

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**INFORMACIJE ZA PODPORO NAČRTOVANJA
ČLOVEŠKIH VIROV
PRIMER ADRIA AIRWAYS**

Ljubljana, december 2006

DAVID ŠPEHAR

IZJAVA

Študent David Špehar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Zupan Nade in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

1	Uvod	1
2	Adria Airways	3
3	Planiranje človeških virov	5
3.1	Prednosti napovedovanja potreb po človeškem virih	7
3.1.1	Zmanjšanje stroškov zaposlovanja	7
3.1.2	Povečanje fleksibilnosti organizacije	7
3.1.3	Zagotavljanje močnejše vezi s strateškimi plani organizacije	8
3.1.4	Učinkovito napovedati potrebe organizacije po človeških virih	9
3.2	Opredelelitev potreb po človeških virih	9
3.3	Analiza ponudbe človeških virov	10
3.4	Določitev neto potreb po človeških virih	11
3.5	Management nasledstva	15
3.5.1	Delovanje managementa nasledstva	16
3.5.2	Proces managementa nasledstva	18
3.5.3	Management nasledstva v športu	19
4	Informacijski sistem za ravnanje s človeškimi viri (ISRČV)	20
4.1	Kriteriji izbire primernega ISRČV	20
4.1.1	Varstvo podatkov in kontrola vpogleda	21
4.1.2	Priročnost in uporabnost ISRČV	21
4.1.3	Združljivost in sodelovanje z ostalim računalniškimi sistemi	22
4.1.4	Primeren za doseganje organizacijskih potreb	22
4.1.5	Stroški nakupa, vzdrževanja in strokovne pomoči	22
4.1.6	Možnost razširitve sistema v prihodnosti	22
4.2	Neuspešna izvedba ISRČV	23
4.3	Informacije o študentih v organizaciji	23
5	Računovodstvo človeških virov	24
5.1	Zgodovina računovodstva človeških virov	25
5.2	Prednosti in slabosti računovodstva človeških virov	26
5.3	Vloga računovodstva človeških virov	28
5.4	Stroški zaposlenih	29
5.5	Vrednotenje zaposlenih	30
5.5.1	Nedenarno vrednotenje zaposleni	31
5.5.2	Denarno vrednotenje zaposlenih	32
5.6	Naložbe v zaposlene	33
5.6.1	Sestavine naložb v zaposlene	33
5.6.2	Vrednotenje naložb v zaposlene	33
5.6.3	Kontroliranje naložb v zaposlene	35
6	Reševanje potreb po pilotih v Adrii Airways	36
6.1	Situacija ponudbe in povpraševanja po pilotih v Adrii Airways	36
6.2	Možne rešitve	37
6.2.1	Prešolanje pilotov	37
6.2.2	Izšolanje novih pilotov	38
6.2.3	Najem tujih pilotov	39
6.3	Priporočilo, kako rešiti pomanjkanje pilotov v Adrii Airways	40
7	Sklep	43
	Literatura	44
	Viri	44
	Priloga	1

1 Uvod

Vsaka organizacija mora imeti vzpostavljeno strategijo za uspešno delovanje in tej se mora podrediti tudi plan oddelka ravnanja s človeškimi viri. Ljudje v organizaciji morajo vedeti, kakšna je vizija podjetja, kakšne so naloge vsakega posameznika, poznati morajo cilje in pristop, primeren podjetju. Vse to moramo upoštevati, ko delamo plan za ravnanje z ljudmi. S širitvijo podjetja se bo logično na vseh nivojih povečalo tudi število zaposlenih. Da zagotovimo uspešnost podjetja, morata biti strategiji za širitev podjetja kakor tudi večanja števila zaposlenih skladni.

V krogih ekonomskih strokovnjakov velja, da imajo potrošniki vedno prav in da je potrebno upoštevati njihove želje, če želimo uspešno in dobičkonosno prodajati proizvode ali storitve organizacije. S tem se strinjam, saj je sam obstoj organizacije odvisen od prodaje in zaslužka, a tu ne smemo pozabiti na to, kdo nudi storitve oz. kdo izdeluje proizvode, ki jih prodajamo. Po mojem mnenju bi se morale organizacije veliko bolj osredotočiti na ljudi, ki jih zaposlujejo. Na to misel me je pripeljalo izobraževanje v Kanadi, kjer poučujejo študente, da se morajo bolj osredotočiti na zaposlene v organizaciji. Vprašanje je, koliko proizvodov bomo prodali in kakšen dobiček bomo pri tem ustvarili, če ne bomo imeli zaposlenih pravih ljudi, ki bi izdelovali konkurenčne proizvode, katere bi na nato poslali na trg. Enako velja za storitve.

Zadeva se lahko še nekoliko zaostri, če vodje vedo, da imajo zaposlene odlične ljudi, vendar ti ne delajo najboljše. Organizacija mora imeti zaposlene ljudi, ki imajo primerne človeške zmožnosti za delovno mesto, ki ga organizacija ponuja. Da pa organizacija postavi primerne ljudi na primerno delovno mesto, potrebuje podrobne informacije o človeških zmožnostih zaposlenih. Človeške zmožnosti pa so skupek znanja, sposobnosti in motivacije, ki jo posreduje vsak posameznik (Lipičnik, 2002, str. 456). Brez informacij o zaposlenih in njihovih zmožnostih organizacija težko sestavi pravi kader ljudi. Človeške zmožnosti so lastnosti, ki jih v zaposlenemu išče vsak delodajalec. Na podlagi ugotovljenih zmožnosti, ki jih ima iskalec zaposlitve, se delodajalec odloča o njegovi zaposlitvi v organizaciji in delovnem mestu, kjer ga bo delodajalec zaposlil. Vendar se s tem zanimanje organizacije za zaposlene ne bi smelo končati. Pri ravnanju s človeškimi viri je pomembno, da zaposlene še naprej izobražujemo. Dodatno usposabljanje ljudi ima veliko več prednosti kot slabosti za organizacijo in tudi za zaposlene. Pri dodatnem usposabljanju je potrebno paziti na komunikacijo. Komunikacija je zelo pomemben proces pri sporočanju namenov in samih ciljev organizacije. Če zaposleni ne vedo, zakaj se dodatno izobražujejo in na kakšen način se kandidirate za nadaljnje usposabljanje izbira, zaposleni ne bodo polno naklonjeni planom organizacije. Ali je naložba v zaposlene smiselna in dobičkonosna? Eden od profesorjev nam je na predavanju dejal, da je najboljša naložba naložba v izobraževanje. Ali ni potem logično, da je tudi naložba v izobraževanje zaposlenih smotrna? Čas za gledanje na zaposlene kot strošek za organizacije je minil. Človeške zmožnosti so pogosto najpomembnejše sredstvo vsake organizacije, saj se dogaja, da če dve podobni organizaciji z enakimi proizvodi ali

storitvami dosegata različne rezultate, je za to pogosto razlog prav v človeških zmožnostih zaposlenih.

Glavni namen diplomskega dela je povečati zavedanje o tem, da zaposleni ne predstavljajo le stroška organizacijam, temveč predstavljajo del bogastva in premoženja organizacije. Kot sem lahko videl sam je to zavedanje že zelo močno v zahodnih državah. Po mojem mnenju so zaposleni tisti, ki so zaslužni za uspešno delovanje organizacije, pa naj se organizacija ukvarja s proizvodnjo ali storitvami. Če ne bi bilo zaposlenih in njihovih človeških zmožnosti, ne bi bilo ne proizvodov ne storitev, kar seveda pomeni tudi ne obstoj organizacije. Managerji se bodo morali v prihodnje vse bolj posvečati zaposlenim in nadgrajevanju njihovih človeških zmožnosti ter te uporabiti pri konkuriranju v vse hitreje razvijajočem se globalnem okolju (Lipičnik, 2002, str.2). Izbira ljudi pa je zelo pomembna, za pravilno izbiro le-teh pa potrebujemo točne in prave informacije.

Cilj diplomskega dela je prikazati spoznanja, ki se pojavljajo na področju računovodstva človeških virov. Niso le informacije tiste, ki omogočajo pravilno ravnanje s človeškimi viri. Organizacijske naložbe v zaposlene je potrebno nekje prikazati in jih upoštevati pri sestavi bilance stanja organizacije. Vsa ta spoznanja pa sem uporabil pri preučevanju ponudb in povpraševanja po pilotih v Adrii Airways. Glede na situacijo v kateri se je to podjetje znašlo, sem temu primerno podal še predloge možnih rešitev. Te bi Adrii Airways pomagale pri reševanju problema, ki nastaja zaradi pomanjkanja pilotov.

Metode, ki sem jih uporabljal za pisanje diplomskega dela, so bile predvsem opazovanje delovanja Adrie Airways, kjer sem opravljal študentsko delo skozi celotno šolanje na Ekonomski fakulteti. Literaturo za sestavo teoretičnega dela sem nabiral ne samo v Sloveniji vendar tudi v tujini med opravljenimi izmenjavami študentov v Nemčiji in Kanadi. Glavna metoda pa je bila uporaba vsega dobljenega znanja in povezava med informatiko, ravnanjem s človeškimi viri in računovodstvom ter prakso. Kar nekaj pa je bilo tudi sestankov z zaposlenimi in odgovornimi ljudmi v Adrii, kjer sem iz pogovorov z njimi dobil potrebne informacije za sestavo praktičnega dela diplomskega dela.

Vse organizacije se srečujejo z odhodi zaposlenih in prihodi novih ljudi. Z vprašanjem, kako strateško čim bolj uspešno opravljati in predvidevati ter planirati človeške vire, se ukvarjam na začetku diplomskega dela. Poznavanje zahtev o številu zaposlenih in delovnih mestih, kjer jih bomo v prihodnje potrebovali, je potrebno za uspešno pripravljen plan pri ravnanju s človeškimi viri. Ali lahko ta prazna mesta organizacija nadomesti z notranjimi človeškimi viri ali mora zaposliti nove ljudi in iskati človeške vire zunaj organizacije, je del vprašanja, s katerim se spopadam v tem delu. Pri tem pa pridemo tudi do ugotavljanja ponudb človeških virov. Samo sestavljanje povpraševanja in ponudb človeških virov organizacijam da na koncu rezultat in sklep za sestavo plana za ravnanje s človeškimi viri za prihodnost. Primer nadomestitve izgube zaposlenih je lepo viden v športu, katerih zasnova in delovanje je zelo podobna organizacijam, le da so športne organizacije bolj odprte in na očeh širše javnosti.

V nadaljevanju bom postavil razloge, ki govorijo o pomembnosti točnih in dostopnih informacijah o zaposlenih. Informacijski sistemom za ravnanje s človeškimi viri bi prišel prav organizacijam, saj bi z njim zbrali več informacij o zaposlenih. Vemo, da so prave informacije ob pravem času ključne za pravilno strateško odločanje. Z informacijskim sistemom za ravnanje s človeškimi viri organizacija pridobi na skladnosti in sodelovanju med strateškimi cilji organizacije in cilji ravnanja s človeškimi viri. V tem delu bom tudi predstavil, kaj vse naj bi tak sistem vseboval in kaj je pomembno za njegovo uspešno delovanje.

Pri planiranju dodatnega izobraževanja in usposabljanja za zaposlene pa pridemo do finančne smeri v mojem diplomskem delu. V tem delu bi rad opozoril na to, da naložbe v zaposlene ni moč gledati izključno le kot strošek, ki ga ta zada organizaciji. Vsako dodatno usposabljanje, izobraževanja, ki ga je deležen zaposleni, pripomore k boljšemu znanju in sposobnosti. To pa naprej vpliva na motivacijo zaposlenih. S tem povečamo človeške zmožnosti in tako postanemo bolj konkurenčni ostalim organizacijam, saj so zaposleni tisti, ki nam dajejo največji naravni zaklad in tega je v obilju. Zaposleni so enostavno bogastvo in najpomembnejše premoženje organizacije in ne samo breme ter strošek. Vsekakor pa je potrebno naložbe vključiti v računovodske izkaze in tako bralcem le-teh predstaviti delovanje organizacije na področju naložb v zaposlene. Pri računovodstvu človeških virov pa se pojavi novo vprašanje, in to je, kako vrednotiti zaposlene. S tem vprašanjem pa se ukvarjam predvsem v zadnjem delu poglavja računovodstva človeških virov.

V zadnjem delu diplomskega dela pa sem se posvetil delovanju predstavljene teorije in mojih misli v praktičnem okolju, kjer naj bi se vse to uporabljajo. Za primer sem vzel slovensko letalsko organizacijo Adria Airways. Trenutno želijo povečati floto letal in s tem so prišli do novih delovnih mest. Kako ta delovna mesta najbolj ekonomično in uspešno ter hitro zapolniti, je prikazano v tem zadnjem poglavju diplomskega dela. Predstavljene so tri možne rešitve. Med njimi sem poiskal argumente za in proti ter tako prišel do zaključka in po mojem mnenju najboljše rešitve, ki je predstavljena kot moje priporočilo Adria Airways.

2 Adria Airways

Na začetku diplomskega dela želim posredovati nekaj splošnih informacij o podjetju Adria Airways, ker bom skozi celotno diplomsko delo teorijo dopolnjeval s praktičnimi primeri iz tega podjetja. Zadnje poglavje pa je namenjeno reševanju ključnega problema, s katerim se je Adria soočila v letu 2006 in na podlagi katerega temelji tudi bistvo mojega diplomskega dela.

Adria Airways je slovensko podjetje, ki se ukvarja z letalskim prevozom oseb, prtljage in tovara in je edina slovenska letalska družba. Glede na dejavnost, s katero se ukvarja, je Adria storitvena organizacija. Adria Airways je slovenski letalski prevoznik z več kot štiridesetletnimi izkušnjami v rednem in čarterskem prometu. Adria Airways je bila ustanovljena leta 1961 kot čartersko podjetje. Šele v osemdesetih letih je Adria pričela leteti

na rednih progah, ki danes predstavljajo večino njenega prometa. Adriina mreža letov povezuje Ljubljano z več kot 20 evropskimi mesti. Adria še vedno opravlja čarterske polete večinoma sezonsko, najpogosteje v na počitniške destinacije v Sredozemlju.

Adriina blagovna služba odpravlja tudi pošiljke tovora na letališča po vsem svetu. Od jeseni 2005 ima Adria tudi dve tovorni liniji, in sicer med Ljubljano in Sarajevom in med Ljubljano in Frankfurtom.

Adriino floto sestavlja trinajst letal, tri letala tipa Airbus A320, sedem letal tipa Canadair Regional Jet CRJ 200, eno letalo Boeing 737-500 ter tovorno letalo SAAB 340 in je sodobna, ekonomična in okolju prijazna flota.

Kot dolgoletni partner največjih evropskih letalskih prevoznikov, med njimi predvsem Lufthanse, je bila Adria Airways decembra 2004 kot regionalna članica sprejeta v najmočnejšo strateško letalsko združenje Star Alliance. S tem je Adria dosegla svoj strateški cilj in jasno začrtala poslovno politiko mrežnega prevoznika, ki ponuja globalno storitev. Kakšna pa je celotna statistika Adrie Airways za leto 2005 pa si pogledjmo v Tabeli 1 (glej str. 4). Pomembnejši dogodki v letu 2005 so bili (Letno poročilo 2005, 2006, str. 12, 13, 31):

- Menjava predsednika in dveh članov nadzornega sveta in razširitev uprave na tri člane.
- Odstop predsednika uprave.
- Najem novega letala za prevoz tovora in odprtje nove tovarne proge.
- Rast cen goriva za povprečno 36 odstotkov.
- Vstop med regionalne članice Star Alliance leta 2004.
- Na 20.112 letih pripeljano 944.288 potnikov, sedem odstotkov več kot leta 2004.

Tabela 1: Poslovanje Adrie Airways v letu 2005

	Enota	leto 2005
Prihodki	v 000 SIT	32.763.337
EBIT*	v 000 SIT	- 1.276.481
Čisti prihodki od prodaje	v 000 SIT	546.584
Kosmati poslovni izid od prodaje	v 000 SIT	- 1.713.091
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	v 000 SIT	- 2.340.752
Čisti poslovni izid	v 000 SIT	- 2.335.752
Čisti dobiček	v 000 SIT	- 2.293.283
Stopnja osnovnosti investiranja	v %	81,57

* EBIT – poslovni izid pred davki in obrestmi

Vir: Letno poročilo 2005, 2006, str. 14, 16, 32.

Adria naj bi kot nacionalni letalski prevoznik odražala značilnosti svoje dežele, ki so gostoljubnost, prijaznost in kakovostne storitve. Tudi v prihodnje je to cilj Adrie, medtem ko je glavni strateški cilj Adrie maksimacija donosa lastniškega kapitala na enoto. Eden glavnih namenov Adrie v kadrovanju pa je uskladitev vrednot zaposlenih, s čimer bi povišali motiviranost vseh zaposlenih (Letno poročilo 2005, 2006, str. 54). Zanimivi cilji glede na to, da za leto 2006 nimajo planiranih nobenih vlaganj v zaposlene. So vrednote zaposlenih potem res glavni cilj Adrie? Potniki namreč značilnosti, ki jih skuša uresničiti Adria, dobijo le preko kabinskega osebja, v katerega Adria ne namerava vlagati, še huje, želi zmanjšati plače in bonitete, ki jih trenutno prejemajo ljudje zaposleni kot letalsko osebje.

Adria je imela leta 2005 zaposlenih 543 ljudi. Od tega je bilo 37% zaposlenih v sektorju letalske operative. Povprečna starost zaposlenih je bila v letu 2005 42.1 leta. V letu 2005 je Adria zaradi varčevalnih ukrepov uvedla projekt 'Motivacija in zdravje'. S tem je bil dosežen precejšen prihranek na področju zmanjšanja bolniške odsotnosti. Sredstva za izobraževanje so bila na vseh nivojih okrnjena zaradi varčevalnih ukrepov, tako da je Adria opravljala je zakonsko določena izobraževanja za zaposlene v letalski in letalsko-tehnični operativi (Letno poročilo 2005, 2006, str. 54).

Tabela 2: Izobrazbena struktura v Adrii Airways v letu 2005

Stopnja izobrazbe	osnovna šola	srednja strokovna	srednja	višja	visoka	univerzitetna	magisterij	doktorat
Leto 2005	2%	10%	42%	24%	5%	16%	< 1%	< 1%

Vir: Letno poročilo 2005, 2006, str. 54.

Pri izbiri pilotov se mora Adria držati določenih postopkov o načinu šolanja pilotov za določen tip letala. Vsi bodoči piloti morajo za pridobitev dovoljenja za letenje določenega tipa letala opraviti precejšnji del usposabljanj in na koncu opraviti izpite. Pri izbiri Adria išče znanje vsakega posameznika, ki ga je pokazal na simulatorjih. Simulatorji so računalniški programi, na katerih se piloti izobražujejo in usposabljujejo v različnih pogojih za letenje in za različne tipe letal. V letu 2006 pa se je Adria spopadla z problemom pridobivanja pilotov za novi tip letala, ki ga je podjetje Adria Airways kupilo v prvi polovici leta 2006. O reševanju tega problema bom podrobneje pisal v zadnjem delu diplomskega dela.

3 Planiranje človeških virov

Planiranje človeških virov je vse pomembnejši cilj organizacije. Seveda se mora ta smotrno skladati s celotnim planom organizacije, vendar pa, kot sem že omenil, brez delavcev ni proizvodov oz. storitev. Pri samem planiranju človeških virov igra vlogo tudi kasneje opisani informacijski sistem za ravnanje s človeškimi viri. Tukaj se bom osredotočil predvsem na napovedovanje človeških virov, ki bodo potrebni v prihodnosti organizacije.

Napovedovanje potreb po človeških virih je glavnina planiranja človeških virov in vključuje ugotavljanje potreb po zaposlenih in seveda ponudbo notranjih in zunanjih človeških virov za sedanjost in prihodnost organizacije (McBey, 2004, str. 159). Povpraševanje in ponudba po človeških virih pa skupaj dajeta rezultat za večanje ali manjšanje delovne sile, drugače rečeno, je neto zahteva človeškega kapitala v organizaciji.

Organizacija mora biti pri planiranju človeških virov pozorna na spremembe v okolju. Te lahko razvrstimo v več vrst. Prve so spremembe, ki jih povzročajo notranji dejavniki. Nanje se je potrebno prilagoditi. Če pride do tovrstnih sprememb, potrebuje organizacija plan za ravnanje s človeškimi viri. Drugi tip sprememb, ki vpliva na napovedovanje potreb po človeških virih, so zunanje spremembe okolja. Tretji oz. zadnji tip pa je, da se organizacija osredotoči na sam potek svojega delovanja in na zahteve po delovni sili, ki jih ima sedaj in jih bo imela tudi v prihodnje ter se pri tem ne meni preveč za spremembe v notranjem kot tudi zunanjem okolju (McBey, 2004, str. 35, 36). Seveda se moramo pri tem zavedati, da je napovedovanje potreb po človeških virih za organizacije le približno možno stanje organizacije in njenega okolja v prihodnosti.

Planiranje človeških virov in upoštevanje sprememb okolja organizacije zagotavlja strateško proaktivno planiranje, ki ima več lastnosti (Leskovar-Špacapan, 2001, str. 123):

- Planiranje človeških virov je povezano s strateškim planiranjem.
- Plani in programi so medsebojno usklajeni, prav tako pa so usklajeni s poslovno strategijo.
- Strateško planiranje človeških virov temelji na določanju ključnih problemov, ki se oblikujejo na osnovi nenehnega proučevanja notranjega in zunanjega okolja organizacije.
- Prilagodljivost in fleksibilnost človeških virov je v skladu s spremenjenimi pogoji v notranjem in zunanjem okolju organizacije.
- Planiranje temelji na ustreznem informacijskem sistemu, ki sem ga že opisal.
- Planiranje človeških virov temelji tako na kvantitativnih kot kvalitativnih virih informacij.
- Planiranje upošteva cilje organizacije, cilje in pričakovanja zaposlenih glede razvoja in napredovanja, kakor tudi potrebe z vidika kvalitete življenja in delovnih pogojev.
- Izvedba planiranih aktivnosti se nepretrgoma vrednoti z upoštevanjem ciljev organizacije, ciljev področja človeških virov ter individualnih ciljev.

3.1 Prednosti napovedovanja potreb po človeškem virih

Napovedovanje potreb po človeških virih v bližnji in daljni prihodnosti ima svoje prednosti. Včasih da lahko organizaciji tudi potrebne konkurenčne prednosti. Prednosti za napovedovanje potreb po človeških virih so (McBey, 2004, str. 161 – 163):

1. zmanjšanje stroškov zaposlovanja,
2. povečanje fleksibilnosti organizacije,
3. zagotavljanje močnejše vezi s strateškimi plani organizacije,
4. učinkovito napovedovanje potreb organizacije po človeških virih.

3.1.1 Zmanjšanje stroškov zaposlovanja

Uspešna napoved potreb po človeških virih nam da podatke o trenutnem številu zaposlenih, izkušnjah zaposlenih, zmožnostih vsakega zaposlenega in potrebah po njih v prihodnosti. Organizacijam je dana možnost, da vidijo, koliko je notranjih človeških virov, katere zaposlene je potrebno dodatno izobraževati in usposablјati ter tudi o zunanjih človeških virih. Najboljši zunanji človeški viri so seveda ljudje v konkurenčnih organizacijah, ki želijo zamenjati službo, in študentje. S tem načinom lahko organizacija zmanjša svoje stroške zaposlovanja, če ima narejen dolgoročni plan, primeren za potrebe po človeških virih. To ji zagotavlja, da zadeve ne bo potrebno reševati v zadnji minuti in stroškovno gledano v veliko dražji obliki, ker se na primer ni pripravila na usposabljanje in zagotavljanje primernih notranjih in zunanjih človeških virov (McBey, 2004, str. 162).

Kot primer lahko tukaj le na kratko navedem, kako je to potekalo v letošnjem letu, torej letu 2006, pri Adrii Airways. Organizacija ni pravilno načrtovala potreb po kabinskem osebju in pilotih za poletje v skladu z željo po povečanju frekvenc letov. Frekvenca letov se je tako povečala, vendar pa v začetku glavne sezone niso imeli izšolanega dovolj novega kabinskega osebja, kar je pomenilo začetek težav: več dela za že obstoječi kader kabinskega osebja in pilotov ter tudi večje nezadovoljstvo tega kadra. Vse to pa logično pripelje do še večjih težav ter velikih nepričakovanih stroškov, ker je morala organizacija na hitro izšolati novo kabinsko osebje in zaposliti nove pilote.

3.1.2 Povečanje fleksibilnosti organizacije

Velika prednost napovedovanja potreb po človeških virih je ta, da je proces zelo proaktiven, s čimer pripelje v organizacijo večjo fleksibilnost. Napovedovanje da organizaciji informacije o tem, ali je bolj konkurenčno in stroškovno bolj spremenljivo obdržati sedanje zaposlene za zapolnitev novih delovnih mest ali na ta mesta privabiti zunanje človeške vire, ki že imajo potrebne človeške zmožnosti. S tem napovedovanje potreb po človeških virih predvideva

trende, scenarije in različne časovne plane in daje organizacijam večjo serijo možnih planov in modelov za prihodnost. Preprosto povedano, s tem ko ima organizacija narejene različne plane za prihodnje potrebe po človeških virih, le-ta postane bolj fleksibilna in ima na razpolago več in bolj podrobne informacije o človeških virih, ki jih premore sama, in človeških virih, ki so ponujeni zunaj organizacije, ter se tako lahko uspešneje in cenovno ugodneje odloča o zapolnjevanju novih delovnih mest, ki se pojavijo (McBey, 2004, str. 163).

3.1.3 Zagotavljanje močnejše vezi s strateškimi plani organizacije

Veliko težav se lahko pojavi, če izobraževanja in usposabljanja zaposlenih niso v skladu s cilji in strateškimi plani organizacije. Napovedovanje potreb po človeških virih omogoča, da se plani za ravnanje s človeškimi viri razvijajo v isto smer, kot se strateški plani in cilji organizacije (McBey, 2004, str. 163). Zato mora plan za napovedovanje potreb po človeških virih vključiti tudi strateški plan organizacije in se mu podrediti, saj le tako lahko zagotovi uspešno izvršitev obeh planov in njuno sodelovanje. Tukaj pa ne smemo pozabiti na pomembnost napovedovanja potreb po človeških virih, saj morajo biti o planih le-teh obveščeni tudi tisti, ki sestavljajo strateške plane organizacij in višji managerji, saj lahko le tako zblížajo oba plana organizacije.

Aktivnosti, ki prispevajo k strateškemu planiranju potreb po človeških virih, so (Leskovar-Špacapan, 2001, str. 236):

- jasna opredelitev vloge človeških virov pri določanju vizije, poslanstva in ciljev organizacije,
- oblikovanje poslovne strategije organizacije ter strategije s področja človeških virov,
- opredelitev ciljev na področju človeških virov, ki so v podporo poslovni strategiji organizacije,
- posredovanje ciljev in nalog strateškega pomena na nižje operativne nivoje,
- sodelovanje funkcijskih/linijskih managerjev in strokovnjakov s področja človeških virov pri pripravi strateškega plana,
- analiza notranjega in zunanjega okolja (prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, pretnje) predvsem z vidika človeških virov (SWOT analize),
- opredelitev potreb po človeških virih z vidika poslovne strategije organizacije,
- opredelitev sedanje in prihodnje ponudbe človeških virov v organizaciji ter izven nje,
- opredelitev problemov/aktivnosti, ki jim je potrebno na področju človeških virov posvetiti posebno pozornost (določanje neto potreb po človeških virih),
- opredelitev odgovornih nosilcev ter rokov za rešitev/izvedbo,
- oblikovanje ustreznega informacijskega sistema,
- zagotovitev finančnih sredstev,
- oblikovanje mehanizma za kontrolo oz. vrednotenje doseženih ciljev,
- vrednotenje doseženih ciljev.

3.1.4 Učinkovito napovedati potrebe organizacije po človeških virih

Pri napovedovanju potreb po človeških virih mora organizacija najprej ugotoviti in predvidevati sedanje in prihodnje stanje potreb po človeških virih. Šele ko so zahteve po delovni sili vzpostavljene in znane, lahko organizacija prične z izvedbo. Pri izvedbi pa mora organizacija najti najboljši način za krpanje lukenj, ki nastanejo, ko se pričnejo odpirati nova delovna mesta. V ta namen se plan razdeli na dva dela. Prvi del je ugotavljanje potreb po človeških virih v organizaciji. Drugi del pa je ugotavljanje ponudb človeških virov tako znotraj organizacije, se pravi internih človeških virov, kot zunaj organizacije, zunanjih človeških virov (McBey, 2004, str. 163).

3.2 Opredelitev potreb po človeških virih

Glavni cilj opredelitve potreb po človeških virih je, da organizacija izračuna njihove potrebe oz. povpraševanje po številu novih zaposlenih in po človeških zmožnostih, še preden jih začne reševati in začne iskati rešitve za takšne potrebe. Pri določanju potrebe oz. povpraševanja je potrebno upoštevati več faktorjev.

Prvi faktor je, da mora vsak organizacijski nivo poročati nadrejenim o njihovih neto potrebah po človeških virih v prihodnosti. Tukaj je potrebno paziti, da organizacija ne pozabi na nobenega zaposlenega. Pomembno je, da naredijo plan, ki upošteva potrebe po človeških virih na vseh organizacijskih nivojih. Tako lahko zamenjajo trenutno zaposlene, ki so iz različnih razlogov odstavljene, se upokojijo, umrejo ali pa so zapustili organizacijo iz drugačnih razlogov. Organizacija pa mora paziti tudi na uspešno nadomestitev posameznih zaposlenih, ki so napredovali ali pa so bili prestavljeni v drugi oddelek ali podružnico. Ti zaposleni odprejo prosta delovna mesta, ki so lahko ključna pri delovanju organizacije in jih je zato potrebno uspešno nadomestiti z drugimi človeškimi viri. Potrebe po človeških virih posameznih nivojev nato organizacija uporabi kot začetno točko računanja skupnih potreb po človeških virih celotne organizacije.

Drugič, organizacija se mora pri planiranju potreb po človeških virih v prihodnosti ravnati tudi po načelih organizacijsko-strateških planov glede manjšanja delovne sile, odpuščanja večjega števila zaposlenih, ukinitve določenih delovnih mest. Seveda pa ne gre vedno le za zmanjševanje delovne sile, lahko se organizacija tudi širi, s tem pa rastejo potrebe po človeških virih v organizaciji z odpiranjem novih delovnih mest in z zaposlovanjem večjega števila novih ljudi. V tem delu plana mora organizacija upoštevati tudi, kako nadomestiti zaposlene, ki so na plačilni listi organizacije, vendar pa dela ne bodo opravljali zaradi bolniških dni, letnega ali porodniškega dopusta.

Na koncu pa se organizacija posveti še izračunavanju stroškov in pripravi finančnih sredstev za končno neto potrebo po človeških virih. V praksi lahko ta del prinese veliko težav, saj je

finančnih sredstev vedno premalo in ne zadostijo potrebam, ki jih plan predvideva. Za izračun potreb po človeških virih si lahko organizacije pomagajo z različnimi orodji, vendar pa je to odvisno od vsake organizacije in njenih želja.

3.3 Analiza ponudbe človeških virov

V tem delu organizacija prične planirati, kako bo zadostila potrebam oz. zahtevam po novih človeških virih. Za zapolnjevanje prostih delovnih mest, ki se pojavijo iz raznih razlogov, ima organizacija dve možnosti za iskanje primernih kandidatov. Ljudje, ki se prijavljajo na razpisana nova delovna mesta, so lahko ljudje, ki so že zaposleni v organizaciji in jih imenujemo **notranji človeški viri** (ang. internal human resource supply). To so zaposleni, ki so lahko prešolani, dodatno usposobljeni, so napredovali in podobno. Drugi tipi ljudi, ki so tudi kandidati za nova ali prosta delovna mesta, pa so ljudje, ki niso v delovnem razmerju s to organizacijo in jih imenujemo **zunanji človeški viri** (ang. external human resource supply) (McBey, 2004, str. 170). To so lahko brezposelni ljudje, ki iščejo sebi primerno delo, ljudje, ki trenutno delajo na podobnem delovnem mestu pri konkurenci, lahko pa so tudi študentje, ki so ravno zaključili šolanje na univerzah in primernih fakultetah. Običajno pa se seveda organizacije odločajo za mešanico obojega in med obema tipoma kandidatov izberejo najbolj primerne in stroškovno najustreznejšega.

Notranji človeški viri so za organizacijo zelo dobrodošli, saj imajo poleg formalnega tudi neformalno znanje, ki je, kot vemo, velikokrat pomembnejše od formalnega. Ti kandidati so med drugim osvojili organizacijsko klimo in kulturo, o njih pa ima organizacija še podrobnejše informacije, če jih je seveda beležila in shranjevala. Velikokrat se zato odloči za notranjega človeka zaradi njegovih človeških zmožnosti, ki jih organizacija že pozna, in tako ga nagradijo za lojalnost ali dobro dosedanje delo. V ta namen ga prešolajo ali pa mu ponudijo napredovanje. Seveda so notranji človeški viri zanimivi za organizacije tudi iz stroškovnega pogleda, kar sicer ni pravilo in ni izjema. Mnogokrat je ceneje izšolati in dodatno usposabljeni notranje človeške vire, kot pa zaposliti znanje človeške vire.

Čeprav ima organizacija notranje človeške vire skoraj vedno na razpolago, pa ti niso vedno izbrani zaradi visoke kvalificiranosti zunanjih kandidatov. Poznamo več razlogov, zaradi katerih organizacije kljub notranjim človeškim virom na koncu zaposlijo zunanje človeške vire. Najpogostejši razlog je seveda, da želi organizacija razširiti svojo proizvodnjo. Zato potrebuje več delovne sile in povečanje števila delovnih mest lahko zapolnijo le z zunanjimi človeškimi viri. Drugi razlog za zaposlovanje zunanjih človeških virov je, da so notranji človeški viri zadovoljni na svojih mestih in izgubijo izvirnost, ki jo mogoče organizacija potrebuje. Tako zunanji človeški viri s svojo inovativnostjo in odprtim mišljenjem pripeljejo v organizacijo svežino, seveda tudi znanje, ki so ga pridobili pri konkurenci, če so tam bili prej zaposleni. Eden od razlogov je tudi, da se lahko pri računovodstvu človeških virov pojavi ugotovitev, da so zunanji človeški viri kljub vsemu cenejši kot notranji. Izkaže se, da imajo

zunanji človeški viri velikokrat že potrebne človeške zmožnosti, medtem ko bi morali notranje človeške vire še dodatno usposablјati in pri tem porabiti več finančnih sredstev. Seveda pa se zunanji človeški viri ne prikažejo kar na vratih organizacije in prosijo za zaposlitev, če gre za specializirana delovna mesta. Organizacija mora za čim boljšo konkurenčnost na trgu imeti boljše človeške vire kot konkurenti in če želi organizacija to doseči, mora privabiti najboljše ljudi, ki imajo prave človeške zmožnosti za določeno delovno mesto in jim ponuditi boljše pogoje kot konkurenca.

Organizacije se pri iskanju najbolj primernih kandidatov, tako pri notranjih kot tudi zunanjih človeških virov, poslužujejo različnih modelov in orodij. Eden od teh modelov je tudi plan nasledstva, ki pa je podrobneje predstavljen v naslednjem poglavju diplomskega dela.

3.4 Določitev neto potreb po človeških virih

Zadnje dejanje pri planiranju človeških virov pa je izračun neto potreb po človeških virih. Izračun tega je lahko zelo enostaven, če so informacije, ki jih dobimo od potreb in ponudb človeških virov, zanesljive in točne. V tem delu organizacija dejansko ugotovi, koliko novih človeških virov potrebuje in kje lahko najde najprimernejše kandidate. Izračun pa v teoriji izgleda takole (McBey, 2004, str. 172):

$$PČV = PZČV + PNČV$$

ali

$$PČV - PNČV = PZČV$$

Legenda:

PČV – potrebe po človeških virih

PZČV – ponudba zunanjih človeških virov

PNČV – ponudba notranjih človeških virov

Zgornja prva enačba govori, da mora biti potreba po človeških virih v organizaciji enaka ponudbam tako zunanjih kot tudi notranjih človeških virov, ki jih organizacija ima. Če organizacija ugotovi potrebe po človeških virih in velikost te potrebe, jih zapolni s človeškimi viri, ki jih dobi znotraj organizacije (notranji človeški viri) in s človeškimi viri, ki jih najde zunaj organizacije (zunanji človeški viri).

Druga enačba pa pove organizaciji, koliko potreb po človeških virih lahko zapolnijo z notranjimi človeškimi viri. Ko pa ugotovijo to številko, jim enačba lepo izračuna še, koliko človeških virov še vedno potrebujejo in morajo zato iskati določeno število zunanjih človeških virov. Organizacija mora tisti del, ki ga ne more zapolniti z notranjimi človeškimi viri, zapolniti z zunanjimi človeškimi viri. Tako se organizacija lahko izogne presežku zunanjih

človeških virov, ki nastane zaradi nespametnega in nevednega delovanja ljudi v oddelku za ravnanje s človeškimi viri.

Večinoma z zunanjimi človeškimi viri zapolnimo potrebe po zamenjavah zaposlenih, ki so bili odpuščeni, prešolani, upokojeni, povišani ali pa so odšli po svoji volji. Da organizacija ugotovi, koliko takih mest se bo odprlo in kolikšna bo potreba po zunanjih človeških virih, si lahko pomaga z naslednjo enačbo (McBey, 2004, str. 173).

$$PZČV = TDS \times (\% \text{ zamenjave na leto} + \% \text{ zelene letne rasti organizacije})$$

Za razložitev enačbe uporabimo primer, kjer ima organizacija 100 trenutno zaposlenih (TDS – trenutna delovna sila) in ima glede na izkušnje z prejšnjimi leti 10% izgubo zaposlenih. Poleg tega pa ima organizacija še željo po 4% letni rasti. V tem primeru nam enačba izračuna, da mora organizacija zaposliti 14 novih zunanjih človeških virov (PZČV).

$$PZČV = 100 \times (0.1 + 0.04) = 10 + 4 = 14$$

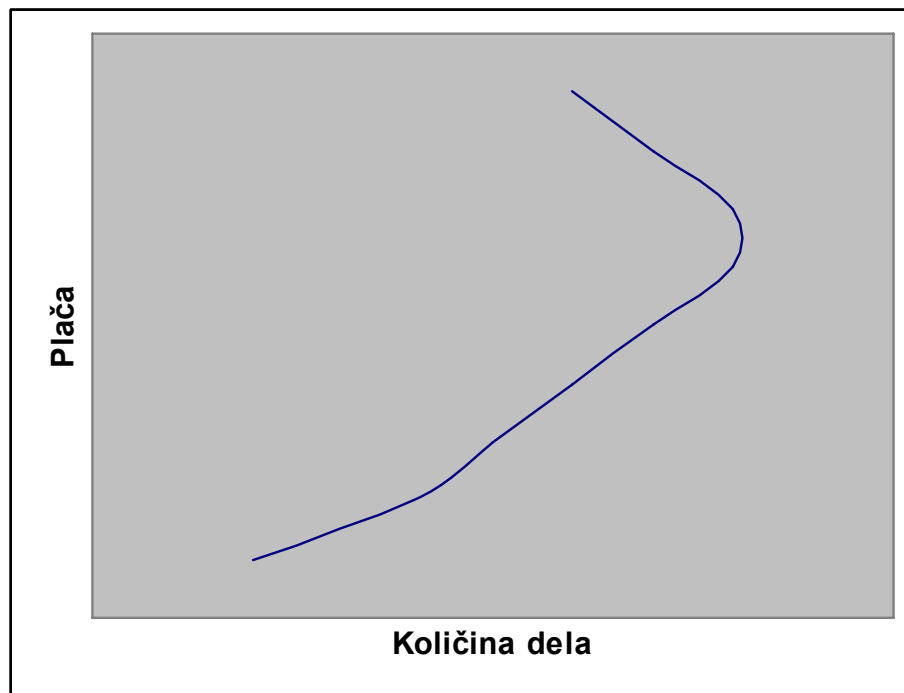
Iz tega lahko organizacija tudi natančno ve, koliko zunanjih človeških virov bo zaposlila, da bo nadomestila izgubo trenutnih zaposlenih, to je v našem primeru 10, in koliko zunanjih človeških virov bodo zaposlili, da bodo zadostili ciljem letne rasti organizacije.

Kadar mora organizacija zaposliti zunanje človeške vire, pomeni, da ne more zapolniti vseh potreb po človeških virih z notranjimi človeškimi viri, in temu rečemo, da ima organizacija **primanjkljaj** (ang. deficit) **človeških virov**. Organizacija, ki ima primanjkljaj človeških virov, mora poiskati še zunanje človeške vire in z njimi zapolniti ta primanjkljaj. Kako to izračunati, sem že prikazal.

$$\check{C}V \text{ primanjkljaj} = Z\check{C}V > PN\check{C}V$$

Primanjkljaj človeških virov in nezapolnjevanje tega primanjkljaja pa lahko pripelje do resne težave. V primeru, kjer organizacija ne reši primanjkljaja človeških virov (ČV), to najbolj občutijo zaposleni. Ti delajo več in temu logično nabirajo nadure. Iz mikroekonomske teorije pa je jasno, da vsak posameznik, ko mu plača raste, utegne delati manj delovnih ur. Ob preobilici dela zaposleni začne bolj ceniti svoj prosti čas. To lepo pokaže Slika 1, ki prikazuje nazaj obrnjeno krivuljo delovnega časa, kot temu pravijo ekonomisti.

Slika 1: Nazaj obrnjena ponudba dela, ko plače rastejo in zaposleni pričnejo delati manj delovnih ur



Vir: Samuelson, 2002, str. 229.

Rezultat tega je, da se primanjkljaj ČV še poveča, saj zaposleni, ki začnejo bolj ceniti svoj prosti čas kot pa višji dohodek na račun velikega števila delovnih ur v organizaciji, organizacijo zapustijo. To pa še ni vse, hujše je, če so to ključni zaposleni in se preselijo k neposrednim konkurentom.

V ta namen je bil napisan tudi članek v slovenskem časopisu Delo, dne 8. 8. 2006, na strani 16. Članek sicer opisuje, kako naj bi vodje olajševali dopustovanje svojim zaposlenim. Članek pa govori tudi o tem, da zaposleni morajo imeti dopustne dni. Po dopustovanju zaposleni večinoma pridejo nazaj v organizacijo z večjim zagonom in motivacijo za delo, saj si, kot pravi članek, na dopustu napolnijo baterije. Kot pravi Jay Henderson, direktor PrincewaterhouseCoopers v Chicagu, ZDA, naj bi se zaposleni po dopustovanju, kjer nabirajo tudi nove izkušnje, na delo vrnili polni energije. Omogočanje dopusta zaposlenim torej ne bi smelo biti problematično za organizacijo, ta bi ga morala celo podpirati in vsakemu zaposlenemu omogočiti dopustniške dni. S tem pa organizacija in njeni vodilni ljudje pokažejo zaposlenim, da jim ni vseeno zanje in njihovo kakovostno zasebno življenje. Cilj tega naj bi po besedah Hendersona bil večje ravnotežje med kakovostjo zasebne in delovne plati življenja (Delo, 2006, str. 16).

Kot vidimo, je potrebno zapolniti primanjkljaj ČV, ki se pojavi v organizaciji. Lahko pa se naredi tudi obratno in ima organizacija **presežek** (ang. surplus) **človeških virov**. To zanjo pomeni, da mora zaustaviti kakršnokoli iskanje zunanjih ČV in poiskati, koliko notranjih ČV mora še dodatno odpustiti (McBey, 2004, str. 174).

$$\check{C}V \text{ prese\check{z}ek} = Z\check{C}V < PN\check{C}V$$

Za ugotovitev, koliko zaposlenih imamo preveč, pa uporabimo enako enačbo, kot jo uporabljamo pri računanju, koliko zunanjih človeških virov potrebujemo.

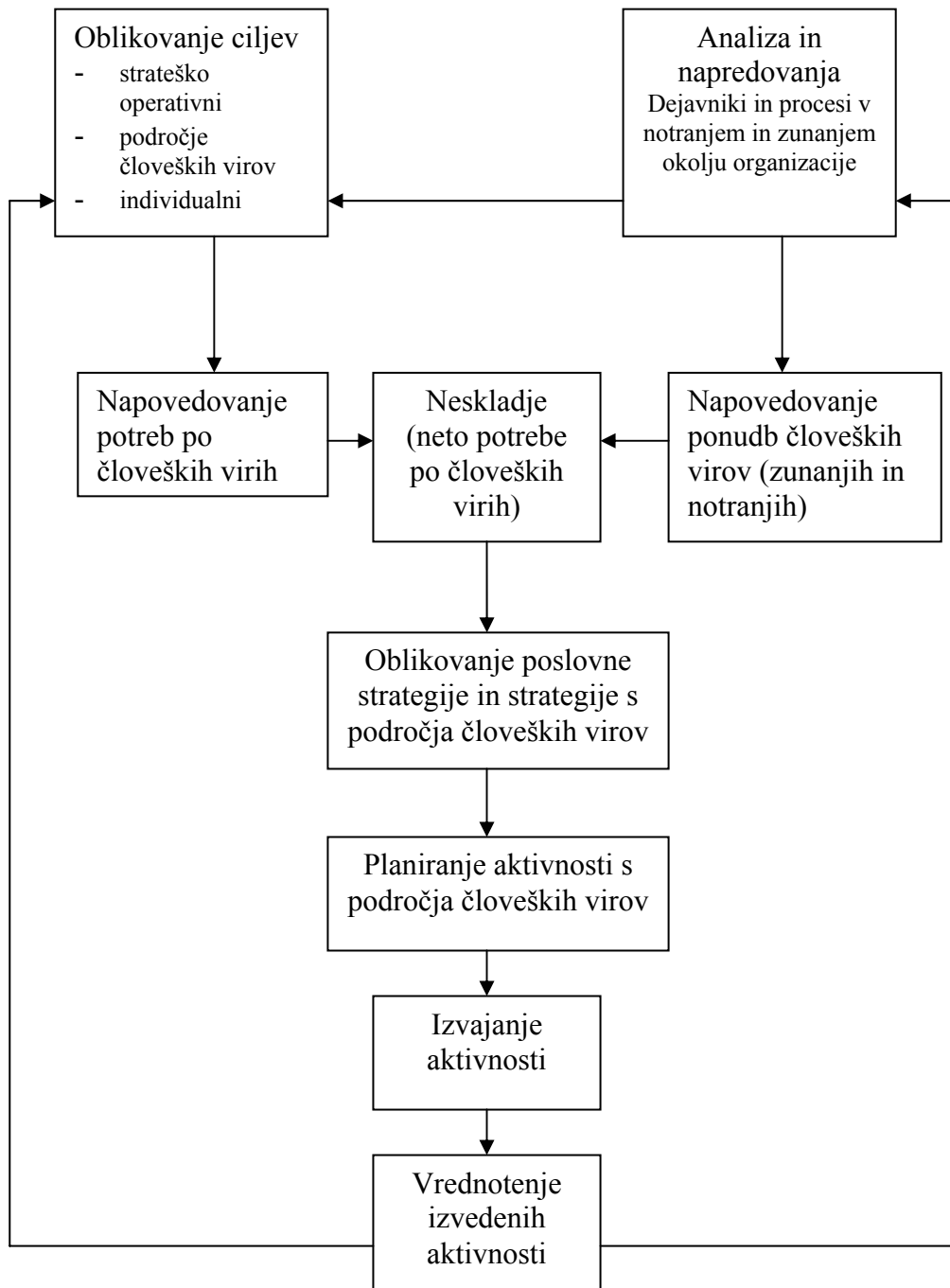
$$PZ\check{C}V = 100 \times (0.1 + (-0.14)) = 10 - 14 = -4$$

Tukaj je izračun narejen na primeru, da bo organizacija zmanjšala letno rast. Kljub temu da organizacija v mojem primeru potrebuje 10 dodatnih ljudi, pa mora zaradi manjše proizvodnje zmanjšati število delovne sile za 14 zaposlenih. Končni rezultat pove, da ima organizacija presežek človeških virov, kar pomeni, da ima preveč zaposlenih in mora v ta namen odpustiti še dodatne 4 zaposlene, da zadosti potrebam po človeških virih.

Odpustitev notranjih človeških virov pa ni edini način za reševanje tega problema. Rešitev je tudi v načinu, da dva ali več zaposlenih skupaj delajo na enem delovnem mestu polovični čas in skupaj zapolnijo polni delovni čas. Organizacija lahko v informacijskem sistemu za ravnanje s človeškimi viri, če ga seveda ima, na podlagi podatkov ugotovi, kateri zaposleni se bližajo možnosti upokojitve, ter te zaposlene povabi na pogovor o njihovih možnostih in pravicah za pridobitev pokojninskega staža, ali pa ima zaposlene invalide in ljudi s posebnimi zahtevami.

Možnost za zmanjšanje števila zaposlenih je tudi tako imenovano **zunanje izvajanje (ang. outsourcing)** (McBey, 2004, str. 356). To pomeni, da ima organizacija pogodbeni sporazum z drugo organizacijo, ki ji nudi oz. opravlja določene storitve ali proizvode namesto nje. Prednosti tega so, da organizacija tako zmanjša število zaposlenih, ko ima presežek človeških virov, zmanjša stroške, poveča čas, energijo in se tako bolj osredotoči na svoje glavne zmožnosti (ang. core competencies). Večinoma se organizacije odločijo za zunanje izvajanje, ko potrebujejo strokovnjake in si ne morejo privoščiti, da bi jih zaposlili ali izšolali. Razlogi, da se organizacije odločijo za zunanje izvajanje, so finančni prihranki, strateške odločitve (to pomeni, da tam, kjer sama organizacija ne zadosti strateškemu cilju, delo prepustijo drugim, vendar pa to ne smejo biti glavne zmožnosti organizacije, ampak drugorazredne stvari v organizaciji), dostop do napredne tehnologije, izboljšanje storitev (izboljšava fleksibilnosti, reagiranje in kakovost ter zaupnost), dostop do specializiranih strokovnjakov in organizacijske politike (določeni oddelki delajo probleme in se jih organizacija skuša rešiti). Kljub pozitivnim odzivom na zunanje izvajanje pa se za njimi skrivajo tudi slabosti. Najznačilnejša je, da organizacije ne izkoristijo napovedane prednosti oz. bonitete zunanjega izvajanja. Lahko pa začne tudi zniževati moralo in zaupanje zaposlenih kot tudi samo vrednost organizacije. V ta namen ekonomisti pozivajo organizacije, naj pravilno ravnajo s pogodbenim sporazumom z dobaviteljem storitev in tako najbolje izkoristijo prednosti in zmanjšajo slabosti zunanjega izvajanja.

Slika 2: Okvirni model strateškega planiranja človeških virov



Vir: Leskovar-Špacapan, 2001, str. 223.

3.5 Management nasledstva

Na vseh ključnih mestih v organizaciji se pojavlja problematika, ki se pojavi, ko ljudje mislijo, da bodo na nekem položaju delovali neomejeno dolgo. Manager bi se moral osredotočiti tudi na svoje nasledstvo. Proces zamenjave zaposlenih na višjih ravneh podjetja je zagotovo težji in bolj kompleksen kot pri zaposlovanju delavcev na nižjih ravneh podjetja. Z napredovanjem

organizacija dodatno motivira zaposlene in zapolni prazna mesta, ki se pojavijo iz različnih razlogov. Proces, ki bi pri tem pomagal, se imenuje angleško **succession management**, ki v slovenščini pomeni management nasledstva (Gersick, 1997, str. 24).

3.5.1 Delovanje managementa nasledstva

Management nasledstva deluje tako, da vložimo finančna sredstva v znanje in sposobnosti zaposlenih in tako določene zaposlene že vnaprej pripravljamo za možno napredovanje na višje delovno mesto v organizaciji. To bi bili nekakšni izbranci med zaposlenimi, ki bi se v ta namen dodatno šolali in izobraževali, da bi zadovoljili strateške cilje organizacije. Kot pravi Peter Drucker, test dobrega managementa je prav ravnanje s nasledstvom, ki zagotavlja zamenjavo direktorjev in njegovih pomočnikov. Organizacija mora biti pripravljena na pričakovano in nepričakovano (McBey, 2004, str. 232). Tu pa pridemo do etičnega vprašanja, ali lahko razmišljamo in planiramo zamenjavo, torej pričakujemo, da bo neka oseba v podjetju umrla. Seveda do nasledstva ne pripelje samo smrt zaposlenega, lahko se tudi pojavi v primeru, da zaposleni preneha delovati v podjetju ali pa se upokoji. Toda, če ima organizacija možnost hitro in uspešno odzvati se na spremembo, kot je pričakovan ali nepričakovan odhod zaposlenih, organizacija ne začuti spremembe kot izključno negativen pojav.

Razlogi za management nasledstva zgovorno kažejo, zakaj je koristen za zaposlene. Ti razlogi so naslednji (McBey, 2004, str. 234):

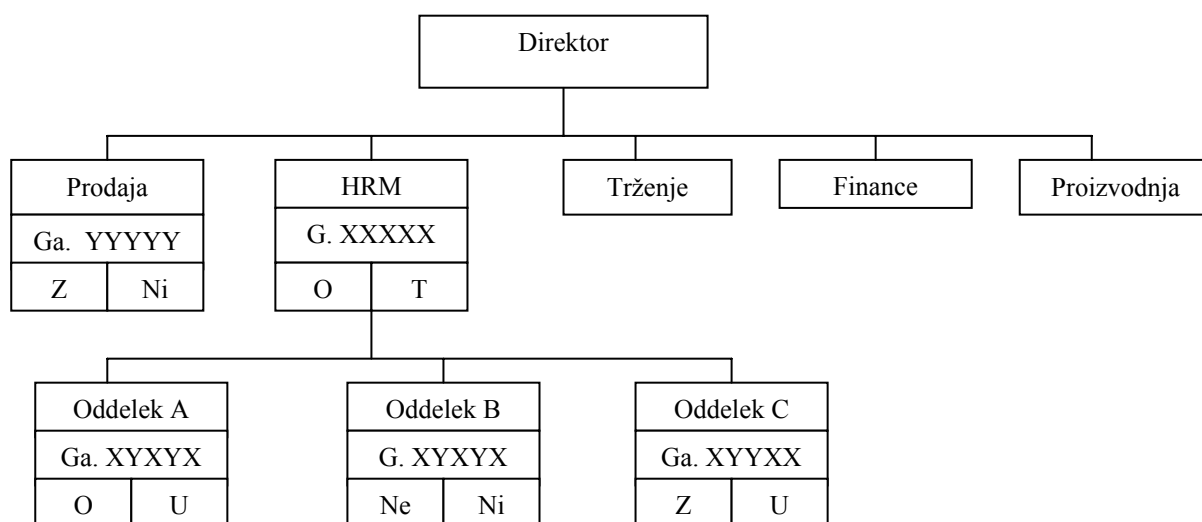
1. Daje večje možnosti za visoko potencialne zaposlene.
2. Pokaže potrebe po zamenjavi v pogledu usposabljanja, dodatnega izobraževanja in razvoja zaposlenih.
3. Poveča število potencialnih zaposlenih, ki bi lahko napredovali.
4. Pripomore k lažjemu uresničevanju strateškega poslovnega plana organizacije.
5. Pomaga posameznikom uvideti možnost za izgradnje njihove kariere v organizaciji.
6. Ustvari možnost za intelektualen kapital v organizaciji
7. Spodbudi uspeh neenakih skupin.
8. Izboljša možnost zaposlenih pri odzivanju na speminjanoče zahteve okolja.
9. Izboljša moralo zaposlenih.
10. Sodeluje z učinki prostovoljnega programa.
11. Pokaže, kateri zaposleni lahko končajo delovno razmerje v organizaciji brez večjih posledic za organizacijo.
12. Olajša učinek odpuščanja oz. manjšanja števila zaposlenih.
13. Zmanjša število zaposlenih le na nujno potrebne delavce.

S podobnimi težavami se trenutno sooča Adria Airways, ki je povečala število letov, pri tem pa pozabila na število zaposlenih. To število se ni povečalo sorazmerno s povečanjem letov. Poleg tega pa se je v zadnjem letu tudi večkrat zamenjal direktor podjetja, kar je vneslo še več

problemov. Ker niso imeli pripravljene njegove zamenjave, se je zmeda z izbiro pravega kandidata in menjava direktorja kar dvakrat ponovila in ustvarila velike nejasnosti med večino zaposlenih. Ni bilo več jasnega cilja, vizije in smeri organizacije, sama komunikacija z zaposlenimi je bila skorajda nična, poslanstvo pa tiho in skrito. To pa je, kot predvideva teorija, povzročilo precej nejevolje med samimi zaposlenimi in notranja razhajanja, ker je vsak nekaj vedel in tudi malo priredil, realne celostne zgodbe pa ni bilo moč zaznati.

Za lažjo predstavo in izvedbo nasledstva si lahko organizacija pomaga tudi s tabelo, ki jasno ponazarja možne kandidate za zamenjavo in mesto, na katero lahko ta kandidat napreduje. Kaže njegovo trenutno kvaliteto dela. S tako tabelo bi si lahko pomagala tudi Adria, vendar o tem nekoliko več v nadaljevanju diplomskega dela. Naj predstavim le enostaven primer tabele za nasledstvo v organizaciji.

Slika 3: Primer enostavne tabele nasledstva



Legenda:

Kvadrat 1	Kvadrat 2
Trenutna uspešnost	Možnost napredovanja
Odlično: O	Možno takoj: T
Zadovoljivo: Z	Potrebno Usposabljanje: U
Neuspešno: Ne	Nemogoče: Ni

Vir: Carrell, 2000, str. 260.

3.5.1.1 Razlaga tabele

V tabeli so lepo vidni položaji, delovna mesta in zaposleni. Vidne so smeri, kamor lahko zaposleni napredujejo. V kvadratu pod zaposlenimi je tudi označena uspešnost njihovega dela, ki ga trenutno opravlja. Za nas pa je bolj pomemben desni kvadrat, ki govori o možnem

napredovanju. Lepo je pokazano, kdo je že pripravljen za napredovanje in je trenutno najboljši kandidat za zamenjavo nadrejenega. Če pa pridemo v situacijo, ko ni nihče že pripravljen za napredovanje, pa lahko vidimo, kdo je primeren, vendar potrebuje nekaj dodatnega usposabljanja.

Če se vrnemo k tabeli, lahko vidimo, da je v primeru nenadne nezmožnosti opravljanja dela direktorja zamenjava lahko izvedljiva hitro in z malo negativnih posledic. Za njegovo delo bi bil danes najbolj primeren kandidat za zamenjavo manager iz oddelka HRM (ravnanje s človeškimi viri). Njegova trenutna uspešnost je odlična in je tudi dovolj podkovan z znanjem, sposobnostmi in motivacijo za zamenjavo direktorja. Po zamenjavi direktorja moramo najti najboljšo zamenjavo za managerja oddelka HRM. Pod njim so trije možni kandidati. Tu vidimo, da trenutno nimamo nobenega, ki bi lahko takoj prevzel delo managerja v HRM oddelku. Imamo pa dva kandidata, ki trenutno opravljata svoje delo zadovoljivo oz. odlično, oba pa potrebujeta še dodatno usposabljanje. Tako trenutno le vidimo, katera dva kandidata bi se najbolj splačalo usposabljati za delo managerja v HRM oddelku.

Lahko pa bi bili pozorni že nekoliko prej in videli, da v primeru zamenjave managerja HRM oddelka nimamo pripravljenega nobenega kandidata. V ta namen bi kandidata, ki potrebujeta dodatno usposabljanje, poklicali na razgovor in poskušali ugotoviti, kdo ima ambicije za napredovanje, ter ju začeli dodatno usposabljati. Usposabljali bi lahko oba ali pa le tistega, ki bi pokazal želje po takšnem napredovanju.

Po drugi plati pa je tudi lepo razvidno, da manager oddelka B ne izvaja uspešno svojega trenutnega dela in bi bil lahko primerni kandidat za zamenjavo oz. za pogovor in predstavitev njegove uspešnosti delovanja. Seveda bi bilo možno dodatno izobraževanje in s tem izboljšava njegove uspešnosti. Če pa to ne bi bilo mogoče izvesti, seveda pride do možnosti zamenjave takega managerja, v skladu s ciljem uspešnega delovanja organizacije. Tako pa sodeluje ne samo pri napredovanju, ampak tudi pri odpuščanju neuspešnih zaposlenih.

3.5.2 Proces managementa nasledstva

Proces nasledstva v managementu se mora skladati s potrebami po človeških virih v organizaciji, saj je pri nasledstvu prisotno dodatno izobraževanje in usposabljanje kandidatov za napredovanje. Seveda je proces v teoriji dokaj lahko razumljiv in enostaven, vendar se tudi ta stvar v praksi nekoliko zaplete in oteži. V ta namen lahko organizacija sledi petim korakom, kako uspešno izvesti nasledstvo v organizaciji na vseh delovnih mestih (McBey, 2004, str. 238 - 250):

1. sodelovanje in skladnost s strateškimi plani organizacije,
2. identificirati potrebne človeške zmožnosti, da zadostimo strateškim ciljem,
3. identificirati najbolj primerne zaposlene,

4. preskrbeti primerno usposabljanje in dodatno izobraževanje za pridobitev potrebnih izkušenj kandidatom,
5. nadzorovati delo zaposlenih, ki so napredovali.

3.5.3 Management nasledstva v športu

Management nasledstva je lepo viden tudi v športu, kjer na primer nogometni klub, ki izgubi določenega igralca, že ima pripravljeno zamenjavo za njegov položaj v ekipi. Šport je na splošno zelo lep pokazatelj, kako se stvari odvijajo, medtem ko so organizacije bolj zaprte in manj vidne očem javnosti. V mesecu avgustu 2006 je bilo zanimivo spremljati dogajanje v španskem nogometnem klubu Real Madrid. Vrsto let so bili ena najbolj uspešnih nogometnih ekip v Evropi in tudi drugod po svetu. Vendar pa so zaradi želje po astronomskih zaslužkih zašli s svoje poti. Njihov cilj kar naenkrat ni bil več samo zmagovanje, ampak čim večji zaslužek v prodaji nogometnih dresov njihovih izbrancev. Seveda je to sestavni del njihovega poslovanja, ne bi pa smel biti najpomembnejši.

Vodstvo kluba je v klubu začelo zaposlovati najmenitnejše in znane igralce nogometa. Na začetku je kazalo kot predvsem zanimiva ideja, da bo v skupni ekipi igrala večina najboljših igralcev današnjega nogometa. Na žalost ni bilo tako, tekme so bile večinoma izgubljene in njihova vladavina na vrhu tako španske kot evropske in tudi svetovne lestvice je pričela padati. Na drugi strani pa so prodajali vse več nogometnih dresov in s tem pokrivali manjše prihodke od tekem, ki so jih izgubljali.

Vprašajmo se, kaj je smisel nogometa: da prodajo več dresov ali da zmagujejo na nogometnih zelenicah. Odgovor navijačev in nogometnih navdušencev je seveda zmagovati na zelenicah. Vodstvo je po dveh letih izgubljanja prav na tem področju uvidelo napako. Zopet so predstavili svoje poslanstvo nazaj k ciljem zmagovati tekme in biti na vrhu vseh nogometnih lestvic (Delo, 2006, str. 16). S tem pa se je spremenil tudi odnos do trenerja in igralcev, najpomembnejših članov te organizacije. V zadnjih letih so nadomeščali igralce in trenerje glede na njihovo slavo v svetu in ne glede na uspešnost njihovega delovanja oz. igranja.

Katerakoli organizacija ima lahko še tako dobre delavce, a če plan ni odličen in cilj organizacije ni pravi, ji to prav nič ne pomaga. Tudi Real Madrid se je vrnil k iskanju igralcev, torej opazuje njihovo uspešno igranje v drugih nogometnih klubih in si tako dela zapiske, kdo od njih bi lahko uspešno zamenjal trenutnega igralca, če bi ta odšel ali prenehal igrati nogomet za Real Madrid, kot je pisalo v časopisu Delo, dne 31.7.2006, na strani 16. Nekaj igralcev so že zamenjali in končno so postavili cilj, ki je namenjen zmagovanju na nogometnih igriščih in šele nato prodaji dresov in ostalemu. Kot je pisalo v slovenskem časopisu Delo, dne 1. 8. 2006, na strani 16, kjer je Raul, eden od igralcev, dejal: 'Pri Capellu je jasno. Poveljuje samo on in zato išče igralce, ki bodo največ prinesli ekipi. Gledalce bomo poskušali zadovoljiti z dobro igro, imamo pa tudi ekipo za osvajanje lovorik.'

Cilj nasledstva je torej enostavno zamenjati zaposlene v organizaciji z boljšimi, vzdigniti raven uspešnosti še višje ter ponuditi trgu in potrošnikom še boljše proizvode oz. storitve, kajti le tako je možno slediti konkurenci in imeti dobiček na koncu leta.

4 Informacijski sistem za ravnanje s človeškimi viri (ISRČV)

Vedno obstaja možnost zaposlitve novih ljudi in tako zapolnjevanja 'lukenj', ki nastanejo pri odhodu. Namesto, da v organizacijo pripeljemo nove ljudi, ki ne poznajo organizacijske klime, bi lahko imeli **informacijski sistem za ravnanje s človeškimi viri (ISRČV)**, po katerem bi se odvijalo izobraževanje in izbira kandidatov znotraj organizacije, torej med ljudmi, ki jih že imamo. Kako izbrati primernega kandidata, če o zaposlenih nimamo nobenih primernih podatkov? Kako naj planerji pravilno načrtujejo število ljudi, ki jih organizacija potrebuje, če nimajo trenutnih, relevantnih informacij o zaposlenih, pripravljenih za proces planiranja?

Da je zagotovljena prihodnost organizacije, mora imeti le-ta zaposlene prave ljudi. O zaposlenih pa mora imeti tudi podatke, ki kažejo, kaj se bo dogajalo v prihodnosti z vsakim zaposlenim. Da bi zadovoljili potrebe po hitrem posredovanju informacij o zaposlenih, bi organizaciji koristil informacijski sistem, ki bi zbiral podatke o številu zaposlenih, njihovi razpoložljivosti, znanju, sposobnostih in ocenah dosedanjega dela, kariernem planu, nasledstvu ali zamenjavi, usposabljanju, in sicer o vsakem zaposlenem posebej. V vsaki organizaciji obstaja osnovna baza podatkov o zaposlenih, ki pa nujno ne zajema že prej naštetih informacij, ampak obsega le podatke o spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi, začetku dela, delovnem mestu, kvalifikaciji in podobno. Kot kaže trend v ravnanju s človeškimi viri, to ni dovolj za današnje in prihodnje uspešno delovanje organizacij.

ISRČV bi vseboval informacije, potrebne za zagotavljanje skladnosti strateških ciljev in ciljev s področja človeških virov. Kot sem že omenil, je ta skladnost zelo pomembna, saj cilji s področja človeških virov dobivajo v sedanosti vse pomembnejšo vlogo pri uspešnem izpolnjevanju strateških ciljev. To pa je mogoče le, če ima organizacija možnost pridobivanja in posredovanja pravih informacij na pravem mestu in ob pravem času. Delovno mesto, bogato z informacijami, omogoča zaposlenim, da v večji meri sodelujejo pri odločitvah, bolje izrabljajo svoje človeške zmožnosti (Leskovar-Špacapan, 2001, str. 134).

4.1 Kriteriji izbire primernega ISRČV

Vsaka organizacija mora izbrati sebi primeren ISRČV. Odločanje bi moralo potekati po naslednjih kriterijih (McBey, 2004, str. 141 – 146):

1. Varstvo podatkov in kontrola vpogleda.
2. Priročnost in uporabnost ISRČV.
3. Združljivost in sodelovanje z ostalimi organizacijskimi računalniškimi sistemi.
4. Primernost za doseganje organizacijskih potreb.
5. Stroški nakupa, vzdrževanja in strokovne pomoči.
6. Možnost razširitve sistema v prihodnosti.

4.1.1 Varstvo podatkov in kontrola vpogleda

Podatki, ki bi jih tak informacijski sistem vseboval, so zelo osebni in zaupne narave. ISRČV nosi veliko občutljivih podatkov vsakega posameznika v organizaciji, zato ne sme priti do izrabe le-teh. ISRČV mora zagotoviti, da je ustrezno zaščiten pred notranjo kot tudi zunanjo izrabo podatkov. ISRČV se mora skladati z vsemi pravili o zaščiti osebnih podatkov zaposlenih.

ISRČV mora biti revidiran na redni osnovi, saj se njegove sposobnosti izboljšujejo in izpopolnjujejo. ISRČV mora vsebovati podatke o zaposlenih, ki veljajo na dan, ko iščemo informacije. Vse spremembe, usposabljanja, izobraževanja, uspešnost dela zaposlenih morajo biti posodobljeni v tej bazi podatkov.

Zadnji standard, ki še mora biti zagotovljen v tej sekciji, pa je, da se nadzira, kdo vstopa v to bazo podatkov, kdaj vstopa in katere informacije si ogleduje. To nam zagotovi, da nepooblaščenim zaposlenim ne dobivajo informacij, ki jih ne potrebujejo in da lahko pravočasno ukrepamo, če so informacije izrabljene.

4.1.2 Priročnost in uporabnost ISRČV

Ker vsi zaposleni nimajo istega računalniškega znanja, ne moremo od njih pričakovati, da bodo vsi znali uporabljati vse računalniške sisteme. Zato je dobro, da se ISRČV uporablja podobno kot Microsoft Windows, ki je nekako najbolj poznan po svetu. To bi pomagalo tudi pri usposabljanju zaposlenih. Usposabljanje bi jih naučilo uporabljati ISRČV, po tem pa je ISRČV tudi potrebno čimprej vpeljati v delovni proces vseh zaposlenih, da pridobljeno znanje začnejo uporabljati, drugače je cel postopek pridobitve ISRČV in tudi samo usposabljanje zaposlenih za uporabo ISRČV neuspela naložba. ISRČV mora biti prijazen tudi do same operacije in mora zadostiti dejanskim operativnim zahtevam. Vključiti se mora v navade zaposlenih in jih pri tem ne sme dodatno obremenjevati. Potrebno je tudi predvidevati, da bodo operativne zahteve v prihodnosti verjetno drugačne od operativnih zahtev danes.

4.1.3 Združljivost in sodelovanje z ostalimi računalniškimi sistemi

Pri nakupu ISRČV mora organizacija paziti na njegovo povezanost z ostalo, že obstoječo programsko opremo, ki jo uporabljajo v organizaciji. Izredno pomembno je, da je zagotovljena skladnost med strojno in programsko opremo organizacije. S tem je možnost napak ali okvare, ki bi jih povzročilo združeno delovanje teh dveh, minimalna. Zato je pametno, da organizacija pred končnim nakupom in uporabo ISRČV napravi preizkus in ugotovi natančne potrebe in zmogljivosti tako strojne kot tudi programske opreme. Pri nabavi ISRČV je potrebna pomoč zaposlenih, ki so zaposleni v informacijskem in tehničnem oddelku organizacije.

4.1.4 Primeren za doseganje organizacijskih potreb

Vsaka organizacija ima drugačne potrebe in cilje, zato ISRČV ni enak za vsako organizacijo. Pameten nakup ISRČV pomeni, da si organizacija vzame nekaj časa za ugotovitev njenih zahtev in ciljev pri ravnanju s človeškimi viri in ciljev, ki jih imajo z uporabo ISRČV. Tako bo ugotovila, katere lastnosti ISRČV mora imeti, da zadovolji njihovim zahtevam in ciljem, katere lastnosti in zmogljivosti ISRČV v organizaciji niso nujno potrebne, a bi bile zaželene in česa organizacija ne potrebuje, čeprav ISRČV lahko ponudi. Za zagotovitev uspešnega in primernega ISRČV je dobro, če organizacija preveri in zbere informacije o dobavitelju ISRČV. Organizacija, ki ve, katerim drugim organizacijam je isti dobavitelj že dostavil ISRČV, lahko preveri delovanje in uspešnost ISRČV v teh organizacijah in tako pridobi dodatno zaupanje v dobavitelja kot tudi sam ISRČV.

4.1.5 Stroški nakupa, vzdrževanja in strokovne pomoči

Organizacije, ki se odločijo za nakup ISRČV, velikokrat pozabljajo, da sam nakup ni celotni strošek sistema. V stroškovni plan ISRČV je potrebno vključiti tudi stroške usposabljanja zaposlenih tega novega sistema. Tudi v dolgoročnem finančnem planu ISRČV ne predstavlja le stroška letnega licenciranja. Vsako leto mora organizacija predvidevati tudi strošek, ki ga ISRČV ustvari zaradi pomoči, ki jo nudi ponudnik, tehničnega vzdrževanja in pomoči ter izboljšav sistema. Vse to pripelje do stroška, ki je visok od približno 15 do 25% letne licence, medtem ko letna licenca lahko stane tudi več deset milijonov tolarjev. Organizacija mora ugotoviti, ali so koristi, ki jih prinese ISRČV, večje kot pa je visok strošek naložbe v tak informacijski sistem.

4.1.6 Možnost razširitve sistema v prihodnosti

Pri nakupu ISRČV mora organizacija gledati tudi v prihodnost, torej na zahteve, ki jih bodo imela takrat. Pri ISRČV mora organizacija vedno misliti tudi na prihodnje potrebe.

4.2 Neuspešna izvedba ISRČV

Kljub svojim prednostim, ki jih ISRČV ponuja organizacijam, pa njegova izvedba ni preprosta. Veliko organizacij je ta proces že vključilo v svoje delovanje, vendar mnogim novega sistema ni uspelo uspešno vpeljati in tako vplivati na njegovo sprejetje s strani vseh zaposlenih v organizaciji. Razlogi za to so (McBey, 2004, str. 163):

1. Višji management organizacije ni dobro predstavil potrebe po uporabi nove tehnologije ali novega sistema, ki ga je organizacija želela uvesti.
2. Zaposleni so se uprli spremembam, ker niso bili povabljeni k sodelovanju pri razvoju nove poslovne strategije, novih rešitev in novih planov.
3. Organizacija je podcenjevala koliko časa, energije, denarja in planskih usklajevanj bo potrebnih za uspešno izdelavo novega sistema in pričetkom njegovega delovanja.
4. Različne neformalne skupine znotraj organizacije se niso strinjale s potrebami, ki jih mora zadovoljiti novi sistem ali pa so naložili novemu sistemu preveč zahtev, in tako onemogočili uspešno delovanje le-tega.

4.3 Informacije o študentih v organizaciji

Poglejmo si študentsko delo v Sloveniji. Študentsko delo slovenskim podjetjem predstavlja le nižji strošek, premalokrat pa podjetje v študentih vidi svoje bodoče zaposlene, torej bodoče sodelavce. V tujini je v podjetjih že moč zaznati računalniške programe, ki vodijo evidenco zaposlenih. V primeru, da bi morali zaposliti novega človeka, ti sistemi najprej poiščejo najprimernejšega, ki je že zaposlen v podjetju. Korak naprej bi slovenska podjetja naredila, če bi študente, ki pri njih opravljajo študentska dela, izobraževala v smereh, ki jih študirajo, in jih kasneje, ko bi zaključili študij, tudi zaposlila na njim primernem mestu v podjetju.

Naj kot primer navajam Adrio Airways. Ker podjetje potrebuje nove pilote, bi lahko med študenti izbrali tiste, ki študirajo za ta poklic. Tako bi lahko študent, ki trenutno opravlja delo kabinskega osebja in se na fakulteti za strojništvo šola za pilota, imel dodatno pozornost v Adrii. Bi to povzročilo negodovanje pri ostalih študentih, ki delajo v Adrii? Po mojem mnenju bi Adria s pravilno in pravočasno pojasnitvijo takega delovanja preprečila možna trenja in nasprotovanja med študenti. Predvidevam, da ne bi nikogar motilo, če bi piloti in kopiloti posvečali nekaj časa tem študentom, kot svojim bodočim sodelavcem. Mislim predvsem na to, da bi z njimi spregovorili o poteku leta in težavah ter predstavili njihovo reševanje določenih problemov na letu, ko so ti študentje prisotni. Tako bi dobili nekakšno dodatno znanje, ki bi bilo precej praktično usmerjeno in bi pomagalo študentom pri nadaljnjem šolanju kakor tudi Adrii, saj ti študentje že delujejo v njihovi klimi in bi se kasneje

lažje prilagodili potrebam Adrie ter že zaposlenim pilotom in njihovim navadam. Podoben potek bi bil v primeru, da pri njih dela študent ekonomije. Študent, ki bi bil primeren kandidat za kakšno delovno mesto kasneje, naj bi bil prisoten pri nekaterih procesih, ki bi se odvijali v delovanju Adrie. Tako bi poleg strokovne ekonomske izobrazbe, ki jo že ima oz. jo pridobiva, dobil tudi praktično glede delovanja Adrie Airways. S tem znanjem pa bi se v primeru zaposlitve hitreje znašel na novem položaju, saj dodatno šolanje in uvajanje ne bi bilo potrebno.

Pri tem se pojavi vprašanje, ki predstavlja izvajanje predstavljenega modela v slovenskih podjetjih. To vprašanje je: 'Ali bo študent izkoristil poznavanje naših prednosti in jih prenesel v drugo organizacijo?' Odgovor na to je nedorečen. Organizacije bi se morale znati zavarovati na pravi način in vedeti, koliko notranjih informacij lahko ponudi študentu, ki trenutno opravlja neko delo v organizaciji. Dokler nekega študenta ne zaposlimo, mu zagotovo ne smemo posredovati vsega znanja, ki ga organizacija ima. Vendar bi organizacija lahko že vnaprej postavila pogoje in študenta seznanila z nameni, ki jih ima. Tako bi se tudi izvedelo, ali ima študent podobne namene ter cilje po končanem študiju.

Kot primer sem vzel študentsko delo, vendar je podobno tudi pri izobraževanju in nadziranju notranjih človeških virov, s katerimi organizacija razpolaga. Gledano z mojimi očmi je za podjetje veliko bolj ekonomično in praktično razpolagati z internimi človeškimi viri, kot pa vsakič na novo iskati zunanje človeške vire. Tukaj ne trdim, da organizacije ne uporabljajo notranjih človeških virov, vendar bi to lahko počele bolj pogosto in bolj uspešno.

ISRČV ne bi omogočil samo večje preglednosti nad zaposlenimi in boljšega izkoriščanja njihovih zmogljivosti, ampak bi povezal cilje organizacije in oddelka za ravnanje s človeškimi viri. Cilji kot tudi plan za doseganje teh ciljev bi bili bolj skladni in bi delovali bolj optimalno. Vse pogosteje igrajo informacije o človeških virih in ravnanje z njimi vse pomembnejšo vlogo v organizacijah in načinu delovanja le-teh. Pomembne so pri pridobivanju pravih ljudi v organizacije in zaposlovanje na mestih, primernih njihovim zmožnostim. S samim ISRČV organizacija pridobi tudi na fleksibilnosti, kar pa velikokrat igra pomembno vlogo pri prilagajanju trgu in zahtevam na trgu, saj organizacijam le-to odpre možnost za uspešno delovanje v prihodnosti in samem obstanku oz. delovanju organizacije. Klima organizacije bo določala, kako, kdaj in zakaj se bodo informacije o zaposlenih in njihovih možnostih zbirale in uporabljale. Omenim naj še to, da je sistem, kot je informacijski sistem za ravnanje s človeškimi viri, primeren trenutno predvsem za srednje velike in večje organizacije, ki si ga ne le lahko privoščijo, ampak ga tudi koristno in učinkovito uporabljajo.

5 Računovodstvo človeških virov

Vsako usposabljanje ali dodatno izobraževanje zaposlenih pomeni nek strošek za organizacijo. Tudi priprava planov in ugotavljanja neto potreb po človeških virih v prihodnosti ima finančno

ozadje. Po mojih ugotovitvah pa kljub temu večina slovenskih organizacij ne prikaže naložbe v človeške vire v bilanci stanja. Res je, da smo pri predmetu Računovodstva v bilanci stanja napisali neko vrednost, ki smo jo označili z oznako 'Dobro ime' (ang. Goodwill), ki delno predstavlja tudi vrednost človeških virov organizacije (Hočevar, 1996, str. 154). Človeške vire danes velikokrat organizacijam še vedno predstavljajo le nek strošek, toda prihodnost vse bolj kaže, da so človeški viri premoženje, ki ga organizacija ima. To pa seveda pomeni, da je potrebno človeške vire vrednotiti in jih upoštevati pri izdelavi bilance stanja organizacije. Pri tem mora organizacija ugotoviti pridobitveni in nadomestitveni strošek ter denarno in nedenarno vrednost človeških virov v organizaciji. To pa organizacija kasneje uporabi tudi pri planiranju človeških virov v prihodnosti. Novosti so sicer v slovenskem računovodstvu nekoliko nezaželene, vendar le spremembe prinašajo novosti in napredek, ki ga potrebuje vsaka družba.

Glavni namen računovodstva človeških virov je, da pomaga managerjem ravnati s človeškimi viri učinkovito in uspešno. Niso zaposleni tisti, ko dajejo vrednost človeškim virom organizacije, vendar so to investicije oz. naložbe v le-te. Računovodstvo človeških virov primerja stroške in vrednost zaposlenih in s tem pomaga pri odločanju glede strateških planov organizacije (Flamholtz, 1989, str. 25).

5.1 Zgodovina računovodstva človeških virov

Vrednotenje človeških virov v ekonomiji ni novost. O vrednotenju človeških virov so razmišljali že predklasični ekonomisti. Prvi, ki je obravnaval ljudi kot bogastvo in premoženje, je zagotovo merkantilistični ekonomist William Petty (Sušjan, 2003, str. 9). Razmišljanja o pomenu človeških virov so nadaljevali tudi klasični ekonomisti, med njimi so najpomembnejši Adam Smith, Jean Baptiste Say in Nassau W. Senior. Adam Smith se je zavedal pomena zaposlenih in je menil, da je bogastvo nekega naroda odvisno od spretnosti in delovne usposobljenosti državljanov (Sušjan, 2003, str. 27, 28). Kljub ugotovitvam Adam Smith ni skušal vrednotiti zaposlenih. Smithovo delo je opazil Jean Baptiste Say. Prišel je do zaključka, da je izobraževanje najpomembnejši dejavnik vrednosti zaposlenega (Milost, 2001, str. 36).

Veliko več pogovorov in raziskovanj glede človeških virov se je pojavilo v drugi polovici 19. in prvi polovici 20. stoletja. Med njimi je bil najpomembnejši Alfred Marshall. Po Marshallu je bogastvo sestavljeno iz materialnih in nematerialnih dobrin. Materialne dobrine so bile po njegovem tiste, ki so prenosljive in zamenljive; značilnosti nematerialnih dobrin pa je pripisoval poslovnim povezavam in organizacijam poslovanja. Iz tega je razvidno, da človeški viri niso bile sestavni del kapitala. To je menil zato, ker naj človeški viri ne bi bile naprodaj, zaposleni pa lahko prekine svojo prisotnost v poslovnem procesu, kadarkoli želi. Znani računovodski strokovnjak tega časa Irving Fisher je v širši opredelitvi bogastva oz. kapitala upošteval tudi človeške vire. Podpiral je koncept računovodstva človeških virov in se zavedal težav v zvezi z vrednotenjem človeških virov (Milost, 2001, str. 37).

V šestdesetih letih 20. stoletja se ponovno prebudi razmišljanje o računovodstvu človeških virov. Najzaslužnejši za to so predvsem Theodore W. Shultz, Gary S. Brecker, Lester C. Thurow in Roger H. Hermanson (Milost, 2001, str. 38).

Med modernimi ekonomisti so se glede računovodstva človeških virov pojavljala predvsem vprašanja, ali so take informacije pomembne za zadovoljevanje potreb notranjih ali zunanjih uporabnikov računovodskih informacij. Sredi sedemdesetih let pa je prišlo do zatona in prenehanja razmišljanja o računovodstvu človeških virov. V zadnjih letih zamisli o tem ponovno prihajajo na dan v nekaterih razvitih državah in se vse intenzivneje pojavljajo tudi v državah v razvoju (Milost, 2001, str. 43).

5.2 Prednosti in slabosti računovodstva človeških virov

Pri računovodstvu človeških virov je treba poudariti, da obravnava zaposlene kot premoženje organizacije, in ne kot strošek, ki se uporablja v klasičnih računovodstvih. Obravnavati zaposlene kot premoženje pa pomeni, da so zaposleni danes in v prihodnosti sposobni opravljati storitve, ki imajo gospodarsko vrednost za organizacijo. Seveda se vsi ekonomisti s tem ne strinjajo in imajo svoje, spodaj naštetje argumente, ki govorijo proti neposrednemu vključevanju vrednosti zaposlenih (Milost, 2001, str. 14):

- pomembna značilnost sredstev je, da so last nekoga; zaposleni ne izpolnjujejo kriterija lastništva.
- značilnost sredstev je tudi, da so prenosljiva, torej mobilna; zaposleni niso tako prosto prenosljivi kot druga sredstva.
- vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze bi negativno vplivalo na njihovo moralo.
- ocenjevanje vrednosti zaposlenih je povsem subjektivna; ocenjeno vrednost je praktično nemogoče preveriti; težko je tudi oceniti bodočo korist, povezano z njimi.
- priporočene metode za vrednotenje zaposlenih so nesprejemljive tako glede na samo zasnovo računovodstva človeških virov kot tudi glede na splošno sprejeta računovodska načela.
- informacije o zaposlenih v računovodskih izkazih bi uporabnike teh računovodskih izkazov zmedle; uporabniki namreč običajno ne poznajo standardov vrednotenja zaposlenih oz. z vrednotenjem nimajo izkušenj.
- ne obstaja dovolj izdelan model za praktično uporabo tega koncepta.
- računovodstvo mora najprej poiskati odgovore na druge, bolj pereče in aktualnejše probleme.

Franko Milost (2001, str. 14) pa pravi: 'Nasploh lahko rečem, da obstaja proti neposrednemu vključevanju vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze zlasti dva pomembna razloga. Prvi

je povezan z vprašanjem vrednotenja zaposlenih, drugi pa z dilemo, ali je zaposlene sploh mogoče obravnavati kot sredstva.'

Na drugi razlog, da zaposlenih ne moremo obravnavati kot sredstva, lahko nekako najdemo v odgovoru, na vprašanje, ali je lastništvo pravi kriterij za opredelitev sredstev. Res je, da zaposleni ni last organizacije, saj jo lahko kadarkoli zapusti. Vendar to naredi kot posameznik, medtem ko vidimo, da so zaposleni kot celota trajno povezani z organizacijo, saj ta propade oz. neha obratovati, če jo vsi zapustijo. Že prej sem omenjal, da so zaposleni eno glavnih bogastev organizacije, o čemer so razmišljali že slavni ekonomisti v zgodovini, zato vanje organizacije veliko vlagajo, točneje v njihovo dodatno izobraževanje in usposabljanje. V ta namen obstajajo v nadaljevanju našeti argumenti za vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze. Med njimi so (Milost, 2001, str. 17):

- v računovodstvu je treba poudariti ekonomsko vsebino pojavov, ki mora imeti prednost pred njihovo pravno obliko; dejstvo, da je vzpostavitev računovodstva človeških virov povezana z določenimi težavami, še ne sme biti razlog za zavrnitev tega koncepta;
- v zaposlene je potrebno vlagati na enak način, kot to velja za druga sredstva;
- zaposleni so prenosljivi (mobilni) posredno, to je v obliki proizvedenih poslovnih učinkov kot rezultata vloženih delovnih naporov;
- dokazi o tem, da bi informacije o zaposlenih zmedle uporabnike računovodskih izkazov oz. da bi bile te informacije nehumane, ne obstajajo; celo nasprotno: nekatere motivacijske teorije zelo priporočajo sporočanje teh podatkov;
- vrednotenje zaposlenih je resda lahko subjektivna, vendar pa je tudi na ta način določena vrednost boljša od možnosti, da njihova vrednost ni poznana;
- kvaliteta informacij o zaposlenih bi sicer lahko bila vprašljiva, vendar pa bi uspešnost poslovanja organizacije vseskozi potrjevala ali zavračala njihovo realnost;
- praktična uporaba pristopa računovodstva človeških virov je sicer lahko povezana z določenimi stroški, vendar pa je mogoče pričakovati tudi njene pozitivne učinke;
- poklicna odgovornost računovodij se kaže tudi v tem, da uvajajo nove rešitve, ki izboljšujejo realnost in objektivnost računovodskih izkazov in njihovim uporabnikom zagotavljajo vse potrebne informacije;
- uporaba konzervativnih miselnih pristopov in odklanjanje izkazovanja vrednosti zaposlenih in naložbe v zaposlene v bistvu pomeni precenjevanje vrednosti pričakovanih bodočih donosov in kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Največja slabost klasičnih računovodskih izkazov je tako prikazovanje nerealnih podatkov o premoženjskem in finančnem stanju organizacije in to zato, ker bilanca stanja ne izkazuje podatkov o vrednosti zaposlenih. Kljub temu pa imajo argumenti proti vrednotenju zaposlenih, vsaj izgleda tako, večjo težo in zato vrednosti zaposlenih v bilancah stanja trenutno ni zaznati.

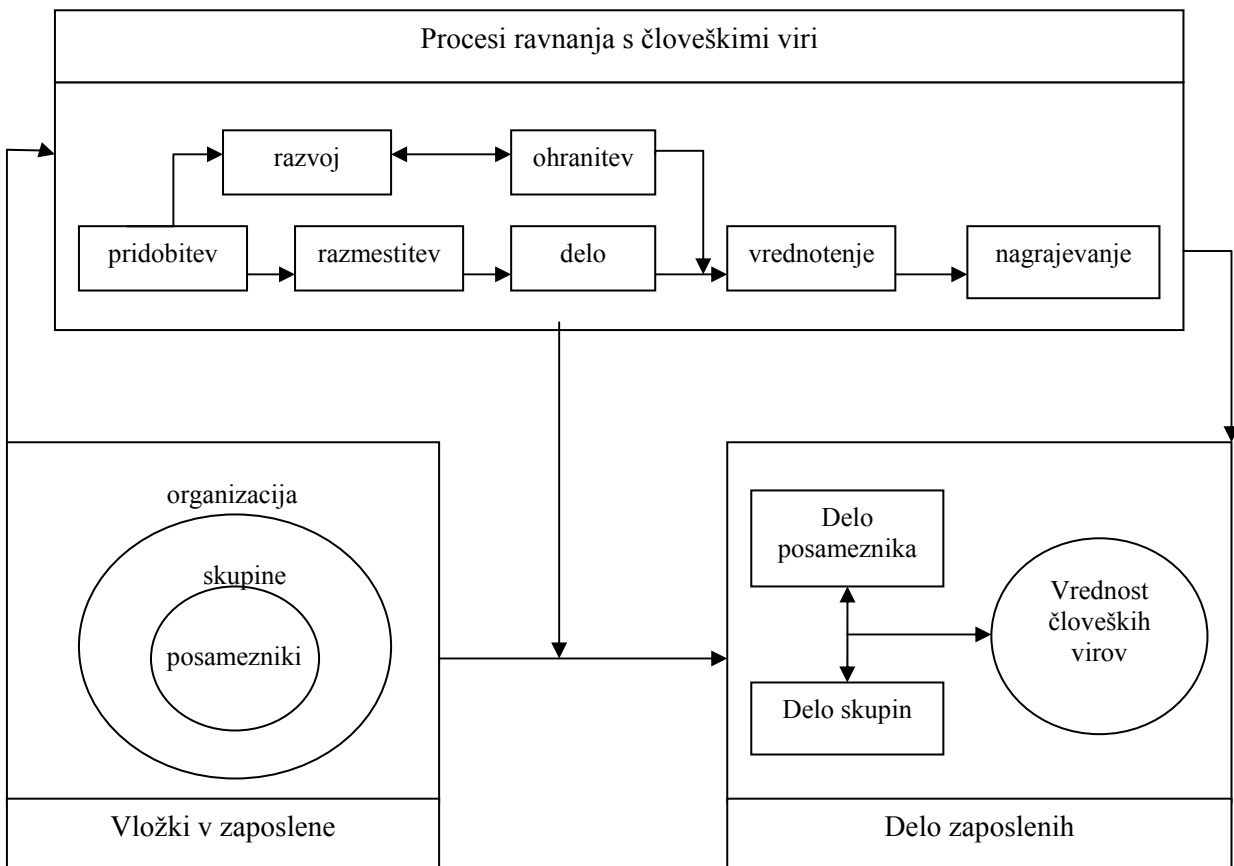
5.3 Vloga računovodstva človeških virov

Računovodstvo človeških virov je sistem, ki priskrbi informacije o vrednosti zaposlenih za organizacijo in z njimi povezanimi stroški. O uporabi informacij in njihovo povezavo s človeškimi viri sem že govoril na začetku diplomskega dela v poglavju 'informacijski sistem za ravnanje s človeškimi viri'. Takšne informacije omogočajo oddelku za ravnanje s človeškimi viri, da naredi ustrezen plan in sprejme pomembne odločitve v vseh fazah procesa ravnanja z zaposlenimi. Te faze so (Milst, 2001, str. 45):

1. faza pridobitve,
2. faza razvoja,
3. faza razmestitve,
4. faza ohranitve,
5. faza ovrednotenja,
6. faza nagrajevanja.

Če pa cel proces ustavimo v skico, pa dobimo lep model vložka (ang. input) in proizvodnje (ang. output) v sistemu ravnanja s človeškimi viri.

Slika 4: Model vložka in proizvodnje v sistemu ravnanja s človeškimi viri

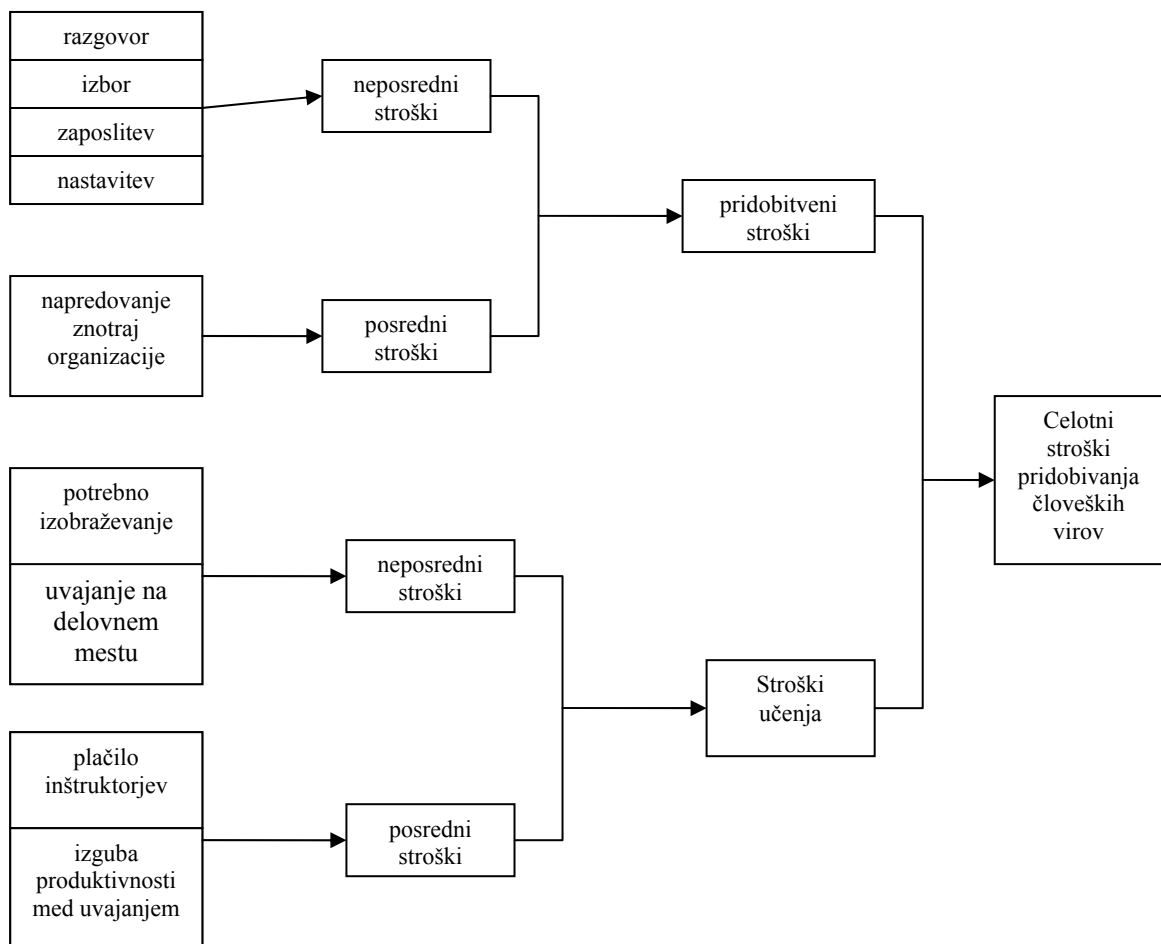


Vir: Flamholtz, 1989, str. 11.

5.4 Stroški zaposlenih

Stroški človeških virov so stroški, ki nastanejo pri pridobivanju novih ljudi ali nadomestitvi zaposlenih ljudi. Stroški so pri ravnanju s človeškimi viri že zelo poznani področje, zato tukaj ne bom izgubljal časa za nekaj, kar je že splošno znano. Povem naj le to, da stroške delimo na posredne stroške (ang. indirect costs) in neposredne stroške (ang. direct costs). Oboji se pojavijo tako pri pridobivanju novih ljudi kot tudi pri nadomestitvi zaposlenih ljudi. Za boljšo predstavo, kje se ti stroški pojavijo, bom prikazal model za merjenje stroškov, ki nastanejo pri pridobivanju ljudi, ki je nekoliko enostavnejši od modela za merjenje stroškov pri nadomestitvi zaposlenih ljudi. Sam koncept teh dveh modelov pa se ne razlikuje preveč, zato bom prikazal le enega.

Slika 5: Model merjenja nastalih stroškov pri pridobivanju človeških virov

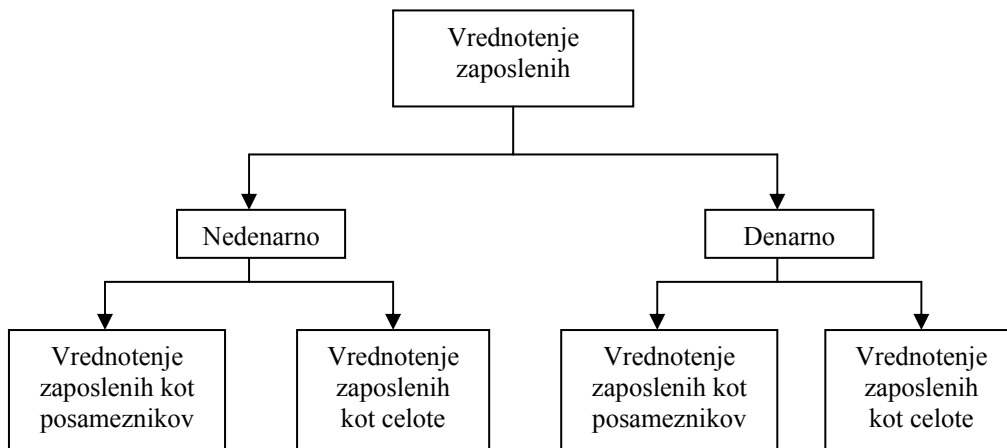


Vir: Flamholtz, 1989, str. 63.

5.5 Vrednotenje zaposlenih

Pri vrednotenju neke dobrine je vrednost le-te odvisna od sedanje in bodoče koristnosti za organizacijo. Za zaposlene pa bi lahko rekli, da je njihova vrednost odvisna od sedanje vrednosti njihovih pričakovanih bodočih storitev, to pa velja tako za posameznika, skupino zaposlenih ali vse zaposlene v organizaciji. Pri vrednotenju zaposlenih je treba le-te ločiti na vrednotenje posameznika in vrednotenje celote, za lažje določevanje vrednosti človeških virov organizacije. Z vrednotenjem zaposlenih pa moramo upoštevati tako denarna kot nedenarna merila za vrednotenje.

Slika 6: Merila vrednotenja zaposlenih

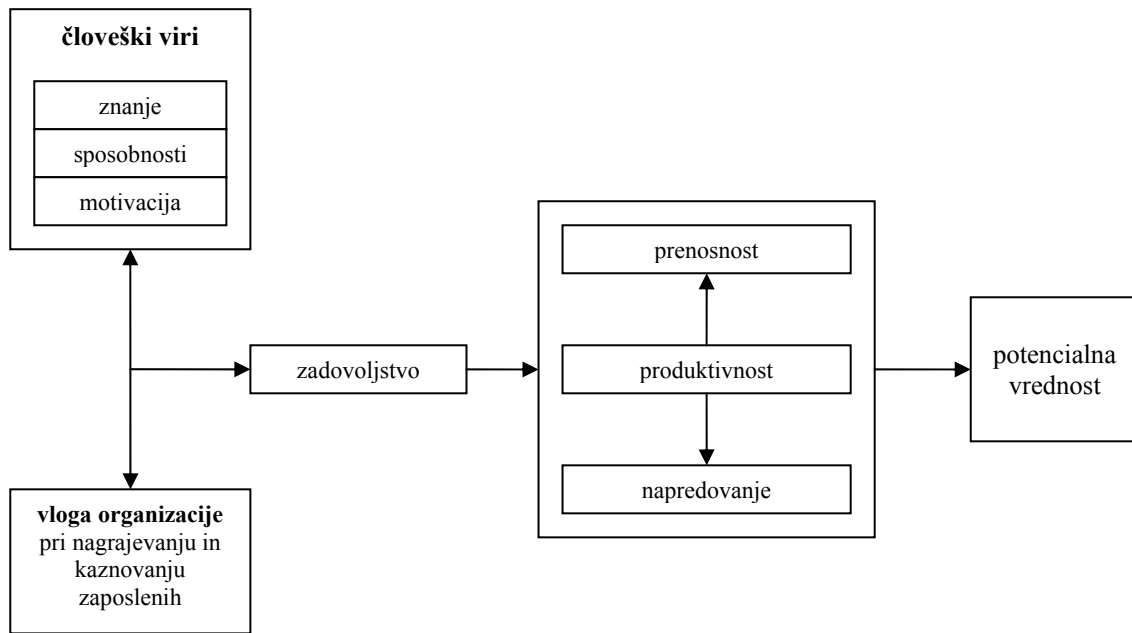


Vir: Milost, 2001, str. 89.

Pri vrednotenju človeških virov je treba vedeti, da organizacija ne lasti zaposlenih. Tako lahko organizacija človeške vire ovrednoti na dva načina: **potencialna vrednost** ali **koristna vrednost** (Flamholtz, 1989, str. 173).

Potencialna vrednost je tista vrednost človeških virov, ki je sestavljena iz treh faktorjev: produktivnosti, prenosnosti in napredovanja. *Produktivnost* se nanaša na pričakovano delo, ki bo opravljeno v času, ko bo ta oseba delovala na sedanjem položaju v organizaciji. *Prenosnost* opisuje pričakovano delo, ki bi ga oseba naredila v primeru premestitve na drugo delovno mesto na isti ravni v organizaciji. *Napredovanje* pa predstavlja pričakovano delo, ki bi ga oseba naredila v primeru napredovanja na drugo delovno mesto višje v organizacijski ravni (Flamholtz, 1989, str. 63). Ti trije faktorji pa so odvisni od posameznikovih človeških virov (znanje, sposobnosti in motivacija) in od organizacijske determinante (vloga organizacije pri nagrajevanju in kaznovanju). Če pa povežemo ti dve determinanti, pa dobimo skupno oceno zadovoljstva posameznika v organizaciji.

Slika 7: Model potencialne vrednosti s prilagoditvami



Vir: Flamholtz, 1989, str. 181.

Koristna vrednost pa je sestavljena iz posameznikove potencialne vrednosti in verjetnosti, da bo ta posameznik ostal in delal v organizaciji skozi celotno obdobje svoje delovne dobe. To pomeni, da bo organizacija dejansko uresničila posameznikov potencial in uporabila vse posameznikove človeške vire v njegovi delovni dobi (Flamholtz, 1989, str. 194).

5.5.1 Nedenarno vrednotenje zaposleni

Res je, da ima denar vse od iznajdbe in uporabnosti dominanten pomen v družbi. Vendar pa so sedanji rezultati raziskav pokazali, da ima prikazovanje samo denarnega vrednotenja v računovodstvu tudi slabosti, zato se od leta 1966, ko je Odbor za sestavo poročil o temeljih računovodske teorije, priporoča, da se poleg denarnega izkazuje tudi nedenarno vrednotenje. Tako je priporočljivo tudi, da se nedenarno vrednotenje uporablja pri računovodstvu človeških virov, saj ni razloga, da bi se uporabljalo samo denarno vrednotenje. Rezultati, ki jih dobimo, če vrednotimo tudi nedenarno, so, da lahko sprejemamo poslovne odločitve, za katere niso potrebne denarne informacije. Lahko jo uporabljamo tudi kot korelacijo in napoved za denarno vrednotenje zaposlenih (Milost, 2001, str. 90).

Pri nedenarnem vrednotenju zaposlenih se skuša ovrednotiti predvsem (Milost, 2001, str. 90):

- znanje in izkušnje zaposlenih,
- uspešnost zaposlenih pri delu,
- potenciale zaposleni,
- vedenje zaposlenih,
- subjektivno pričakovano koristnost.

Znanje in izkušnje zaposlenih je ena od osnovnih metod za vrednotenje človeških virov v organizaciji. Pri tem identificiramo znanje, izobrazbo, izkušnje in dodatne spretnosti zaposlenih. *Uspešnost zaposlenih pri delu* lahko vrednotimo na več načinov, kot so ocenjevanje ter razvrščanje. Ocenjevanje meri uspešnost glede na postavljena merila s strani organizacije, razvrščanje pa je ocenjevanje glede na neko predpostavljeno kakovost. Pri *potencialih zaposlenih* organizacija ugotavlja njihove sposobnosti in njihovo možno napredovanje ter dodatni razvoj teh sposobnosti. *Vedenje zaposlenih* je primarno narejeno zato, da dobiva priliv informacij o zadovoljstvu ali nezadovoljstvu zaposlenih in njihovem razpoloženju glede dela v organizaciji. Pri tem dobimo mnenja zaposlenih glede plač, delovnih mest, delovnih pogojev in mnenje o organizaciji kot celoti. *Subjektivno pričakovana koristnost* združuje dva bistvena pojma: koristnost in osebna verjetnost. Koristnost je ekonomski koncept osebne oz. individualne vrednosti. Osebna verjetnost pa je individualna ocena verjetnosti, da se bo nek dogodek zgodil (Flamholtz, 1989, str. 244 - 247).

Nekatere teh informacij lahko organizacija uporabi tudi pri sestavljanju informacijskega sistema in tako sestavi strateški plan za ravnanje s človeškimi viri in njegovo skladnostjo s strateškim planom organizacije.

Za nedenarno vrednotenje zaposlenih organizacije lahko uporabljajo različne ekonomske modele, ki so sestavljeni iz vedenjskih in organizacijskih spremenljivk. Modeli za nedenarno vrednotenje zaposlenih so že bili praktično preizkušeni. Vendar pa nekateri ekonomisti še vedno gledajo dobljene rezultate z zadržki, saj še niso popolnoma razviti. Kljub temu so modeli dobra podlaga ali izhodnica za preverjanje rezultatov, dobljenih z denarnim vrednotenjem zaposlenih (Flamholtz, 1989, str. 254).

5.5.2 Denarno vrednotenje zaposlenih

Denarno vrednotenje zaposlenih je precej bolj razširjeno kot nedenarno vrednotenje, saj pritegne večjo pozornost pri ekonomistih. Enostavno rečeno ima denarno vrednotenje zaposlenih večjo težo in je trenutno še vedno pomembnejše od nedenarnega. Tudi pri denarnem vrednotenju zaposlenih se uporabljajo različni modeli, vendar je teh presenetljivo več kot pri nedenarnem vrednotenju zaposlenih. Naj omenim nekaj teh modelov, ki so tako klasični kot sodobni. Med klasičnimi modeli so najpogostejši model kapitalizacije zgodovinskih stroškov, model nadomestitvenih stroškov, model oportunitetnih stroškov, model diskontiranja plač. Med sodobnimi modeli pa se pojavlja predvsem model razmerja med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Kot se vidi, večina teh modelov zaposlene še vedno vrednoti glede na strošek in ne kot premoženje oz. bogastvo organizacije.

Glede na kar nekaj narejenih modelov za vrednotenje zaposlenih, se vidi, da se ekonomisti zavedajo vprašanj, ki se nanašajo na zaposlene in njihovo vrednotenje. Vsekakor ne bomo dobili enega modela, ki bo reševal probleme v vsaki organizaciji, saj lahko organizacije na

grobno ločimo že glede na to, ali imajo proizvode ali storitve. Poleg tega pa imamo opravka še z ljudmi, ki so kot posamezniki zelo različni in tvorijo v vsaki organizaciji drugačno organizacijsko klimo. Vendar pa toliko nerešenih vprašanj spodbuja k razmišljanju in iskanju novih rešitev za vrednotenje zaposlenih in v prihodnosti je moč pričakovati še kak sodobnejši model tako pri nedenarnem kot tudi denarnem vrednotenju zaposlenih (Milost, 2001, str. 94).

5.6 Naložbe v zaposlene

Naložbe v zaposlene so pomemben faktor pri ravnanju s človeškimi viri. Kot sem že pokazal prej, so naložbe v zaposlene in njihove sposobnosti zelo pomembne za organizacije in njihovo konkurenčnost na trgu. Seveda moramo naložbo v zaposlene razlikovati od ostalih naložb v organizaciji. Za boljše razumevanje naložb v zaposlene je potrebno ugotoviti, kako je taka naložba sestavljena, nato je naložbo potrebno vrednotiti in vseskozi še vse kontrolirati, da se ne prekorači proračun, namenjen naložbam v zaposlene.

5.6.1 Sestavine naložb v zaposlene

Naložbe v zaposlene po mnenju Franka Milosti (2001, str. 119) sestavljajo:

1. naložba v razpis,
2. naložba v pridobitev,
3. naložba v uvajanje in formalno usposabljanje,
4. naložba v neformalno usposabljanje,
5. naložba v neformalno uvajanje,
6. naložba v pridobivanje izkušenj,
7. naložba v razvoj.

Sestavine naložb v zaposlene so smiselne, saj lahko rečemo, da nekako tako poteka tudi zaposlovanje ljudi v organizacijah in normalno ter uspešno delovanje zaposlenih znotraj nje. Logično je, da mora organizacija v vsakem sestavnem delu zaposlovanja vložiti tako denarna sredstva, ki jih lahko označimo kot strošek, kot tudi nedenarna sredstva. To je tudi razlog, da sem prej govoril o delitvi vrednotenja zaposlenih na nedenarno in denarno.

5.6.2 Vrednotenje naložb v zaposlene

Naložbe v zaposlene bi se v primeru računovodstva človeških virov izkazovale med neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi, kot to priporoča Milost Franko (2001, str. 120). Zaradi take naložbe se zmanjša stanje denarja v organizaciji, saj je potrebno usposabljanja in dodatna izobraževanja plačati dobavitelju le-teh. Klasično računovodstvo smatra, da naložba v

zaposlene zmanjša kapital organizacije. Pa res naložba v zaposlene zmanjša kapital, ko pa sem rekel, da zaposleni predstavljajo premoženje organizacije? Res je, da je v organizaciji manj denarja, vendar se z naložbo v zaposlene kapital organizacije zviša v predpostavki, da so zaposleni premoženje organizacije. Zato računovodstvo človeških virov zagovarja idejo, da se morajo naložbe v zaposlene izkazovati v bilanci stanja in s tem pokazati bolj realno vrednost organizacije. Poglejmo si to v praksi. Za primer sem vzel bilanco stanja Adrie Airways in jo popravil z idejo o računovodstvu človeških virov.

Tabela 3: Bilanca stanja Adrie Airways na dan 31.12.2005

Ekonomska kategorija (v tisoč tolarjih)	Adriina bilanca stanja	Popravljen bilanca stanja
I. Sredstva	28.627.117	28.761.313
1. Stalna sredstva sredstva	23.602.178	23.736.374
1.1. Osnovna sredstva	23.308.153	23.308.153
1.2. Neopredmetena dolgoročna sredstva	43.102	177.298
1.2.1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	43.102	43.102
1.2.2. Naložba v zaposlene	/	134.196
1.3. Dolgoročne finančne naložbe	250.923	250.923
2. Gibljava sredstva	4.766.908	4.766.908
3. Aktivne časovne razmejitve	258.031	258.031
II. Obveznosti do virov sredstev	28.627.117	28.761.313
1. Kapital	7.624.435	7.758.631
2. Dolgovi	20.754.715	20.754.715
3. Rezervacije	4.015	4.015
4. Pasivne časovne razmejitve	243.952	243.952

Vir: Letno poročilo 2005, 2006, str. 81; lasten vir (lasten izračun vrednosti 'Naložbe v zaposlene' pri Adrii Airways).

V tej tabeli sem prikazal, kako bi se razlikovala klasična bilanca stanja in bilanca stanja, ki vključuje računovodstvo človeških virov. Kot naložbo v zaposlene sem vzel primer, da Adria želi dodatno izobraziti 22 zaposlenih, v tem primeru recimo, da so to piloti. V ta namen mora vanje vložiti posamezno malo manj kot šest milijonov slovenskih tolarjev za šolanje na simulatorjih in približno 2,4 milijona slovenskih tolarjev za predavanja in izpite vseh 22 novih pilotov. Bralec bilance stanja lepo razvidi, kolikšna bi bila naložba Adrie v zaposlene, s tem pa se ji tudi poveča sam kapital.

5.6.3 Kontroliranje naložb v zaposlene

Vsaka naložba, pa naj bo naložba v zaposlenega ali kaj drugega v organizaciji, ima svoj proračun. Ta je postavljen s strani računovodij in finančnega plana organizacije. Vsaka organizacija se srečuje s premajhnim proračunom in enako velja tudi, ko pride do ravnanja s človeškimi viri. Dandanes ravnanje s človeškimi viri dobiva vse pomembnejšo vlogo v organizacijah. Pojavijo se razne naložbe v zaposlene in finančni plan postavi za to proračun. Vendar pa managerji za ravnanje s človeškimi viri na proračun ne smejo gledati kot na zlo, ampak naj na to gledajo kot na priložnost za razlago pomembnosti ravnanja s človeškimi viri (Ladika, 2006, str. 1).

Finančni plani se ponavadi pregledajo enkrat letno, pri tem se preverja, kako so bila sredstva porabljena, kar pa z vidika ravnanja s človeškimi viri mogoče le ni tako dobro. Na to preverjanje bi lahko gledali tudi kot na profesionalni odsev dosegljivih rezultatov, ki so jih prinesle naložbe v zaposlene. Proračun za ravnanje s človeškimi viri je lahko priložnost za bližnje in bolj skladno sodelovanje med proračunom, ki je naravnani v naložbe v zaposlene, in strateškimi cilji organizacije. V ta namen bi bilo boljše, če bi se proračun, namenjen naložbam v zaposlene, pregledoval četrletno. Tako bi bilo omogočeno, da ostanejo cilji naložb v zaposlene in cilji organizacije bolj prilagodljivi, saj se organizacija na tak način lažje in hitreje odzove na spremembe, ki se dogajajo znotraj in zunaj nje, kot na primer spreminjanje števila nezaposlenih v državi, delovanje konkurence in podobno. Organizacija lahko tako pravočasno prekliče dodatno usposabljanje, dodatno zaposlovanje, preveliko odpuščanje delavcev, ... Naložbe v zaposlene se morajo enostavno skladati s finančnim planom organizacije.

Proračun lahko razdelimo v tri kategorije: notranji proračun, operativni proračun in organizacijski proračun za lažje nadziranje in kontroliranje (Ladika, 2006, str. 2). Prvi določi, koliko bo porabljenega pri naložbah v zaposlene skozi celotno leto. Operativni proračun bi lahko opredelili kot izdatek, ki je povezan z najemom drugih organizacij za izdelavo določenih stvari, za katere organizacija nima ljudi oz. jih ne more opraviti sama. To sem prej imenoval zunanje izvajanje oz. z angleško besedo 'outsourcing'. Tretja kategorija pa se ukvarja predvsem s preverjanjem skladnosti planov in ciljev organizacije in oddelka za ravnanje s človeškimi viri. Pri operativnem proračunu se glede na potrebe in možnosti organizacije sklepajo tudi odločitve, ali se bo proračun povečal ali zmanjšal (Ladika, 2006, str. 2).

Za lažje kontroliranje naložb v zaposlene je dobro, da managerji, ki upravljajo s proračunom, jasno predstavijo svoje namene in cilje. Za primer lahko rečemo, da mora manager organizaciji jasno predstaviti, koliko bodo potrošili za usposabljanje novih zaposlenih in koliko naj bi ta zaposleni potem prispeval k povečanju produktivnosti organizacije. Enako velja, če pride do odpuščanj, kjer je potrebno jasno predstaviti, koliko bo imela organizacija pri tem stroškov, ker bo izgubila zaposlenega, ki si ga ne želi. Pri naložbi v zaposlene mora

manager določiti, kolikšni so posredni in neposredni stroški, ko pride do odpuščanja zaposlenih.

V ta namen je potrebno kontrolirati naložbo v zaposlene in vzpostaviti komunikacijski kanal med finančnim oddelkom, direktorjem in managerji, ki upravljajo s proračunom za naložbe v zaposlene (Ladika, 2006, str. 3). Tako se zaposlene lažje vrednoti, kot posameznike ali celoto.

Na žalost predstavljajo naložbe v zaposlene že takoj na začetku značaj stroškov, čeprav so zaposleni pomembna prвина poslovnih procesov. Potrebno bo spremeniti to miselnost in gledati na naložbe v zaposlene kot na večanje premoženja organizacije. Še vedno je veliko nasprotnikov takega mišljenja in izkazovanja takih naložb v računovodskih izkazih. Vendar so inovacije, spremembe in s tem spremenjeno razmišljanje pomembni za napredovanje in razvoj ne samo gospodarskih organizacij, pač pa razvoja naroda kot celote. Bo kdaj zaživel tudi računovodstvo človeških virov? Pustimo se presenetiti, a ne bojmo se sprememb, te so potrebne. Verjamem, da bo računovodstvo človeških virov kmalu postalo del računovodstva vsake organizacije in bo tako pripomogla k postavitvi še boljše organizacijske kulture. Zaposleni so bogastvo vsake posamezne organizacije.

6 Reševanje potreb po pilotih v Adrii Airways

Adria je imela pred poletjem 2006 v svoji floti 10 letal, 3 letala tipa Airbus A320, ki ima na krovu dva pilota in štiri člane kabinskega osebja, in 7 letal tipa CRJ 200, ki na krovu potrebuje dva pilota in dva člana kabinskega osebja. Posvetil se bom le pilotom, s katerimi razpolaga Adria Airways, to pa zato, ker je s tem možna bolj jasna predstavitev delovanja in planiranja, saj med njimi nima nobenih študentov, kar stvar nekoliko bolj zaplete pri kabinskem osebju.

6.1 Situacija ponudbe in povpraševanja po pilotih v Adrii Airways

Adria Airways ima trenutno okoli 110 pilotov, med katerimi imajo 50% kapitanov in 50% kopilotov. To so kadri, ki upravljajo z letali. V letošnjem letu pa je Adria dobila še tri dodatna letala. Dve od treh sta sposojeni in je skupaj z najemom letal prišla tudi posadka, tako da Adria s temi piloti nima ločenih stroškov, saj je plačilo za njihove usluge poravnano skupaj stroški najema teh dveh letal. Zato se v to ne bom spuščal, ker ne vpliva na cilj mojega diplomskega dela. Tretje letalo, ki ga je Adria dobila v letošnjem poletju, pa je namenjeno prevozu tovora, in zato potrebuje le pilote, ne pa tudi kabinskega osebja. To letalo je drugačnega tipa, letalo tipa SAAB, za katerega Adria nima svojih že izšolanih pilotov. To je problem, za katerega bom poskušal najti najbolj primerno rešitev. Kako in kje ter koliko pilotov bo Adria potrebovala, da bo novo letalo SAAB lahko uspešno opravljajo svojo nalogo? V letnem poročilu za leto 2005 pa kljub temu ni navedenih nobenih planov za šolanje novih pilotov oz. najema tujih pilotov za novo letalo SAAB.

Naslednji problem, s katerim se mora Adria soočati, pa je tudi ta, da je trenutno v Sloveniji manj pilotov kot pa je povpraševanja po njih s strani Adrie. Kot kažejo podatki, v Sloveniji pilotov enostavno ni, zato bo morala Adria za zadovoljevanje svojih potreb iskati pilote v tujini (Oštir, 2006, str. 19).

6.2 Možne rešitve

Adria se je znašla pred vprašanjem, kje dobiti pilote, ki ga je morala dokaj hitro rešiti. Letalo so že imeli, niso pa imeli pilotov, in tako je bilo letalo na tleh. Pri tem pa je potrebno poudariti, da je letalo veliko dražje na tleh kot v zraku, saj je namenjeno letenju. Tako se je Adria znašla pred problemom, ki je zadeval človeške vire. Glavno vprašanje, ki sem ga jaz videl in je po mojem mnenju najbolj logično, je bilo, kje dobiti pilote. O tem sem že pisal v teoretičnem delu diplomskega dela in sicer pod naslovom 'Potrebe po človeških virih' in 'Ponudba človeških virov'. Pilote je torej moč pridobiti na tri načine in vsi trije so bili možni tudi pri Adrii. Ti so:

1. prešolati pilote, ki sedaj letijo na drugem tipu letal v adriini floti,
2. izšolati nove pilote, ki so ravno končali ustrezno fakultativno smer šolanja,
3. najeti tuje pilote, ki že imajo dovoljenje za upravljanje potrebnega tipa letala.

6.2.1 Prešolanje pilotov

Prešolanje pilotov pomeni, da izberemo potrebno število že delujočih pilotov v Adrii in jih izšolamo oz. prešolamo za pridobitev dovoljenja za upravljanje novega tipa letala SAAB, ki ga je Adria kupila. Potrebno je prešolati tako kapitane kot tudi kopilote. Število potrebnih pilotov je seveda odvisno od števila letov, ki jih bo to letalo naredilo na dan/teden/mesec/leto. Preveriti pa je potrebno tudi strateški plan Adrie ter kakšne bodo potrebe po vseh pilotih, za vse tri tipe letala, ki jih trenutno imajo.

Prešolanje pilotov, ki že imajo pilotsko dovoljenje, je vsekakor cenejše, kot pa izšolanje čisto novih pilotov, saj ti potrebujejo precej večje število ur šolskega letenja. Piloti, ki že imajo veljavno dovoljenje za katerikoli tip letala, potrebujejo manj ur letenja za pridobitev novega dovoljenja za novi tip letala. Manj ur letenja in manj ur simulatorja pa pomeni manjši strošek za Adrio. Adriini piloti pa so zagotovo cenejši od najema tujih pilotov, saj so plače tujih pilotov višje od slovenskih (glej Tabela 4 na str. 38). To pa tudi ni vse, saj je potrebno tujim pilotom zagotoviti tudi osnovne življenjske standarde, ki morajo biti podobni tistim, ki jih uživajo v sebi domačem okolju. Ponavadi tuji piloti bivajo v hotelskih sobah, katerih račune poravnava prav Adria.

Tabela 4: Stroški pilotov kapitanov na mesec

	Adriini piloti	Tuji piloti
Bruto mesečna plača	€ 4.500	€ 7.500
Bivanje, prevoz, dnevnice	€ 500	€ 1.400
Letalska karta	€ 0	€ 600
Uvajanje	€ 200	€ 1.000
Drugi stroški	€ 700	€ 400
Skupaj	€ 5.900	€ 10.900

Vir: g. Ambrožič, 2006.

Tabela 4 lepo pokaže razliko v stroških na mesec za kapitane. Ti stroški so nekoliko manjši za kopilote in se za Adriine kopilote gibljejo nekje okoli € 4.000/mesec, medtem ko so stroški tujih kopilotov okoli € 8.000/mesec. Glede na to, da je imela Adria veliko izgubo v letu 2005, je to, da so domači piloti veliko cenejši od tujih, velika pozitivna točka v prid prešolanju pilotov.

K tem stroškom bi bilo potrebno pripisati še šolanje, ki je potrebno in tudi nujno za vse pilote, tako domače kot tuje. To šolanje stane Adrio približno € 25.000 in se temu enostavno ne morejo izogniti. To šolanje pa je tudi najvidnejša naložba, ki zadeva človeške vire. Adria si s prešolanjem zagotovi, da bodo ekonomično in uspešno začeli uporabljati novo letalo. Naložba pa je seveda dolgoročno osredotočena. Domači prešolani piloti ne bodo zapustili Adrie tako hitro, kot bi jo tuji piloti. Pogodbe se pogosto podpisujejo za čas enega leta, nato pa je potrebno z tujimi piloti podpisati novo pogodbe.

Najpomembnejša argumenta proti prešolanju sta, da bo Adria čutila to prešolanje že delujočih pilotov kot pomanjkanje pilotov na ostalih letalih Adriine flote. Tako se odpre novo vprašanje, in sicer kako zapolniti nastali primanjkljaj pilotov na ostalih tipih letal v floti, saj bi bilo potrebno novo nastala delovna mesta prav tako zapolniti in zopet zaposliti dodatno količino pilotov. Tako je možno, da ta rešitev konec koncev le ne bi bila toliko cenejša, kot sicer daje občutek na prvi pogled. Dodatni problem, ki ga ima Adria pri prešolanju pilotov, je tudi ta, da trenutno nima nobenega podrobnega informativnega sistema, ki bi lahko pomagal pri izbiri primernih kandidatov za tako prešolanje. V ta namen pa bi se morala Adria poslužiti modelov za izbiro, kar bi lahko povzročilo nezadovoljstvo izbranih in tudi neizbranih pilotov.

6.2.2 Izšolanje novih pilotov

Izšolanje novih pilotov predlagam predvsem v smislu, da se zaposli nove pilote, ki so ravno zaključili primerno smer na fakulteti za strojništvo. S tem bi zapolnili nova delovna mesta, ki so se pojavila ob nakupu novega tipa letala.

To je zagotovo rešitev za zelo dolgo obdobje, saj so novo izšolani piloti nekoliko mlajši in imajo pred sabo še dolgo delovno dobo. Vsekakor Adria v tem primeru ne potrebuje informacijskega sistema, ki bi pomagal pri izboru, saj dobi informacije o kandidatih s fakultete. Najmočnejši argument pa je, da taka rešitev dejansko zapolni nova delovna mesta.

Zelo močni argumenti proti sta počasnejši postopek pridobivanja pilotov, saj je bil plan Adrie, da se novo letalo začne čimprej uporabljati in ustvarjati dobiček, ki naj bi ga nova naložba prinesla. Problem ni tako velik pri šolanju kopilotov, veliko dalj časa potrebuje nekdo, da se popolnoma izšola za kapitana letala. Če želimo prešolati kapitana na novi tip letala, je potrebno približno 2-3 mesece, medtem ko ta proces traja 4-5 let pri šolanju novih pilotov. Tako bi letalo stalo na tleh kar lep čas in ne upravljalo svoje funkcije. S takim ravnanjem bi si Adria zelo povečala stroške vzdrževanja letala in imela ogromne stroške z letalom, saj bi bil ta prizemljen. Če pa pride do tega, pa mora Adria plačevati parkirnino letala ljubljanskemu letališču, bi povzročilo, da nakup novega letala ta trenutek ni ekonomičen.

6.2.3 Najem tujih pilotov

Najem tujih pilotov je ena od zelo možnih rešitev, ki bi jih Adria lahko sprejela. Najpomembnejše pri najemu tujih pilotov je to, da bi letalo začelo leteti takoj, ko jih dobimo. Adria pridobi tuje pilote, ki že imajo dovoljenje za letenje na tipu letala SAAB. Strošek, ki bi ga Adria imela, bi bil strošek izbira in strošek potreben za šolanje teh pilotov, da bi lahko leteli na letalih Adrie, saj je potrebno vedeti, da ima vsaka letalska družba tudi določena svoja pravila. Pri izbiri tujih pilotov informacijski sistem ne bi igral tako pomembne vloge kot pri prešolanju pilotov, saj stvar izbire poteka podobno kot pri šolanju novih pilotov. Piloti, ki se prijavijo na tak razpis, že imajo svoja priporočila od letalskih družb, kjer so že opravljali svoje delo, in dodatne informacije lahko dobimo iz teh naslovov. Informacijski sistem tukaj ni tako pomemben tudi zato, ker Adria prvič išče tuje pilote za ta tip letala. Enako kot pri šolanju novih pilotov tudi tukaj velja, da najem tujih pilotov ne bi povzročilo pomanjkanje pilotov na ostalih tipih letala, ki bi ga povzročil prešolanje.

Tuji piloti bi pomenili za Adrio precejšen strošek, kar lepo prikazuje Tabela 4 (glej str. 38), ki je prikazana pri prvi rešitvi. Poleg cenovnega pogleda, pa tuji piloti ne pridejo k Adrii za daljše obdobje. Pogodbe se ponavadi podpisujejo za leto dni. Torej kakorkoli obrnemo sliko, vidimo, da bi morala Adria prej ali slej izšolati svoje pilote. Tako torej problema, ki ga ima trenutno Adria, ne bi rešila, vendar le prestavila in ga pustila za kasneje. To pa enostavno ni rešitev in kakor pravi slovenski rek: 'Kar lahko storiš danes, ne odlašaj na jutri!', je tukaj več kot zgovoren. Tuje pilote je potrebno tudi uvesti v novo okolje in to ne samo na področju organizacijskega okolja in klime, vendar tudi slovenskega okolja, ki je drugačno od okolja drugih držav. Zadnja negativna pripomba glede najema tujih pilotov pa je zagotovo tudi ta, da ima Slovenija svojo šolo za pilote in imamo vsako leto novo kandidate, ki so ravno zaključili fakultetno izobrazbo in iščejo službo. Ker je Adria edini slovenski letalski prevoznik, pa

seveda ti iščejo službe večinoma pri njej, medtem ko je druga možnost le še vojska in vojaško letalstvo.

6.3 Priporočilo, kako rešiti pomanjkanje pilotov v Adrii Airways

Kaj bi bilo najboljše za Adrio, se je glasilo moje vprašanje. Glede na vse argumente, ki so izpostavljeni v Tabeli 5, bi vsekakor zmagala prva rešitev, in to je prešolanje že delujočih pilotov, vendar pa je pri tem potrebno rešiti oz. omiliti vse tiste negativne lastnosti te rešitve. V ta namen bi bila moja rešitev kombinacija vseh.

Tabela 5: Pozitivne in negativne lastnosti možnih rešitev za Adrio Airways

	Prešolanje pilotov	Izšolanje novih pilotov	Najem tujih pilotov
Pozitivne lastnosti	<ul style="list-style-type: none"> • ceneje kot šolanje novih pilotov, • Adriini piloti so cenejši kot najeti tuji piloti, • poznavanje organizacijske klime s strani pilotov, • novi izzivi, • boljši pogoji delovanja, • hitrejši postopek od šolanja novih pilotov, • rešitev za daljše obdobje. 	<ul style="list-style-type: none"> • rešitev za daljše obdobje, • zapolni delovna mesta in pri tem ne odpre dodatnih delovnih mest, • ni nujno potrebno imeti informacijskega sistema, • novi piloti so veliko cenejši od že delujočih kot tudi tujih pilotov. 	<ul style="list-style-type: none"> • kratek čas pridobivanja, • letalo prične leteti takoj, • ne povzroči pomanjkanja pilotov na ostalih letalih v floti, • ne potrebujemo pomoči informacijskega sistema pri izbiri, • najcenejši pri stroških šolanja.
Negativne lastnosti	<ul style="list-style-type: none"> • postopek poteka počasneje od najema tujih pilotov, • rešitev za krajši čas od šolanja novih pilotov, • ni primernega informacijskega sistema, • pomanjkanje pilotov. 	<ul style="list-style-type: none"> • najpočasnejši postopek med temi rešitvami, • dolgotrajno uvajanje novih zaposlenih v organizacijsko klimo. 	<ul style="list-style-type: none"> • tuji piloti so precej dražji od domačih, • rešitev za krajši čas, • dolgotrajno uvajanje novih zaposlenih v organizacijsko klimo,

Vir: Lasten vir.

Takoj, ko je bilo letalo kupljeno in dostavljeno, bi Adria morala najeti tuje pilote in tako v najkrajšem možnem roku pričeti z leti letala tipa SAAB. Pri tem bi se morala Adria zavedati, da je to le kratkoročna rešitev, ki ne reši nastale situacije. S pomočjo tujih pilotov bi začeli s prešolanjem že delujočih pilotov. Ti bi bili izbrani glede na informacije, ki jih Adria posreduje o svojih zaposlenih pilotih, in med njimi bi izbrali najbolj primerne. Lahko bi se zatekli tudi k prostovoljnemu javljanju kandidatov. Pri tem bi lahko nastal problem, če bi izgubili pomembne zaposlene na ostalih tipih letal. Tukaj mislim predvsem, če bi prešolali visoko kvalificirane pilote, ki jih Adria na vsak način potrebuje na ostalih letalih. Ko bi bil izbor narejen, bi se izbrani piloti lotili šolanja, ki je potreben za pridobitev dovoljenja za novi tip letala. To šolanje, ki stane približno € 25.000, bi lahko bilo plačano s pomočjo prihodkov, ki bi jih novo letalo prineslo v organizacijo. To pa Adria ne bi smela gledati kot na strošek, ki jim ga povzroča šolanje, vendar kot dolgoročna naložba v znanje svojih pilotov, ki bodo s pilotiranjem novega letala, povečali prihodke in tudi končni dobiček. Da pa je naložba smotrna, je potrebno izbrati primerne kandidate in pravo število le-teh znotraj organizacije.

Adria pričakuje za leto 2007 25% povečanje letov za prevoz tovora. Iz podatkov za predhodna leta pa je možno ugotoviti, da bo Adria verjetno v letu 2007 zapustilo iz različnih vzrokov 4% pilotov. Poleg povečanja letov za prevoz tovora pa Adria želi povečati za 11% še število letov za prevoz potnikov. Za izračun, koliko novih pilotov torej potrebujejo, bom uporabil formulo za izračun neto potreb po človeških virih (glej str. 12). Trenutno imajo zaposlenih 7 pilotov za letalo SAAB, od tega so štirje najeti tuji piloti za eno leto.

$$PZČV = 7 \times (0.04 + 0.06) = 0.28 + 0.42 = 0.70$$

Izračun pove, da bo morala Adria za letalo SAAB v prihodnje zaposliti oz. izšolati vsaj še enega pilota za letalo SAAB. Potrebno pa je tudi opozoriti, da mora nadomestiti tudi štiri tuje najete pilote, ki trenutno letijo za Adria. Če vzamemo v račun še to, potem mora Adria izšolati in zaposliti za letalo SAAB vsaj še štiri pilote. Adria pa namerava za leto 2007 zaposliti sedem pilotov za letalo SAAB.

Ker pa vemo, da moramo zapolniti delovna mesta, od koder bomo prešolali to število pilotov, bom naredil še izračun, koliko pilotov Adria dejansko potrebuje, da zadovolji potrebam celotne letalske flote, ki šteje skupno 11 letal. Adria naj bi v letu 2007 iz različnih razlogov zapustilo 4% ljudi, število vseh letov pa naj bi se v letu 2007 povečalo za 11%. Trenutno pa ima zaposlenih 110 pilotov.

$$PZČV = 110 \times (0.04 + 0.11) = 4.4 + 12.1 = 16.5$$

Adria mora v letu 2007 zaposliti vsaj še sedemnajst (17) novih pilotov, da zadovolji potrebam, ki jih bo prineslo povečanje števila letov in povečanje letalske flote. K temu je potrebno prišteti še pet pilotov, da bo Adria zapolnila izgubo pilotov, ki jih je izbrala za prešolanje na

letalo SAAB. Adria tako v končni številki potrebuje v letu 2007 vsaj dvaindvajset (22) novih pilotov v svojih vrstah.

Ko bi izbrani piloti naredili potrebna šolanja in bi bili uspešno prešolani, bi jih končno začeli uporabljati za letenje novega letala. S tem bi začeli manjšati število tujih pilotov, ki bi bili najeti le za to prehodno obdobje.

Seveda pa se tukaj pojavijo nova delovna mesta, ki smo jih ustvarili s prešolanjem. Adria trenutno razpolaga s 110 piloti v svoji floti. Ker je bil pri novem tipu letala zelo pomemben tudi čas, je prešolanje zagotovo boljše kot šolanje novih pilotov, saj je to precej dolgotrajnejši proces. Ker pa ni take hude krize s časom na ostalih tipih letal v floti, bi jaz priporočal, da izšolajo nove pilote rajši za letala, ki jih Adria že ima in ima zanje tudi primerno izšolane pilote, ki so tudi inštruktorji. S tem pa bi ponudili možnost tudi novim iskalcem zaposlitve, ki so ravno zaključili fakultativno izobraževanje. Tukaj pa pridejo v poštev tudi tisti, ki so pri Adrii že opravljali študentska dela in že imajo določene izkušnje in znanje o organizacijski klimi, zato bi potrebovali manj časa pri uvajanju v organizacijo.

Adria, ki se sooča s tem problemom prav sedaj, ima trenutno najete štiri pilote in želi prešolati ter na novo izšolati še sedem pilotov. Ali so izbrali primerne kandidate za prešolanje in ali so naredili primeren plan, ki bo zadostil ciljem organizacije? Naj tu dopolnim misel še s člankom, ki je bil objavljen v časopisu Dnevnik, dne 13.11.2006, na strani 19. Kot pravi Denis Oštir, avtor članka, se v Adrii že pojavlja dejstvo, da mora Adria najemati tuje pilote, in sicer zaradi pomanjkanja svojih oz. domačih pilotov. Po mojem mnenju je to rezultat vodenja napačne strategije v prejšnjih letih. Trenutno ima Adria najetih sedem tujih pilotov, medtem ko se štirinajst tujih pilotov ravno izobražuje v Adriinih centrih. Članek omenja tudi, da bo Adria kmalu potrebovala še vsaj petnajst novih pilotov, kar nekako daje potrdilo mojemu izračunu, ki pravi, da bo Adria potrebovala vsaj sedemnajst novih pilotov. Kot pravi članek, bo takšno število pilotov težko dobiti v kratkem času (Oštir, 2006, str.19). Zato predlagam, da Adria pripravi izredno natančen plan pridobivanja pilotov, drugače se lahko ponovi črn scenarij, ki je Adria zaznamoval v poletni sezoni 2006. Članek omenja tudi, da je Adria v letošnjem letu zaposlila štirinajst pilotov, v prihodnjem letu pa naj bi jih zaposlila vsaj še dvanajst. Tako naj bi skupaj z najemom štirinajstih tujih pilotov in zaposlitvijo dvanajst domačih pilotov Adria v letu 2007 imela na razpolago šestindvajset novih pilotov. To je številka, ki je nekoliko višja od mojih izračunov, ki je skupno pokazal potrebo po dvaindvajsetih novih pilotih. Toda tukaj je potrebno omeniti, da ima Adria namen kupiti dve novi letali in tako bo povečala floto. Zato se tu ponovno vprašam, ali ne bo pilotov glede na vsa ta dejstva še vedno premalo.

7 Sklep

Prihodnost organizacij bo vse bolj temeljila na dobro organiziranih planih. Enako velja tudi za ravnanje s človeškimi viri. Zaposleni enostavno postajajo vse pomembnejši dejavnik v organizacijah pri boju s konkurenco v vse večjem globalnem okolju. Predvidevanje in planiranje potreb po človeških virih bo vse pogostejše eden glavnih vzrokov za uspeh organizacije. Znanje organizacij na področju ponudb človeških virov, ki jih sestavljajo tako zunanji kot notranji, bo pripeljalo do pomembnih zmag pri privabljanju najboljših ljudi v organizacije. Pri tem organizaciji najbolj pomaga odličen informativen sistem, ki ne vsebuje samo osnovnih podatkov o zaposlenih, pač pa je v njem zabeleženo vse znanje, ki ga ima organizacija o vsakem zaposlenem. Najnovejši informativni sistemi za ravnanje s človeškimi viri so danes vse bolj praktični in enostavno uporabni. Z njimi se tako lahko rokujejo vsi zaposleni, in ne samo tisti, ki se s podatki največ ukvarjajo, kar prinese do večje povezanosti in večjega zaupanja znotraj organizacije. Vsak zaposleni ima dostop do njega in do določene stopnje podatkov, ki jih tak sistem vsebuje. Največja pozitivna lastnost informacijskega sistema za ravnanje s človeškimi viri je ta, da daje organizaciji večjo fleksibilnost in s tem boljše in hitrejše odzivanje na spremembe okolja organizacije. To pa je ključnega pomena glede na to, da je današnje organizacijsko okolje pod vplivom vse pogostejših sprememb, ki tako ali drugače vplivajo na delovanje in uspešnost organizacij (Leskovar, 2001, str. 134).

Naložba v človeške zmožnosti in vse boljše znanje, ki ga imajo zaposleni, omogoča odlično tekmovalnost na globalno konkurenčnem trgu. Vsaka naložba pa zaznamuje finančni izdatek za organizacijo. V današnjem času je zato vse več besed namenjenih tudi računovodstvu človeških virov, ki pa presenetljivo le ni tako novo razmišljanje. Vprašanje je, ali se naložba v zaposlene lahko pojavi v računovodskih izkazih ali ne, dejstvo pa je, da naložba v zaposlene ne more biti gledano le kot strošek za organizacijo. Zaposleni predstavljajo premoženje organizacije in ne strošek. Vrednotenje zaposlenih pa povzroča veliko sivih las managerjem. Kako vrednotiti znanje, sposobnosti? Odgovorov je več in vsak računovodski oddelek organizacije si to zamišlja po svoje. Enostavno rečeno je potrebna večja skladnost in sinergija med oddelkom za ravnanje s človeškimi viri in računovodstvom, saj tako prinesemo v organizacijo pričakovane rezultate in doseganje postavljenih ciljev. Naložba v znanje in sposobnosti zaposlenih postavi celotno znanje in sposobnost organizacije na višjo raven, kar pomeni le eno, to je zmaga v boju na konkurenčnem trgu.

Adria Airways se sooča z velikimi težavami pri delovanju s človeškimi viri in mora za nadaljnje uspešno delovanje veliko popraviti pri ravnanju s človeškimi viri. V Adrii ni čutiti povezanosti med zaposlenimi in vodstvom. Zaznati ni večjih komunikativnih kanalov, ki bi omogočali močno potreben pretok informacij. S situacijo, ki se je pojavila pri nakupu novega letala, se je pokazalo, kako hitro in uspešno se zna Adria odzvati na spremembe. Upam lahko le, da so pri tem spoznali svoje slabosti in jih bodo v prihodnje popravili in se bolje pripravili na odzivanje na spremembe, ki so na slovenskem trgu z vstopom v EU, vse pogostejše.

Literatura

1. Belcourt Monica et al.: Strategic Human Resources Planning. Second edition. Canada: Thomson Nelson, 2004. 378 str.
2. Carrell M.R. et al.: Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. Sixth edition. Harcourt, 2000. 488 str.
3. Flamholtz Eric G.: Human Resource Accounting. Second edition, Revised and Expanded. San Francisco: Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1989. 389 str.
4. Gersick K.E. et al.: Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, 1997. 302 str.
5. Hočevar Marko et al.: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 268str.
6. Hočevar Miha: Med kravjimi zvonci se kraljevski ponos kali. Delo, Ljubljana, 31.7.2006, str.16.
7. Hočevar Miha: Brez dragulja ne bo krone. Delo, Ljubljana, 1.8.2006, str. 16.
8. Ladika Susan: Capitalize on Your Budget.
[URL:http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0806/0806agenda_management.asp], Avgust 2006.
9. Leskovar-Špacapan Gabriijela: Model planiranja človeških resursov. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 344 str.
10. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi, elektronski vir (CD-ROM). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
11. Milost Franko: Računovodstvo človeških zmožnosti. Koper, 2001. 194 str.
12. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
13. Oštir Denis: Adria mora zaradi pomanjkanja svojih pilote najemati v tujini. Dnevnik, Ljubljana, 13.11.2006, str. 19
14. Samuelson-Nordhaus: Ekonomija, šestnajsta izdaja. Ljubljana, 2002. 790 str.
15. Sušjan Andrej: Klasična politična ekonomija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 83 str.
16. S.T.: Vodje morajo zaposlenim čim bolj olajšati dopustovanje. Delo, Ljubljana, 8.8.2006, str.16.

Viri

1. Letno poročilo 2005. Ljubljana: Adria Airways, 2006. 113 str.

Priloga

Ključne informacije v ISRČV

Ključne informacije, ki jih vsebuje ISRČV, so razdeljene v štiri kategorije. Vsako teh kategorij pa je možno dopolnjevati. Kategorije sem povzel po knjigi Strategic Human Resource Planning, 2004, M. Belcourt and K. J. McBey, strani od 147 do 149, ki pa so nekoliko prilagojene slovenskemu prostoru. Te štiri kategorije so:

Identifikacija in osebni register

- Ime in priimek ter deklinirano ime
- Naslov, telefonska številka, številka mobilnega telefona, elektronski naslov
- Spol
- Datum rojstva
- Zakonski stan
- Nacionalnost
- Delovna ID številka, zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje

Zaposlitvena zgodovina

- Datum začetka dela v organizaciji
- Zaposlitveni staž
- Trenutno delovno mesto, klasifikacija pooblaščenosti, oddelek
- Dolžina dela na trenutnem delovnem mestu
- Predhodni položaji v organizaciji
- Delovne izkušnje

Kariere informacije

- Željeno delovno mesto zaposlenega, predlogi za delovno mesto od nadrejenega
- Individualna ocena uspešnosti, možnost napredovanja, pripravljenost za zamenjave
- Posebna znanja, sposobnosti in motivacija (posebne človeške zmožnosti)
- Izobrazba in certifikati
- Nedavna usposabljanja in izobraževanja
- Hobiji in interesi
- Prostovoljna dela in dejavnost v družbi
- Znanje tujih jezikov
- Nagrajevanje in spoštovanje zaposlenih

- Želeno mesto dela (geografsko)

Računovodstvo

- Plačilni sistem
- Davčna osnova
- Število opravljenih ur mesečno
- Nadure in dodatki
- Datum zadnje spremembe v plači
- Zgodovina plačilnih sprememb
- Čas dopusta in količina
- Dodatna zavarovanja
- Življenjsko zavarovanje
- Zdravstveno zavarovanje
- Pokojninsko in invalidsko zavarovanje
- Odtegljaji

Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

Human Resource Management (HRM) – oddelek za ravnanje s človeškimi viri

Human Resource (HR) – človeški viri

ISRČV (HRMS - Human resource management system) – informacijski program za ravnanje s človeškimi viri

Outsourcing – zunanje izvajanje