **4.1.2. Procesi**

Po prvi ravni, ko smo ocenili zunanje okolje, razpoložljive vire ter vzpostavili konsistentnost strategij, sledi druga raven, ki predstavlja ti. procesni vidik. Sestoji iz kadrovskih sistemov ter kadrovske strukture.

#### **4.1.2.1. Kadrovski sistemi**

Kadrovski sistemi sestojijo iz sistema izobraževanja in usposabljanja, zaposlovanja, sistema motiviranja, sistema merjenja uspešnosti, sistema komuniciranja in poročanja, varstva pri delu ter sistema reševanja konfliktov v podjetju.

### **Zaposlovanje**

Zaposlovanje ima izredno pomembno vlogo, saj je pogosto obravnavano kot prva zahtevana stopnja podjetja na poti k uspešnosti. Obsega nabor, selekcijo ter orientacijo (uvajanje) zaposlenih. Collins (2001) postavlja nabor in selekcijo na prvo mesto kot pogoj, ki ga mora podjetje uresničiti na svoji poti k uspešnosti in uresničevanja strategije. Pravi, da je prvi korak k uspešnosti zaposliti prave ljudi in odpustiti ostale, ki to niso (Collins, 2001, str. 41-64). Naboru in selekciji sledi orientacija zaposlenih oziroma uvajanje ljudi v delo, za katero je potrebnega toliko manj napora, časa in stroškov, tem bolj je podjetje v naboru in selekciji zaposlenih za določena delovna mesta, dosledno v smislu učinkovitega in uspešnega nabora in selekcije.

### **Izobraževanje in usposabljanje**

Med številnimi kadrovskimi dejavnostmi je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ena najpomembnejših. Razlogov za to je več. Prvič, zaposleni potrebujejo izobraževanje in usposabljanje zaradi širitve in bogatitve dela in hkrati je to oblika motiviranja oziroma nagrajevanja zaposlenih. Drugič, z ustreznim in učinkovitim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih vplivamo na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev oziroma na uresničevanje strategije podjetja. Tretjič, aktivnosti izobraževanja in usposabljanja imajo potencial, da neposredno vplivajo na dvig produktivnosti zaposlenih (in s tem na dobičkonosnost poslovanja). Dejavnosti izobraževanja in usposabljanja obsegajo 4 področja: izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, študij ob delu, štipendiranje in pripravništvo (Rejc, 2001a, str. 72).

### **Motiviranje**

Motiviranje zaposlenih je naslednji korak k uspešnem poslovanju podjetja. Sistem motiviranja

v podjetjih sestoji iz sistema nagrajevanja zaposlenih, sistema napredovanja, stopnje soodločanja ter sistema načrtovanja kariere zaposlenih. Nagrajevanje zaposlenih lahko poteka v različnih oblikah, najbolj običajno je v obliki plačila oziroma v denarni obliki, kot dodatek k plači zaposlenega glede na njegovo uspešnost pri delu. Zaposlene pa podjetje nagraduje tudi na druge načine. Oblike nadenarnega nagrajevanja zaposlenih so, na primer, napredovanje zaposlenih, dodaten dopust in podobno. Tako kot je napredovanje lahko del nagrajevanja, pomeni tudi celotni sistem pravil in postopkov napredovanja zaposlenega na višjo stopničko delovne lestvice. Če je to kot tako sestavljeno pravilno in razumljivo ter če je konsistentno s strategijo podjetja oziroma kadrovske strategije, v podjetju deluje zelo motivacijsko in motivira zaposlene k doseganju boljših poslovnih rezultatov. Sistem sodelovanja zaposlenih s svojimi nadrejenimi in stopnja soodločanja zaposlenih pri poslovnih odločitvah deluje ob pravi strategiji podjetja ter ostalih postopkih poslovanja zelo motivacijsko na zaposlene ter hkrati spodbuja tudi ustvarjalnost in produktivnost zaposlenih. Kadar zaposleni lahko prispevajo s svojim znanjem in sposobnostmi k pomembnim poslovnim odločitvam, se počutijo bolj cenjene, bolj sposobne in se bolje pripravijo ter poučijo o poslovanju, da lahko čim bolj pravilno izrazijo svoje predloge. S tem imajo tudi možnost dokazati svoje sposobnosti in veščine, tako nadrejenemu kot tudi sodelavcem, kar lahko ustvarja ustrezno stopnjo tekmovalnosti, ki v zmerni količini deluje še bolj motivacijsko na zaposlene. Načrtovanje kariere zaposlenih na eni strani sestoji iz sistema napredovanja ter izobraževanja in usposabljanja, na drugi strani pa pomeni tudi dialog med podjetjem in posameznikom ter pripravljenost, da uskladi medsebojne interese. Pri načrtovanju kariere pomembno komponento predstavlja posameznikova podoba, ki jo ima o svoji osebni karieri in je razmeroma trajna komponenta osebnosti.

### **Merjenje uspešnosti**

Z merjenjem uspešnosti zaposlenih in timov v podjetju kontroliramo uspešnost poslovanja zaposlenih. Rezultati merjenja uspešnosti nas usmerjajo v prihodnost in kontrolirajo preteklost. Pokažejo, koliko zastavljeni cilji odstopajo od realiziranih ciljev, koliko ciljev je doseženih in preseženih, primerjamo produktivnost različnih zaposlenih med sabo, in podobno. Sistem merjenja mora biti usklajen s strategijo podjetja ter mora biti zasnovan pregledno in razumljivo.

### **Komuniciranje in poročanje**

Na sistem komuniciranja in poročanja ima velik vpliv informacijska tehnologija, ki jo podjetje premore. Poleg tega je tukaj zelo pomembna komponenta organizacijska klima ter tudi politika poslovanja, pravila in postopki poslovanja podjetja. Zaposleni morajo komunicirati, saj tako lažje sodelujejo v smislu prispevanja maksimalne dodane vrednosti vsakega zaposlenega k enemu skupnemu cilju podjetja, k uresničevanju poslanstva podjetja.

### **Varstvo pri delu**

Zagotavljanje varnosti in zdravja v delovnem okolju deloma temelji na veljavnih zakonih in predpisih s področja varnosti in zdravja pri delu. V okvir zagotavljanja varstva pri delu spadajo tudi na primer pregledi delovne opreme, zdravniški pregledi delavcev, zagotavljanje

osvetljenosti in preprečevanje hrupa, spremljanje poškodb na delovnih mestih in podobno. Na delovnem mestu, kjer se zaposleni počutijo varne in so okoliščine take, da jim to zagotavljajo, bo produktivnost zaposlenih gotovo večja, saj so delovni pogoji tisti, ki v največji meri določajo produktivnost in kakovost dela.

### **Reševanje konfliktov**

Sistem reševanja konfliktov je zelo pomemben del politike poslovanja podjetja. Konflikte je treba reševati konstruktivno in z njimi pridobiti izkušnje in nova znanja, na katerih lahko gradimo pot k uspešnosti. Sistem reševanja konfliktov zelo vpliva na organizacijsko klimo podjetja ter na motiviranost in produktivnost zaposlenih. Če podjetje ne udejanja konstruktivne politike reševanja konfliktov, bo težko udejanjalo uspešen sistem komuniciranja in poročanja.

#### **4.1.2.2. Kadrovske strukture**

Posebej relevantni področji kadrovske strukture sta izobrazbena in kvalifikacijska struktura. Pri spremljanju vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja seveda upoštevamo spremembo določene strukture.

#### **4.1.3. Rezultati**

Rezultat vpeljanih kadrovskih sistemov in spremenjenih kadrovskih struktur je vedenje zaposlenih. S spremenjenim vedenjem zaposlenih vplivamo na kupce in druge udeležence v okolju. Rezultate zato obravnavamo v dveh ločenih in vzročno-posledično povezanih področjih, spremenjenemu vedenju zaposlenih ter spremenjenemu odzivu trga.

##### **4.1.3.1. Vedenje zaposlenih**

Cilj implementacije kadrovske strategije, ki je konsistentna s strategijo podjetja, je doseči spremembo vedenja zaposlenih, saj so zaposleni tisti del podjetja, ki temu dodajajo vrednost. Sprememba vedenja zaposlenih je cilj sodobno usmerjene in uspešne kadrovske strategije. Zaposleni so kot najpomembnejše premoženje podjetja najdragocenejši vir idej in so edini del premoženja podjetja, ki lahko s svojo voljo pripomorejo k uresničevanju poslanstva podjetja.

**Zadovoljstvo** zaposlenih na delovnem mestu pripomore k njihovi kakovosti dela, produktivnosti, manjšemu absentizmu in neto fluktuaciji ter večji pripadnosti podjetju. Zadovoljen zaposleni je bolj produktiven, bolj predan ciljem, filozofiji in poslanstvu podjetja (Phillips, 1996). Poleg tega zadovoljen širi dober glas o podjetju, kar privablja, ne le kupce, temveč tudi kvalitetno potencialno delovno silo.

**Motivacija** zaposlenih pri delu ima zelo velik pomen pri doseganju uspešnosti podjetja. Vpliva na produktivnost, kakovost dela, ustvarjalnost in pripadnost podjetju. V največji meri je posledica sistemov nagrajevanja, napredovanja, soodločanja in načrtovanja kariere. Med drugim nanjo vplivajo tudi izobraževanje in usposabljanje, motivacijske delavnice, organizacijska klima, poslanstvo podjetja in osebne ambicije zaposlenih.

**Višjo produktivnost in višjo kakovost dela** zaposlenih dosežemo, če so zaposleni motivirani,

zadovoljni in bolj pripadni podjetju. Produktivnost in kakovost dela sta pogosto obratno sorazmerni, zato je za uspešnost poslovanja podjetja potrebno sistematično in pravilno zasnovati in udejanjiti sisteme merjenja.

**Ustvarjalnost** zaposlenih vpliva na splošno inovativnost v podjetju, na izboljšanje kakovosti dela ter zadovoljstvo in pripadnost podjetju. Nanjo vplivamo z izobraževanjem in usposabljanjem, sistemom nagrajevanja, sistemom merjenja uspešnosti ter sistemom komuniciranja in poročanja.

**Pripadnost** zaposlenih razumemo z vidika poistovetenja osebnih ciljev s cilji podjetja ter z vidika poistovetenja vrednot in prepričanj s filozofijo in poslanstvom podjetja. Zaposleni so ob večji pripadnosti bolj predani podjetju in delu v podjetju. O pripadnosti zaposlenih lahko sklepamo na podlagi določenih drugih področij, kot so absentizem na delovnem mestu, produktivnost dela, kakovost dela, neto fluktuacija zaposlenih, želja po dolgoročni zaposlitvi in podobno. Pripadnost zaposlenih lahko merimo na treh ravneh (Rejc, 2001b, str. 118): prvič, kako se posameznik strinja z vrednotami, ki veljajo v podjetju, in ali je sprejel cilje podjetja; drugič, ali je posameznik pripravljen za doseganje ciljev podjetja vložiti več časa, truda in energije, brez da bi bil za to dodatno nagrajen; tretjič, ali si posameznik želi ostati del podjetja vsa leta delovne dobe.

**Absentizem** pomeni izostajanje z delovnega mesta. Odsotnost z delovnega mesta povzroča veliko nevšečnosti. Prvič, pomeni, da predvideno delo ne bo opravljeno; drugič, povzroča precejšnje stroške: podjetje mora poiskati nadomestnega delavca ali nekoga usposobiti za opravljanje tega določenega delovnega mesta, produktivnost pade. Velikokrat pride do zamude v dobavnih rokih, kar poslabša odnose s kupci ter do poslabšanja organizacijske klime, ki vpliva na manjšo produktivnost in motiviranost sodelavcev ter njihovo pripadnost podjetju (Rejc, 2001a, str. 77-78). Model zato predpostavlja zmanjšanje absentizma kot posledico večjega zadovoljstva zaposlenih.

**Neto fluktuacija** zaposlenih je povezana s prostovoljnimi odhodi zaposlenih iz podjetja zaradi nezadovoljstva in ni povezana s prisilnimi odhodi (na primer nesreče pri delu, selitve, upokojitve in podobno). Z neto fluktuacijo so povezani precejšnji stroški. Ti so toliko večji, če podjetje zapusti zaposleni, ki je na vrhuncu svoje produktivnosti in ustvarjalnosti (Rejc, 2001b, str. 118). Model predpostavlja padec neto fluktuacije v podjetju kot posledico večjega zadovoljstva zaposlenih.

#### 4.1.3.2. Odziv na trgu

Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani, produktivni in bolj pripadni podjetju, zato so bolj ustvarjalni in delajo bolj kakovostno ter manj izostajajo z dela in v manjšem številu zapuščajo delovna mesta. Vplivi ene spremenljivke na drugo se skozi časovno dimenzijo še multiplicirajo<sup>5</sup> in pri uspešni in pravilno implementirani strategiji podjetja smo lahko, v

---

<sup>5</sup> Na primer, zaposleni je bolj zadovoljen, ker ga je podjetje poslalo na izobraževanje, ki mu ga je tudi financiralo. Zaradi izobraževanja in tudi zaradi večjega zadovoljstva je bolj produktiven in dela bolj kakovostno. Zaradi

najoptimalnejšem primeru, priča "začaranemu krogu" uspešnosti poslovanja. Zaradi naštetih dejavnikov, podjetje trgu ponudi kvalitetnejše izdelke in storitve, zato je zadovoljstvo kupcev večje in poveča se ugled podjetja, kar privabi nove kupce in poveča zvestobo obstoječih kupcev. Posledica je večja prodana količina in večji tržni delež podjetja.

#### 4.1.4. Finančni učinki

Finančni učinki so posledica bodisi povečanja prihodkov od prodaje bodisi prihrankov v stroških. Povečanje prihodkov od prodaje je posledica, na primer, povečane prodane količine in povečanega tržnega deleža, ki je, na primer, posledica povečane produktivnosti. Prihranki v stroških pa so posledica, na primer, izboljšanja dviga kakovosti, ki je, denimo, posledica izobraževanja in uvajanja zaposlenih. Ta raven je najtežja, saj zahteva prikaz finančne koristi kadrovskih aktivnosti oziroma izračunati donosnost vlaganj (predvsem pri projektih). Pri tem je pomembno dvojje. Prvič, potrebno je čim natančneje določiti, katere koristi so dejansko povezane z določenimi kadrovskimi aktivnostmi in drugič, potrebna je pretvorba koristi v finančne vrednosti.

## 4.2. Nabor kazalcev za spremljanje uspešnosti ravnanja z ljudmi pri delu

V nadaljevanju bomo predstavili nabor kazalcev za spremljanje uspešnosti ravnanja z ljudmi pri delu, ki ustrezajo predstavljenemu modelu in so razvrščeni po posameznih dimenzijah modela.

Tabela 3: Primeri kazalcev na ravni vložkov

| VLOŽKI               | KAZALCI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ZUNANJE OKOLJE       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ocena zneska vlaganj v kadrovske dejavnosti glavnih konkurentov</li> <li>ocena števila, cenovne dostopnosti in kakovosti storitev zunanjih ponudnikov kadrovskih dejavnosti</li> <li>ocena števila, cenovne dostopnosti in kakovosti proizvodov/storitev konkurentov</li> </ul> |
| STRATEGIJA PODJETJA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>konkurenčni položaj podjetja v njegovi branži (npr. merjen s tržnim deležem podjetja)</li> <li>načrtovana velikost predračuna kadrovske funkcije</li> <li>število odobrenih projektov in dejavnosti kadrovske funkcije v strateškem planu podjetja</li> </ul>                   |
| KADROVSKA STRATEGIJA | <ul style="list-style-type: none"> <li>število izobraževalnih projektov, predvidenih v kadrovske strategiji</li> <li>% kadrovskega predračuna, namenjenega izobraževanju</li> <li>predvidene koristi kot posledica kadrovskih dejavnosti</li> </ul>                                                                    |
| VIRI                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>načrtovani skupni letni stroški izobraževanja</li> <li>načrtovani povprečni stroški izobraževanja na zaposlenega</li> <li>% zaposlenih, ki so že bili deležni izobraževanja in usposabljanja med vsemi zaposlenimi</li> </ul>                                                   |

Vir: Prirejeno po Epstein in Rejc, 2005, Rejc, 2005a.

---

povečane uspešnosti, ki je posledica večje produktivnosti in kakovostnejšega dela, je nagrajen z, na primer, izobraževanjem ali napredovanjem. To privede do tega, da se zadovoljstvo še poveča in tako dalje.

Tabela 4: Primeri kazalcev na ravni procesov

| PROCESI                           | KAZALCI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KADROVSKI SISTEMI</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| IZOBRAŽEVANJE in<br>USPOSABLJANJE | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % zaposlenih, ki so se v letu dni vsaj enkrat udeležili izobraževanja</li> <li>▪ povprečno število ur izobraževanja na vodilnega zaposlenega</li> <li>▪ % interno organiziranih in izvedenih programov izobraževanja</li> </ul>                                                                    |
| ZAPOSLOVANJE                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % delovnih mest, zapolnjenih z internim kadrovanjem</li> <li>▪ % notranjega kadrovanja v vseh oblikah kadrovanja</li> <li>▪ % izdatkov vseh kadrovskih dejavnosti kot posledica zunanjega kadrovanja (outsourcing)</li> </ul>                                                                      |
| MOTIVIRANJE                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % zaposlenih, ki so se v letu dni vsaj enkrat udeležili motivacijske delavnice</li> <li>▪ število zaposlenih, ki so v določenem časovnem obdobju napredovali na višji delovni položaj v podjetju med vsemi zaposlenimi</li> <li>▪ znesek nagrad zaposlenim zaradi preseženih rezultatov</li> </ul> |
| MERJENJE USPEŠNOSTI               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % timov, katerih rezultati dela so bili ocenjeni oziroma izmerjeni</li> <li>▪ % timov, ki so v letu dosegli ali presegli pričakovane rezultate</li> <li>▪ % zaposlenih, čigar individualna uspešnost je bila celovito ocenjena v letnem razvojnem pogovoru</li> </ul>                              |
| KOMUNICIRANJE in<br>POROČANJE     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ denarna sredstva, vložena v informacijsko tehnologijo podjetja</li> <li>▪ razmerje med zaposlenimi, ki so vključeni v projektne time in vsemi zaposlenimi</li> </ul>                                                                                                                               |
| VARSTVO PRI DELU                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ število pregledov delovne opreme v zadnjih 5 letih poslovanja</li> <li>▪ % zaposlenih, ki so v roku opravili usposabljanje za varstvo pri delu</li> </ul>                                                                                                                                          |
| REŠEVANJE<br>KONFLIKTOV           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % spravno rešenih konfliktov med vsemi konflikti v roku 5 let</li> <li>▪ število pritožb zaposlenih v določenem časovnem obdobju</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <b>KADROVSKE<br/>STRUKTURE</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ razmerje med dejansko in planirano kvalifikacijsko strukturo</li> <li>▪ razmerje med dejansko in planirano izobrazbeno strukturo</li> </ul>                                                                                                                                                        |

Vir: Prirejeno po Epstein in Rejc, 2005, Rejc, 2005a.

Tabela 5: Primeri kazalcev na ravni rezultatov vedenja zaposlenih

| REZULTAT           | KAZALCI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VEDENJE ZAPOSLENIH |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ZADOVOLJSTVO       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zadovoljstvo zaposlenih (zadovoljstvo z delom, možnostjo napredovanja, plačo, sodelavci, nadrejenimi)</li> <li>▪ povprečne ocene udeležencev v okviru vprašalnika o zadovoljstvu z izobraževanja (organizacija, vsebina, gradivo, izvajalec, ocena udeleženca o vplivu izobraževanja na znanje oziroma usposobljenost pri delu)</li> </ul> |
| MOTIVACIJA         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rast števila nadur vseh zaposlenih v podjetju (primerjava pred in po izobraževanju), ki niso plačane</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| PRODUKTIVNOST      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rast produktivnosti zaposlenih (izražena z dodano vrednostjo na zaposlenega)</li> <li>▪ rast produktivnosti dela udeležencev izobraževanja (primerjava pred izobraževanjem in po njem)</li> <li>▪ dodana vrednost na posamezno kategorijo zaposlenih</li> </ul>                                                                            |
| USTVARJALNOST      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ skupno število predlogov o izboljšavah (primerjava pred izobraževanjem in po njem)</li> <li>▪ rast števila uresničenih predlogov o izboljšavah (primerjava pred izobraževanjem in po njem) na zaposlenega</li> </ul>                                                                                                                       |
| KAKOVOST DELA      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sprememba % izmeta pri izdelkih (primerjava pred izobraževanjem in po njem)</li> <li>▪ sprememba števila zastojev v proizvodnji zaradi slabe kakovosti (primerjava pred izobraževanjem in po njem)</li> </ul>                                                                                                                              |
| PRIPADNOST         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sprememba v pripadnosti zaposlenih (ocena na osnovi ankete na letni ravni)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ABSENTIZEM         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sprememba stopnje absentizma zaradi izobraževanja (ocena na letni ravni)</li> <li>▪ razmerje med številom izgubljenih dni zaradi izostankov in razpoložljivim fondom delovnih ur v določenem časovnem obdobju</li> </ul>                                                                                                                   |
| FLUKTUACIJA        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sprememba neto fluktuacije zaradi izobraževanja (ocena na letni ravni)</li> <li>▪ sprememba indeksa stabilnosti zaradi izobraževanja (ocena na letni ravni)</li> </ul>                                                                                                                                                                     |

Vir: Prirejeno po Epstein in Rejc, 2005, Rejc, 2005a.

Tabela 6: Primeri kazalcev na ravni rezultatov odziva na trgu

| REZULTAT                     | KAZALCI                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ODZIV NA TRGU</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| KAKOVOST<br>IZDELKA/STORITVE | <ul style="list-style-type: none"> <li>prihranek denarja zaradi manjšega odpadnega materiala</li> <li>prihranek denarja zaradi manj popravil izdelkov</li> <li>prihranek denarja zaradi manj reklamacij kupcev</li> </ul>                                     |
| ZADOVOLJSTVO<br>KUPCEV       | <ul style="list-style-type: none"> <li>primerjava števila reklamacij kupcev zaradi slabe kakovosti izdelka pred in po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih</li> </ul>                                                                                    |
| NOVI PRIDOBLENI<br>KUPCI     | <ul style="list-style-type: none"> <li>delež prodaje novim kupcem v celotni prodaji</li> <li>število novo pridobljenih kupcev v določenem časovnem obdobju (primerjava pred in po motivacijskih delavnicah)</li> </ul>                                        |
| ZVESTOBA KUPCEV              | <ul style="list-style-type: none"> <li>razmerje med deležem prodaje stalnim kupcem in deležem prodaje novim kupcem</li> <li>stalnost kupcev</li> <li>sprememba povprečne letne prodaje na kupca</li> </ul>                                                    |
| PRODAJA                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>rast prodaje (merjena v številu prodanih proizvodov oziroma storitev) pred in po izobraževanju</li> </ul>                                                                                                              |
| TRŽNI DELEŽ                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ocena deleža prodaje podjetja (merjena v številu prodanih proizvodov oziroma storitev) v celotni prodani količini določenih izdelkov na določenem geografskem območju (primerjava pred in po izobraževanju)</li> </ul> |
| UGLED PODJETJA               | <ul style="list-style-type: none"> <li>število objav pozitivne/negativne publicitete v medijih v določenem časovnem obdobju</li> <li>rating podjetja (primerjava pred in po uvedbi novega sistema nagrajevanja zaposlenih)</li> </ul>                         |

Vir: Prirejeno po Epstein in Rejc, 2005, Rejc, 2005a.

Tabela 7: Primeri kazalcev na ravni finančnih učinkov

| FINANČNI UČINKI                     | KAZALCI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRIHRANKI V STROŠKIH                | <ul style="list-style-type: none"> <li>prihranki zaradi predlogov o izboljšavah procesov, izdelkov in storitev, kot posledice izobraževanja</li> <li>prihranki zaradi manjšega absentizma</li> <li>prihranki zaradi manjše neto fluktuacije</li> <li>prihranek denarja zaradi manj potrebnih popravil izdelkov</li> <li>prihranek denarja zaradi manj reklamacij kupcev</li> </ul> |
| POVEČANI PRIHODKI OD PRODAJE        | <ul style="list-style-type: none"> <li>povečanje prihodkov od prodaje, ki jo lahko povežemo z večjo usposobljenostjo in novim znanjem zaposlenih</li> <li>rast prihodkov od prodaje</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| DOBIČKONOSNOST POSLOVANJA           | <ul style="list-style-type: none"> <li>donosnost kadrovskih projektov</li> <li>povečanje dobička iz poslovanja</li> <li>razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala</li> <li>odstotek spremembe v ekonomskem dobičku</li> <li>rast denarnega toka (primerjava pred in potem)</li> </ul>                                                                            |
| TRŽNA VREDNOST PODJETJA (dolgi rok) | <ul style="list-style-type: none"> <li>odstotek povečane cene delnice podjetja, ki je posledica kadrovskih dejavnosti (dolgi rok)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |

Vir: Prirejeno po Epstein in Rejc, 2005, Rejc, 2005a.

### 4.3. Uporaba modela v podjetju

Celovit in sistematičen prikaz Modela ter nabora kazalcev, ki ustrezajo njegovim dimenzijam, služi analizi vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na poslovno uspešnost podjetja. Njegova uporaba v praksi lahko služi managerjem podjetij kot podlaga za sprejemanje odločitev v podjetju v okviru kadrovske funkcije. Investicije v kadrovske funkcije podjetja veliko stanejo in podjetje za svoja vlaganja pričakuje določen donos. Model služi podjetju (Epstein in Rejc, 2005):

1. Kot podlaga za ovrednotenje vpliva kadrovskih odločitev na poslovno uspešnost podjetja. Tako lahko v podjetjih analizirajo, katere investicije v okviru kadrovske funkcije so za podjetje smiselne, katere so potrebne, in katere nujne.
2. Kadrovske strokovnjaki lahko nazorno utemeljijo vpliv svojih odločitev na poslovno uspešnost podjetja.
3. Kot podlaga razvoju uspešne kadrovske strategije v podjetju in alokaciji finančnih virov podjetja, del katerih podpira razvoj kadrovske strategije.
4. Zaposleni v kadrovskem oddelku bolje razumejo, kako s svojim delom vplivajo na poslovanje podjetja. Na podlagi tega lahko korektno zagovarjajo svoje odločitve. Vpogled v to, kako in koliko njihovo delo prispeva k poslovni uspešnosti podjetja, jim da občutek pomembnosti in osebnega zadovoljstva.

Namen diplomskega dela ni bil prikazati vsestranskosti vplivov spremenljivk na dobičkonosnost poslovanja kot tudi ne imenovati poti za doseg poslovne uspešnosti podjetja. Moj prispevek lahko služi podjetjem kot podlaga za analizo vpliva ravnanja z ljudmi na finančni izid, in ne kot rigidni sistem, kateremu se morajo podjetja podrediti. Podjetje naj prilagodi Model svoji strategiji in načinu dela in naj izbere tiste kazalce za merjenje vpliva, ki najbolj ustrezajo okoliščinam. Priporočljiv je izbor do 20 kazalcev (Epstein in Rejc, 2005).

### SKLEP

Vrsto let se je o vplivu ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost poslovanja podjetja govorilo le opisno in redki so verjeli, da se finančne vplive kadrovske funkcije lahko dejansko dokaže. Kadrovska funkcija v podjetjih je bila zato desetletja podcenjena in celo danes je v praksi merjenje njenega vpliva na finančni izid še premalo poudarjen. Dokaz, kakšen vpliv ima ravnanje z ljudmi pri delu na finančni izid podjetja, je ne le izredno pomemben in dobrodošel, temveč celo nujen za upravičenje obstoja kadrovske funkcije v podjetju. Danes se njena vloga zelo spreminja oziroma povečuje.

Na tem področju sta število raziskav ter količina literature v zadnjem času zelo narasla. Vsi dosedanja modeli so v praksi dokazali pozitivno korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih in finančnim izidom podjetja, vendar nobeden ne daje nazorne in celostne podlage za analizo vpliva ravnanja z ljudmi pri delu na finančno uspešnost podjetja. Z besedami Milosta (Dnevi kadrovskih delavcev, 2002), ti modeli "boleajo" za neizražanjem vrednosti". V tem diplomskem delu sem torej razvila tovrstni celostni model, ki nazorno obravnava področje ravnanja z ljudmi pri delu in tudi ovrednoti vpliv elementov tega področja na finančni izid

podjetja. Model služi kot podlaga doseganja poslovne uspešnosti sodobnega podjetja, ki mora s pravilno usmerjeno kadrovske strategije vplivati na spremembo vedenja zaposlenih, tako da poveča njihovo zadovoljstvo, motivacijo, produktivnost, ustvarjalnost, kakovost dela in pripadnost ter zmanjša absentizem in neto fluktuacijo. Le tako lahko v današnjih razmerah zanesljivo in dolgoročno doseže pozitiven odziv trga, ki obsega višjo kakovost izdelkov in storitev, večje zadovoljstvo kupcev, pridobi nove kupce, doseže večjo zvestobo obstoječih kupcev, s tem pa večjo prodajo, boljši ugled podjetja, ter na dolgi rok tudi večji tržni delež. Dvig dobičkonosnosti poslovanja podjetja je posledica, na eni strani, povečanih prihodkov od prodaje ter, na drugi strani, prihranka v stroških. Ne glede na vse ostalo, ostaja najpomembnejši pogoj doseganja poslovne odličnosti podjetja usklajenost kadrovske strategije s strategijo podjetja kot celote.

Predstavila sem tudi nabor kazalcev, ki ustrezajo novemu modelu in jih razvrstila po posameznih dimenzijah modela. Namen prikaza kazalcev je razviti razumevanje ideje sodobnega spremljanja uspešnosti aktivnosti kadrovske funkcije. Podjetje mora razviti sebi relevanten nabor kazalcev ter izbrati tiste in toliko kazalcev, da jih bo smotrno uporabljalo za analize oziroma za spremljanje uspešnosti. Kazalce naj izbira tudi na podlagi povezanosti s strateškimi cilji podjetja in kadrovske funkcije ter njihovi vzročno-posledični relaciji.

Ambiciozen prehod kadrovske funkcije od administrativne vloge k strateški vlogi svetovalca in agenta sprememb terja od nje vrhunsko in celostno poznavanje poslovanja ter od podjetja, spremljanje njene uspešnosti. Kot pravi Milost (Dnevi kadrovskih delavcev, 2002): "Razumeti pomeni meriti, meriti pomeni upravljati". Brez meritev učinkov kadrovske funkcije je ne moremo razumeti ali z njimi ravnati.

## LITERATURA

1. ARMSTRONG Michael: A Handbook of Personnel Management Practice. 4th ed. London: Kogan Page, 1991. 976 str.
2. BELTRAM Peter: Vlagatelji v ljudi: Standard za boljše sporazumevanje zaposlenih. Manager, Ljubljana, Jesen, 2003, 2, str. 28-29.
3. BRAMHAM John: Human Resource Planning. London: IPM House, 1994. 210 str.
4. BREČKO Daniela: Podelitev priznanj Top 10- Izobraževalni management 2004. HRM, Ljubljana, Feb., 3, 2005, 7, str. 60-62.
5. BREČKO Daniela: Individualno izobraževanje managerjev. HRM, Ljubljana, Feb., 3(2005), 7, str. 63-67.
6. CHEN Ming-Chin, CHENG Shu-Ju, HWANG Yuhchang: An Empirical Investigation of the Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance. International Journal of Operations and Production Management, 6 (2), 2005, str. 159-176.
7. COLLINS Jim: Good to Great: Why Some Companies Make The Lead... and Others Don't. Harper Collins Publishers Inc., 2001. 320 str.
8. DRUCKER Peter F. Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century. Harper Business, 2001. 207 str.
9. EPSTEIN Marc J., REJC Adriana: Evaluating Performance in Information Technology. Management Accounting Guideline, The Society of Management Accountants of Canada, Canada, 1, 2005. 34 str.
10. EPSTEIN Marc J., ROY Marie-Josée: Measuring and Improving the Performance Corporate Boards. Management Accounting Guideline, The Society of Management Accountants of Canada, Canada, 11, 2002. 29 str.
11. EPSTEIN Marc J., WESTBROOK Robert A.: Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making. MIT Sloan Management Review, Spring, 42(3), 2001, str. 39-49.
12. HESKETT James L. et al.: Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, 4, 1994, str. 164-174.
13. HURWITZ Jason et al.: The Linkage Between Management Practices, Intangibles Performance and Stock Returns. International Journal of Operations and Production

Management, 3(1), 2002, str. 51-61.

14. ITTNER Christopher D., LARCKER David F.: Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement. Harvard Business Review, Nov, 2003, str. 88-95.
15. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Jan./Feb., 1992, str. 71-79.
16. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Putting the Balanced Scorecard To Work. Harvard Business Review, Sept./Oct., 1993, str. 134-147.
17. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan./Feb., 1996, str. 75-85.
18. KENNEDY Frances: Intellectual Capital in Valuing Intangible Assets. Team Performance Management, 4(4), 1998, str. 121-137.
19. KOBOVC Peter: Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v okviru sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 42 str.
20. KOŠOROK Boštjan: Sedem najboljših postopkov pri ravnanju z ljudmi pri delu po Pfefferjevi teoriji: Primer zaposlitvene prakse v podjetju Hamilton James & Bruce. HRM, Ljubljana, Apr., 2(4), 2004, str. 50-56.
21. KUHARIČ Matej: Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih. HRM, Ljubljana, Okt., 2(5), 2004, str. 64-70.
22. LAMPE Metka: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. HRM, Ljubljana, Apr., 3(8), 2005, str. 67-71.
23. LOŽAR Boštjan: Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala: V 21. stoletju bo uspeh temeljil na neotipljivih virih. HRM, Ljubljana, Sept., 1(1), 2003, str. 18-21.
24. LIPIČNIK Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
25. MARR Bernard, SCHIUMA Gianni, NELLY Andy: Intellectual Capital- Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets. Business Process Management Journal, 10(5), 2004, str. 551-569.
26. MORANO Miran: Kdaj je izobraževanje učinkovito- pogled in mnenje izvajalca. Izobraževalni management: izobraževanje v gospodarstvu, Portorož, 21.-22. Nov., 2001.

Zbornik konference: Pedagoška spoznanja., 2001, 7, str. 124-128.

27. NICKOLS Fred: A Stakeholder Approach to Evaluating Training [URL: <http://home.att.net/~discon/stakeholder.pdf>], 2004.
28. PAAUWE Jaap: HRM and Performance: Achieving Long Term Viability. Oxford University Press, 2004. 352 str.
29. PAVŠEK Aleš: Kadrovski management in ravnanje z ljudmi pri delu. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 42 str.
30. PHILLIPS Jack J.: Accountability in Human Resource Management. Houston: Gulf Publishing Company, 1996. 342 str.
31. PUREBER Marta: Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja. Izobraževalni management: izobraževanje v gospodarstvu, Portorož, 21.-22. Nov., 2001. Zbornik konference: Pedagoška spoznanja., 7, 2001, str. 120-123.
32. RAE Leslie: Assessing the Value of Your Training: The Evaluation Process from Training Needs to the Report to the Board. Gower Publishing Company, 2002. 229 str.
33. REJC Adriana: Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja. Kadri, Ljubljana, 7(7), 2001, str. 71-82.
34. REJC Adriana: Spremljanje učinkovitosti izobraževanja v podjetjih. Izobraževalni management: izobraževanje v gospodarstvu, Portorož, 21.-22. Nov., 2001. Zbornik konference: Pedagoška spoznanja., 7, 2001, str. 116-119.
35. REJC Adriana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja- teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 184. str.
36. REJC Adriana: Analiza vpliva kadrovske funkcije na uspešnost poslovanja podjetja. Strokovno gradivo: Dnevi kadrovskih delavcev, 2002. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2002, str. 15-22.
37. REJC Adriana: Enajst let po nastanku koncepta BSC. Manager, Ljubljana, Jesen, 2, 2003, str. 17-19.
38. REJC Adriana: Katere metode so najuporabnejše za merjenje učinkovitosti izobraževanja. HRM, Ljubljana, Okt., 2(5), 2004, str. 92-93.
39. REJC Adriana: Sistem za podžiganje managerjev. Manager, Ljubljana, Okt., 10, 2004,

str. 56-59.

40. REJC Adriana: Merjenje učinkovitosti izobraževanja: Model, kazalci in računanje donosnosti izobraževalnih projektov. HRM, Ljubljana, Feb., 3(7), 2005, str. 28-33.
41. REJC Adriana: Z benchmarkingom do uspešnejšega izobraževanja v zavarovalniški dejavnosti. 12. dnevi slovenskega zavarovalništva z osrednjo temo Evropa brez meja?, Portorož, Kongresni center St. Bernardin, 2. in 3. junij 2005. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 2005, str. 371-383.
42. SILVESTRO Rhian, CROSS Stuart: Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the Satisfaction Mirror. International Journal of Operations and Production Management, 11(3), 2000, str. 244-268.
43. SILVESTRO Rhian: Dispelling the Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability. International Journal of Operations and Production Management, 22(1), 2002, str. 30-49.
44. SITAR Saša Aleša: Upravljanje znanja: Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. Manager, Ljubljana, Jesen, 2, 2003, 2, str. 38-41.
45. SUŠNIK Simona: Fleksibilno zaposlovanje v Sloveniji – možnost ali potreba? Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 43 str.
46. TAVČAR Rudi: Merjenje zadovoljstva zaposlenih- tokrat brez števil. HRM, Ljubljana, Nov., 2(6), 2004, str. 46-49.
47. VINCE Kellen: Business Performance Measurement: At the Crossroads of Strategy, Decision-Making, Learning and Information Visualization. Feb., 2003. [<http://www.kellen.net/bpm.htm>], 15.8.2005.
48. VRBAN Dušan: Tržno vedenje podjetja in vloga HRM: Zaposleni lahko pripomorejo k tržni uspešnosti podjetja. HRM, Ljubljana, Okt., 2(5), 2004, str. 34-39.
49. WILEY Jack W., BROOKS Scott M., LUNDBY Kyle M.: Put Your Employees on the Other Side of the Microscope. Gantz Wiley Research. [URL: [http://www.gantzwiley.com/gw-updates/PPP\\_GWR.pdf](http://www.gantzwiley.com/gw-updates/PPP_GWR.pdf)], 20.8.2005.

## **VIRI**

1. Developing Internall Process Standard From Customer Feedback.

[URL:

<http://www.burke.com/whitepapers/Conference/TorontoServiceQualityPresentation.pdf>],  
20.8.2005.

2. Leveraging your Service-Profit Chain.

[URL: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/im\\_s-p\\_chain.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/im_s-p_chain.html)], 10.8.2005

3. Model poslovne odličnosti EFQM.

[URL: [http://www.usm.mzt.si/PRSPO/prspo\\_merila.htm](http://www.usm.mzt.si/PRSPO/prspo_merila.htm)], 10.8.2005.

4. Nefinančna merila poslovne uspešnosti. Dialogos.

[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>], 10.8.2005.

5. Priznanje RS za poslovno odličnost. [URL: [http://www.mirs.si/PRSPO/prspo\\_splosno.htm](http://www.mirs.si/PRSPO/prspo_splosno.htm)],  
10.8.2005.

6. Upravljanje s človeškimi viri Oracle HRMS. SIOUG, 2005.

[URL: <http://www.sioug.si/sioug2003/presentation.jsp?id=45>], 10.9. 2005.

7. Dnevi kadrovskih delavcev. Dialogos.

[URL: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dkd/gradiva/power-point/dkd-zakljucki.ppt>],  
2002.

## PRILOGA 1

### NEUSTREZNOST TRADICIONALNEGA SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V SODOBNIH RAZMERAH

**Kritika** tradicionalnih kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja obsega šest ključnih segmentov, ki pojmujejo neustreznost, nezadostnost za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja, zapoznelost za vrsto poslovnih odločitev, možnost zlorabe, pomanjkljivost ter kratkoročnost finančnih kazalcev.

1. Finančni kazalci so neustrezni, če ne upoštevajo vseh potrebnih poslovnih kategorij oziroma se ne izračunavajo za pravilno obdobje, torej so nepravilno izračunani z vidika vsebine poslovnega odločanja. Sedanja tendenca poslovanja podjetij v razmerah hitrega tehnološkega razvoja in sprememb v organizaciji proizvodnje ter vse krajših življenskih ciklov proizvodov, napeljuje v vse večji delež stroškov, ki nastanejo, še preden se proizvodnja začne (na primer stroški raziskav in razvoja, stroški izobraževanja in usposabljanja in podobno), medtem ko je delež neposrednih stroškov zelo majhen. Iz tega sledi, da bi podjetja pri ugotavljanju dobička posameznih poslovnih učinkov morala upoštevati vse prej navedene stroške, saj je v nasprotnem primeru dobiček prevelik in torej kazalec neustrezen.
2. Finančni kazalci so nezadostni za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja, saj iz njih ni mogoče razbrati, kateri dejavniki so najodločneje prispevali k izkazanemu rezultatu. Tradicionalno spremljanje uspešnosti poslovanja se naslanja na temeljno mero (dobičkonosnost kapitala) in na druge (delne) kazalce uspešnosti (ekonomičnost poslovanja, produktivnost dela), ki so kazalci neposrednih rezultatov in sami po sebi nič ali zgolj malo povedo o vzrokih za doseženo uspešnost. To pomeni, da ne nakazujejo, kako naj ravnatelj podjetja ukrepa v prihodnje oziroma sprejema napačne poslovne odločitve. Globalna konkurenca zahteva razpolaganje tudi z nefinančnimi kazalci, saj zadovoljiva finančna uspešnost s hkratno stagnacijo ali nazadovanjem na področju ključnih nefinančnih dejavnikov podjetju ne omogoča tekmovanja na svetovni ravni.
3. Finančni kazalci so prepozni za številne poslovne odločitve. Računovodski finančni kazalci so izračunani na podlagi podatkov iz temeljnih računovodskih izkazov in z zamikom odražajo poslovne dogodke.
4. Nevaren problem finančnega merjenja uspešnosti podjetja je možnost zlorabe kazalcev dobičkonosnosti\*. V primeru, da so ti v podjetju pojmovani kot temeljni kriterij uspešnosti poslovanja in kot osnova za nagrajevanje ravnateljev, bodo ravnatelji, v želji, da bi kazalec izkazoval čim večjo vrednost, zmanjševali določena vlaganja, katera pa so vitalnega pomena za dolgoročen razvoj podjetja (na primer vlaganja v raziskave in razvoj, vlaganja v zaposlene, vlaganja v odnose s kupci in podobno). Torej, v tem primeru, finančni kazalci napeljujejo k poslovnim odločitvam, ki so za podjetje kot celoto dolgoročno škodljivi.
5. Določeni kazalci poslovnega računovodstva so pomanjkljivi za spremljanje uspešnosti poslovanja, saj so bili zasnovani za povsem drugačna proizvodjalna oziroma poslovna okolja, kot jih poznamo danes. Ne upoštevajo številnih prihrankov, ki so posledica

posodobitve poslovanja (na primer prihrankov zaradi višje kakovosti proizvodov in podobno). Torej so pomanjkljivi, če se uporabljajo v podjetjih, ki poslujejo v skladu s sodobnimi poslovnimi načeli, saj so bili zasnovani za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti tradicionalno zasnovanih poslovnih procesov.

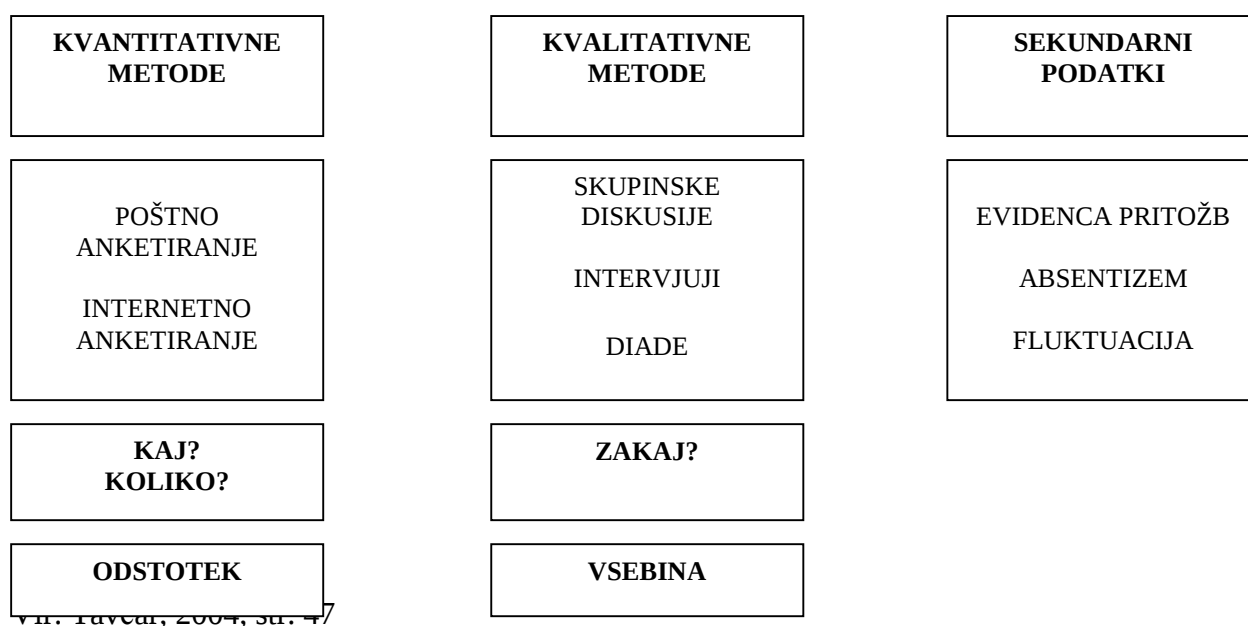
6. Tradicionalni finančni kazalci so kratkoročni in torej niso povezani s strategijo podjetja. Večina jih je osredotočena na eno poslovno leto, določeni pa se nanašajo tudi na krajša obdobja. Tako se osredotočajo na kratkoročno uspešnost podjetja in ne na dolgoročne, strateške cilje in rezultate.

## **PRILOGA 2**

### **METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je v mnogih podjetjih standarden postopek, ki ga izvajajo enkrat letno. Instrument za merjenje zadovoljstva izdelajo kreatorji instrumenta, ki najprej opredelijo elemente zadovoljstva (torej tista področja dela in življenja v podjetju, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih) ter nato izdelajo vprašalnik. Ta vsebuje trditve, katere zaposleni ocenjujejo z različnimi lestvicami strinjanja oziroma nestrinjanja. Na podlagi odgovorov, v podjetju izračunajo rezultate po posameznih elementih zadovoljstva. Izvedba anketiranja je običajno prek pošte ali prek interneta, saj imajo zaposleni tako zagotovljeno večjo anonimnost. Praviloma se uporablja poenoten vprašalnik z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva, saj se tako instrument lahko uporablja v več podjetjih oziroma oddelkih, tako da je možna primerjava rezultatov. Vendar pa je slabost takega merjenja zadovoljstva ta, da vnaprej določeni elementi ne omogočajo novosti, omejujejo možnost zaposlenim izraziti lastna mnenja, ne odkrivajo novih motivov in procesov, ne raziskujejo vzrokov, in podobno (glej Slika 10).

Slika 10: Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih



Enoznačnega odgovora, katera metoda je najboljša za merjenje zadovoljstva zaposlenih, ni. Če se podjetje merjenja loteva prvič, je kvalitativno merjenje nujen prvi korak za določitev elementov, na osnovi katerih lahko sestavimo vprašalnik. Tudi obratno, elemente zadovoljstva, še posebej tiste, pri katerih se pojavi naskladje med pomembnostjo in zadovoljstvom po analizi vprašalnikov, je smiselno preveriti s kvalitativnimi metodami. Najboljši način za podjetje pri merjenju zadovoljstva zaposlenih je torej kombinacija obeh vrs metod merjenja. Pri načinu merjenja zaposlenih sta predvsem nujna jasna opredelitev problema in jasen cilj, kaj želimo z merjenjem zadovoljstva doseči.

### PRILOGA 3

#### SEDEM NAJBOLJŠIH POSTOPKOV PRI RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU PO PFEFFERJEVI TEORII

Pfeffer je leta 1998 na podlagi svojih številnih raziskav ter strokovne literature opredelil sedem kategorij, ki ustvarjajo dobiček v okviru ravnanja z ljudmi pri delu (Košorok, 2004). Teh sedem postopkov temelji na predpostavki, da obstaja prepoznaven sklop najboljših postopkov, ki imajo univerzalen, dodaten in pozitiven učinek na delovno učinkovitost. Postopki pri ravnanju s človeškimi viri v podjetju glede na Pfefferjevo teorijo, ki naj bi veljali za večino, če ne že za vse sisteme, so:

##### 1. Varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve je v obliki nagradnega paketa, ki sledi dvema osrednjima tokovoma, ki temeljita na financah oziroma karieri zaposlenega. Pri prvemu, ki temelji na financah, gre za denarno motivacijo v okviru napredovanja zaposlenega na višji položaj v podjetju, torej prehod na večji obseg posla in večjega deleža pri delitvi dobička. Pri drugem, ki temelji na karieri

zaposlenega, pa gre za razvoj v hierarhičnem sistemu dosežkov, torej vključuje poleg denarnih nagrad tudi karijerne nagrade, kot so izobraževanje, razvoj in položaj v družbi.

## 2. Selektivno zaposlovanje

Zaposlovanje ustreznih ljudi v podjetju je ena najtežjih oziroma najpomembnejših nalog in lahko zahteva dalj časa (tudi do 6 tednov). Pomembno je poskusno obdobje novega zaposlenega v podjetju, saj tako zaposleni dokaže svojo (ne)ustreznost. Ni nujno, da išče podjetje nove zaposlene le na podlagi konkretnih potreb v določenem trenutku, ampak kadar koli oziroma zaradi določenih spretnosti in lastnosti, ki jih ima kandidat za neko delovno mesto v podjetju.

## 3. Samoupravljanje in decentralizirano odločanje

Organizacijska kultura v podjetju je ključen element v procesu samoupravljanja in odločanja. Ta mora podjetju in zaposlenim pomagati, da ostanejo osredinjeni in motivirani za kakovostno delo. Priporočeno je, da podjetje deluje kot tim ter da tako vsi zaposleni soodločajo pri iskanju rešitev.

## 4. Nagrajevanje glede na delovno učinkovitost v podjetju

Višina plač in nagrad podjetja njegovim zaposlenim pove, koliko jih podjetje ceni. Nagrajevanje uspešnosti je še posebej pomembno v delovnih sistemih z veliko učinkovitostjo in ima lahko obliko udeležbe pri dobičku, udeležbe pri zaslužku, udeležbe pri lastništvu delnic in podobno. Nagrajevanje kaže spoštovanje pravičnosti in poštenosti ter motivira zaposlene k večjemu prizadevanju za uspešnost poslovanja podjetja. Velja temeljno načelo, da ne glede na uspešnost podjetja kot celote, so posamezniki deležni nagrade glede na svoj dosežek.

## 5. Izobraževanje

Včasih je bilo izobraževanje odvisno od trenutnih potreb podjetja, danes pa mora biti kontinuirano in podprto z dobro opredeljenim načrtom. Vsestransko usposobljeni zaposleni, ki se lahko prilagajajo hitro spreminjajočim se okoliščinam in dobro poznajo strukturo svojega podjetja, so ključni za uspešno delovanje podjetja.

## 6. Razlikovanje po položaju in ovire

Komuniciranje je eden pomembnejših elementov uspešnega delovanja podjetja, zato ga razlike v naslovih zaposlenih ne smejo ovirati. Osrednji element organizacijske kulture je harmonično timsko delo.

## 7. Informiranje

Zaposleni morajo biti informirani o pomembnih dimenzijah delovne učinkovitosti, če želijo k večji delovni učinkovitosti podjetja. Poleg tega informacije o podjetju, kot na primer o finančni uspešnosti ali strategiji podjetja, sporočajo zaposlenim, da jim vodstvo podjetja zaupa.

## **PRILOGA 4**

### **OCENJEVALNE METODE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Ocenjevalne metode delovne uspešnosti (Kuharič, 2004) so:

1. Metoda s številskimi ocenjevalnimi lestvicami (lestvice, ki so opredeljene s številkami)
2. Grafična ocenjevalna metoda (grafično vrednotenje od maksimuma proti minimumu)
3. Opisna ocenjevalna metoda (izbira opisa ocenjevalnega pojava)
4. Metoda razvrščanja (vrednotenje enakega dela)
5. Metoda neposrednega merjenja (medsebojna primerjava oseb po dosežkih)
6. Metoda lupljenja (kombinacija primerjave najboljšega in najslabšega zaposlenega)
7. Metoda kritičnih dogodkov (ugotavljanje slabih in dobrih aktivnosti zaposlenega)
8. Spisek svobodne izbire (izbira pozitivnih trditev s spiska različnih trditev)
9. Seznam prisilne izbire (izbira ene najbolj in ene najmanj značilne trditve o delu zaposlenega, opredeljene v spisku)
10. Vodenje s cilji (postavitev meril in njihovih ciljev, spremljanje delovnih dosežkov in ocenjevanje z lestvicami)

## **PRILOGA 5**

### **MERJENJE USPEŠNOSTI IZOBRAŽEVANJA**

Sredstva, ki jih podjetje nameni izobraževanju, so koristna investicija, če je posledica izobraževanja večja učinkovitost zaposlenih oziroma, če ima podjetje zaradi tega neposredno korist (Pureber, 2001). Podjetje v prvem koraku opredeli potrebe po izobraževanju, nato jih analizira ter na podlagi ugotovitev analize izdela splošne pogoje izobraževanja oziroma analizira ponudbo in izbiro za izobraževalne dejavnosti. Sledi izvedba ter, nenazadnje, spremljanje in ocenjevanje izobraževanja ter ugotavljanje pridobljenega znanja oziroma njegova uporaba. V podjetju lahko spremljajo uspešnost izobraževanja s tremi različnimi metodami:

#### **1. Ocena izobraževanja takoj po končanem izobraževanju**

Udeleženci izobraževanja takoj po končanem izobraževanju z ocenjevalnimi listi ocenijo: uporabnost pridobljenega znanja, koliko je izobraževanje izpolnilo njihova pričakovanja, potek, strukturo in vsebino izobraževanja, predavatelja, sprejem in organizacijo ter splošen vtis. Udeleženci poleg naštetega opredelijo tudi slabosti in prednosti izobraževanja ter, kako bodo pridobljeno znanje uporabili pri svojem delu. Izobraževalni center na podlagi analize, predvsem slabosti in predlogov, izvede potrebne aktivnosti za izboljšanje izobraževanja v prihodnje.

## **2. Analiza z vodji osnovnih delovnih enot**

Nadrejeni so prvi, ki opazijo spremembe pri zaposlenih po končanem izobraževanju in lahko opredelijo uporabnost pridobljenega znanja. Analizo uspešnosti izobraževanja, ki jo izvedemo skupaj z vodji, sestavljajo:

- pozitivna opažanja pri zaposlenih
- negativna opažanja pri zaposlenih
- navedba razlogov za spremembe pri zaposlenih
- odgovor na vprašanje, ali program daje pričakovane spremembe
- odgovor na vprašanje, ali je na voljo dovolj informacij o vsebini in poteku programa
- navedba težav zaradi udeležbe zaposlenih
- nevedba pričakovanj v zvezi z izobraževanjem v prihodnosti

## **3. Spremljanje ocene učinkovitosti izobraževanja (metoda MAQF)**

Po tej metodi ocenjujemo uspešnost izobraževanja šest mesecev po končanem izobraževanju. Subjekti, ki ocenjujejo, so: udeleženci izobraževanja, nadrejeni udeležencev izobraževanja ter izobraževalni center. Cilji metode so:

- Ugotoviti morebitne pomanjkljivosti in napake pri pripravi in izvedbi izobraževanja.
- Sprožiti komunikacijo z nadrejenimi udeležencev izobraževanje.
- Zagotoviti pripravo in izvajanje načrta napredka na osnovi ugotovljenih pomankljivosti vseh treh skupin ocenjevalcev.

# **PRILOGA 6**

## **METODE MERJENJE INTELEKTUALNEGA KAPITALA**

Glavne metode merjenja intelektualnega kapitala (Sitar, 2003):

### **1. Metode tržne kapitalizacije (Market Capitalization Methods- MCM)**

Temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu in izračunavajo vrednost intelektualnega kapitala z razliko med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo lastnega kapitala. Pri uporabi teh metod je priporočljivo, da finančna poročila, po katerih izračunavamo, upoštevajo inflacijo ali nadomestitvene stroške, saj metode merijo intelektualni kapital kot celoto. Sem sodijo Tobinov koeficient Q (Tobin's Q), metoda tržne vrednosti (Investor Assigned Market Value- IAMV) in razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo (Market-to-Book Value).

### **2. Neposredne metode merjenje intelektualnega kapitala (Direct Intellectual Capital Methods- DIC)**

S temi metodami prepoznamo različne kategorije intelektualnega kapitala in ovrednotimo vsako od njih ter izračunamo bodisi agregat bodisi le nekatere posamične kategorije, kadar so le te za podjetje pomembne. Sem sodijo metoda ocenjevanja na podlagi vprašalnika (Technologz Broker), metoda vrednotenja patentov (Citation-Weighted Patents), metoda ocenjevanja dodane

vrednosti (Inclusive Valuation Methodology- IVM), računovodstvo prihodnosti (Accounting for the Future- AFTF), raziskovalec vrednosti (The Value Explorer), metoda vrednotenja intelektualnih sredstev (Intellectual Asset Valuation) in metoda ustvarjanja skupne vrednosti (Total Value Creation- TVC).

### 3. Metode dobičkonosnosti sredstev (Return on Assets Methods- ROA)

Te metode primerjajo kvocient med dobičkom\* in sredstvi enega podjetja s povprečjem v panogi. Če je razlika nič ali negativna, je vrednost intelektualnega kapitala podjetja enaka nič, sicer je pozitivna. Sem spadajo na primer ekonomska dodana vrednost (Economic Value Added- EVA), metode vrednotenja zmožnosti ljudi (Human Resource Costing and Accounting- HR-CA), izračunana vrednost neopredmetenih sredstev (Calculated Intangible Value- CIV), metoda dobičkonosnosti kapitala znanja (Knowledge Capital Earnings) in , deloma, intelektualni količnik dodane vrednosti (Value Added Intellectual Coefficient- VAIC).

### 4. Metode zbirk kazalnikov

S temi metodami prepoznamo različne kategorije intelektualnega kapitala in spremljamo njegovo uspešnost prek različnih kazalnikov, tako finančnih kot tudi nefinančnih. Sem sodijo metoda inteligenca človeškega kapitala (Human Capital Intelligence), Skandijin navigator (Skandia Navigator), veriga vrednosti (Value Chain Scoreboard), indeks intelektualnega kapitala (IC-Index), monitor neopredmetenih sredstev (Intangible Asset Monitor- IAM) in uravnoteženi izkaz (BSC).