



MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

UREDILA **ANDREJ KOHONT** IN **IVAN SVETLIK**

**ANDREJ KOHONT, IVAN SVETLIK, NADA ZUPAN,
ROBERT KAŠE, MATEJ ČERNE, KATARINA KATJA MIHELIC,
BARBARA RAJGELJ, MIROSLAV STANOJEVIĆ, EVA BOŠTJANČIČ,
ŠPELA KREBELJ, TJAŠA TOMŠE, LUKA ERŽEN IN STANE MOŽINA**

MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

uredila Andrej Kohont in Ivan Svetlik

Recenzenta: dr. Sonja Treven in dr. Miroljub Ignjatović

Jezikovni pregled: Tomaž Petek



To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi 4.0 mednarodno licenco.

Založila: Založba Univerze v Ljubljani

Za založbo: Gregor Majdič, rektor Univerze v Ljubljani

Izdala: Fakulteta za družbene vede

Za izdajatelja: Iztok Prezelj, dekan Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani

Prva elektronska izdaja.

(Dopolnjena in razširjena izdaja knjige Menedžment človeških virov, ki je v tiskani obliki izšla leta 2021.)

Oblikovanje naslovnice: ENOOKI Kraft

Izdelava preloma: ENOOKI Kraft

Ljubljana, 2023

Nadgradnjo visokošolskega učbenika Menedžment človeških virov in objavo v višji stopnji odprtosti je omogočil RSF UL.

Publikacija je v digitalni obliki prosto dostopna na: <https://ebooks.uni-lj.si>

DOI: 10.51936/9789612972226

Publikacija je brezplačna.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID 174937859](#)

[ISBN 978-961-297-222-6 \(PDF\)](#)

VSEBINA

SEZNAM SLIK	7
SEZNAM PREGLEDNIC	9
UVOD	11
Andrej Kohont in Ivan Svetlik	
A) KONTEKST IZVAJANJA MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	15
1. OPREDELITEV, ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	17
Ivan Svetlik in Andrej Kohont	
2. OKOLJE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	49
Ivan Svetlik	
3. STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	77
Stane Možina in Nada Zupan	
B) ZAGOTAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	119
4. ANALIZA DELA IN DOLOČANJE PRIČAKOVANIH KOMPETENC SODELAVCEV	121
Ivan Svetlik in Andrej Kohont	
5. NAČRTOVANJE IN ZAGOTAVLJANJE OPTIMALNEGA OBSEGA ČLOVEŠKIH VIROV	155
Robert Kaše	
6. PRIVABLJANJE SODELAVCEV IN ZNAMKA DELODAJALCA	187
Robert Kaše, Matej Černe in Luka Eržen	
7. IZBIRANJE SODELAVCEV IN ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE	219
Andrej Kohont, Eva Boštjančič in Ivan Svetlik	
C) DELOVNA USPEŠNOST IN RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV	263
8. OBLIKOVANJE DELA IN DOBRO POČUTJE SODELAVCEV	265
Matej Černe, Katarina Katja Mihelič in Ivan Svetlik	
9. ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI SODELAVCEV	295
Nada Zupan	
10. IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ SODELAVCEV	337
Ivan Svetlik in Robert Kaše	
11. ZADRŽANJE IN REŠEVANJE PRESEŽKA SODELAVCEV	363
Robert Kaše in Matej Černe	

Č) RAZMERJA MED ORGANIZACIJO IN SODELAVCI	393
12. PLAČE IN NAGRAJEVANJE SODELAVCEV	395
Nada Zupan	
13. INDUSTRIJSKI ODNOSI IN GLAS SODELAVCEV	441
Miroslav Stanojević	
14. PRAVNI OKVIR MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	471
Barbara Rajgelj	
D) MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SPECIFIČNIH KONTEKSTIH	515
15. MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MEDNARODNIH PODJETJIH	517
Andrej Kohont in Robert Kaše	
16. MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH, MAJHNIH IN V SREDNJIH PODJETJIH	561
Matej Černe, Katarina Katja Mihelič, Nada Zupan	
17. RAZVOJ KOMPETENC ŠTUDENTOV MČV V SODELOVANJU Z ORGANIZACIJAMI	591
Andrej Kohont, Špela Krebelj in Tjaša Tomše	
POJMOVNO KAZALO	619
SEZNAM LITERATURE IN VIROV	637
PREDSTAVITEV AVTORJEV	687

SEZNAM SLIK

Slika 1.1:	Teoriji X in Y	32
Slika 2.1:	Organizacijski segmenti trga delovne sile	72
Slika 3.1:	Različni pristopi k MČV	85
Slika 3.2:	Proces vpeljave praks MČV	86
Slika 3.3:	Navpično in vodoravno ujemanje MČV	87
Slika 3.4:	Proces planiranja in kadrovska strategija kot strategija drugega reda	89
Slika 3.5:	Povezava med strateškim planiranjem in kadrovsko strategijo	90
Slika 3.6:	Proces oblikovanja kadrovske strategije	92
Slika 3.7:	Vrste kadrovske analitike,	98
Slika 3.8:	Skupine zaposlenih v kadrovskem portfelju in primer prikaza portfelja v slovenski organizaciji	101
Slika 3.9:	Primerjava med tradicionalnim in agilnim MČV	104
Slika 3.10:	Vrednote prihodnosti	105
Slika 3.11:	Cilji trajnostnega razvoja	106
Slika 3.12:	Dimenzije trajnostnega MČV	110
Slika 5.1:	Sestavni deli načrta človeških virov	163
Slika 5.2:	Matrika prehodnosti	170
Slika 5.3:	Nadomestitvena shema	172
Slika 5.4:	Skupine v modelu arhitekture človeških virov	181
Slika 6.1:	Strateška piramida znamenja delodajalca (lastno delo)	212
Slika 7.1:	Zaporedje metod izbirnega postopka	225
Slika 7.2:	Vrste selekcijskih intervjujev	236
Slika 7.3:	Primer priprave točk za intervju, na katerem ugotavljamo vztrajnost kandidata	239
Slika 7.4:	Primer obrazca za povzetek intervjuja	247
Slika 7.5:	Področja seznanjanja novinca	255
Slika 8.1:	Model značilnosti dela	273
Slika 9.1:	Model uspešnosti sodelavcev	300
Slika 9.2:	Povezave v sistemu zagotavljanja uspešnosti	302
Slika 9.3:	Primerjava ciljev SMART in FAST	306
Slika 9.4:	Trije tipi meril delovne uspešnosti	309
Slika 9.5:	Primer vedenjske opazovalne lestvice za premagovanje odpora do sprememb	312
Slika 9.6:	Primer vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice za računovodjo	312
Slika 9.7:	Ocenjevalci po metodi 360°	315
Slika 9.8:	Primer vprašanj za samooceno uspešnosti	323

Slika 9.9:	Mogoči ukrepi za izboljšanje uspešnosti za določeno kombinacijo motivacije in zmožnosti	325
Slika 9.10:	Evolucija sistemov zagotavljanja uspešnosti	328
Slika 10.1:	Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	343
Slika 12.1:	Sestavine sistema plač in nagrajevanja	401
Slika 12.2:	Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	403
Slika 12.3:	Povezava med sistemom plač in nagrajevanjem ter konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetja.....	405
Slika 12.4:	Trikotnik pravičnosti	407
Slika 12.5:	Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja.....	409
Slika 12.6:	Osnovni model plač in nagrajevanja	411
Slika 12.7:	Različni programi povezovanja plač z delovno uspešnostjo posameznika ...	421
Slika 12.8:	Primer izračuna delniških opcij.....	425
Slika 12.9:	Sestavine menedžerske plače.....	435
Slika 13.1:	Različne vrste glasu sodelavcev	451
Slika 14.1:	Tristransko razmerje pri agencijskem delu (lastno delo)	489
Slika 14.2:	Postopek sklepanja kolektivnih pogodb po ZKoliP (lastno delo)	495
Slika 15.1:	Model strateškega mednarodnega menedžmenta človeških virov (lastno delo)	527
Slika 15.2:	Ključni procesi MČV v kontekstu internacionalizacije (lastno delo).....	554
Slika 16.1:	Modeli kadrovanja v zagonskih podjetjih	575
Slika 16.2:	Platno ponudbe vrednosti človeških virov	579
Slika 16.3:	Tipi in dimenzije psiholoških pogodb	584
Slika 17.1:	Implementacija projekta akcijskega učenja	608
Slika 17.2:	Pridobljene kompetence udeležencev Kadrovske akademije DŠKM.....	614

SEZNAM PREGLEDNIC

Preglednica 1.1:	Prednosti in slabosti prenosa aktivnosti MČV na zunanje izvajalce za organizacijo in sodelavce (lastno delo)	42
Preglednica 1.2:	Odgovornost za odločitve na področju MČV v Sloveniji: razmerja med linijskimi vodji in kadrovskim oddelkom v odstotkih	48
Preglednica 2.1:	Značilnosti fordizma in postfordizma.....	66
Preglednica 3.1:	Vloge nosilcev strateškega MČV	88
Preglednica 3.2:	Kazalniki spremljanja uspešnosti in učinkovitosti MČV	96
Preglednica 3.3:	Primeri vloge MČV na različnih področjih trajnostnega MČV	109
Preglednica 3.4:	Oblike prostovoljstva in vloga delodajalca.....	111
Preglednica 4.1:	Kategorije potreb in sredstva za njihovo zadovoljevanje v organizaciji	126
Preglednica 4.2:	Obrazec za zapisovanje poteka dela	133
Preglednica 4.3:	Skale kompleksnosti in zahtevnosti dela	137
Preglednica 4.4:	Stopnjevani opis zahtevane sposobnosti računanja, potrebne za opravljanje dela	138
Preglednica 4.5:	Analiza zahtev dela za vodjo prodaje.....	140
Preglednica 5.1:	Predstavitve alternativ za reševanje primanjkljaja človeških virov	178
Preglednica 6.1:	Načini privabljanja glede na izbrana merila	205
Preglednica 7.1:	Primeri vprašanj za vodenje intervjuja po posameznih področjih	240
Preglednica 7.2:	Primer preprostega obrazca za zapisovanje pogovora	243
Preglednica 8.1:	Strategije in aktivnosti za zagotavljanje ravnovesja med delom in družino in dobrega počutja	287
Preglednica 10.1:	Merila notranjega in zunanjega vrednotenja izobraževanja	349
Preglednica 11.1:	Značilnosti pristopov k zmanjševanju velikosti organizacije	376
Preglednica 12.1:	Strateške odločitve o sistemu plač glede na različne poslovne strategije.....	410
Preglednica 12.2:	Možne odločitve pri oblikovanju programa povezovanja plač z uspešnostjo	419
Preglednica 12.3:	Primer izračuna prihrankov v trgovskem podjetju (v €).....	423
Preglednica 12.4:	Primer izračuna nagrade za dosežke rezultate v proizvodnem podjetju.....	424
Preglednica 12.5:	Primer izračuna pri programu udeležbe v dobičku v €	425
Preglednica 13.1:	Stopnje sindikaliziranosti v Sloveniji (1991–2015)	458
Preglednica 14.1:	Določitev plačnih skupin in plačnih podskupin	509
Preglednica 15.1:	MČV v mednarodnem podjetju	531
Preglednica 15.2:	Prednosti in slabosti domačega in lokalnega upravljanja podružnic mednarodnih podjetij.....	539

Preglednica 15.3:	Metode medkulturnega usposabljanja glede na obdobje prebivanja v tujini in trajanje usposabljanja	542
Preglednica 15.4:	Kompetence mednarodnih menedžerjev	543
Preglednica 16.1:	Vrste podjetij glede na velikost	566
Preglednica 16.2:	Vpliv dimenzij MSP na MČV.....	567
Preglednica 16.3:	Prakse MČV v zagonskih podjetjih.....	576
Preglednica 17.1:	Prednosti, slabosti in izzivi sodelovanja med univerzo in podjetji.....	597

UVOD

Andrej Kohont in Ivan Svetlik

V knjigi, ki je pred vami, vam želimo posredovati jasen, analitičen in kritičen vpogled v menedžment človeških virov (MČV), ki vam bo na razumljiv način posredoval razumevanje naj sodobnejših teorij, pristopov in praks MČV.

Knjigo sestavlja 17 poglavij, ki smo jih razdelili na pet vsebinsko povezanih delov; ti so: kontekst izvajanja menedžmenta človeških virov, zagotavljanje človeških virov, delovna uspešnost in razvoj človeških virov, razmerja med organizacijo in sodelavci ter menedžment človeških virov v specifičnih kontekstih.

Vsa poglavja imajo enotno sestavo. V njih na začetku povzamemo ključne cilje oziroma znanje, ki ga boste spoznali in pridobili. Sledi predstavitev vsebine, s čimer vas uvedemo v koncepte in poudarke posameznih poglavij. Na koncu vsakega poglavja so: strukturiran povzetek vsebine, vprašanja za razpravo in ponavljanje ter primeri za preučevanje, razreševanje praktičnih izzivov in njihovo kritično ovrednotenje. Tako v besedilih oblikujemo most med teorijo, sodobnimi izsledki raziskav, metodami in orodji za razreševanje strokovnih izzivov ter aktualno prakso MČV. S tem vam (v prvi vrsti študentkam in študentom) ponujamo temelje za razvoj strokovnega znanja in kompetenc ter kritičnega ovrednotenja situacij, s katerimi se srečujete oz. se boste v prihodnosti srečevali pri svojem delu in igranju različnih vlog na področju MČV. V besedilih smo bili posebej pozorni na terminološko skladnost in ponavljanje vsebine, zato vas v poglavjih na trenutke napotujemo na vsebine, ki so predstavljene v predhodnih poglavjih. Predstavitvam praks in organizacij, o katerih pišemo, smo dodali aktivne spletne povezave, s čimer jih boste na preprost način podrobneje spoznali.

MČV predstavlja izziv za organizacije, njihova vodstva in za vodje; z vse večjo vpetostjo sodelavcev v dnevne aktivnosti, ki jo izpostavljajo novejši organizacijski modeli, je ključno strateško področje. Ta ob dveh temeljnih ravneh, ki prispevata k uspešnosti

in učinkovitosti delovanja organizacije – filozofija menedžmenta, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti ter je podlaga za konkretne aktivnosti MČV in razvit model izvajanja kadrovske funkcije, pri čemer je poudarek na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijsko obravnavanje – temelji na sodelovanju vseh akterjev.

Na MČV vplivajo številni dejavniki, kot so: situacija na trgu delovne sile in v družbi, interesi in moč različnih skupin (lastniki, menedžment, sodelavci, zunanji izvajalci, sindikati, država idr.), institucionalna in pravna ureditev, prenos filozofije v vsakdanjo prakso, usposobljenost menedžerjev in strokovnjakov za MČV, načini organizacije dela, velikost in vpetost organizacije v mednarodno poslovanje, kultura, tradicija in vrednote v organizaciji ter veliko drugih.

V zadnjem desetletju je organizacije – podobno kot druge družbene akterje – zaznamoval napredek informacijske tehnologije, socialnih omrežij, umetne inteligence, strojnega učenja itn., ki jih najuspešnejše in okretne med njimi že s pridom uporabljajo na področjih MČV. Obenem napredek ob povečani negotovosti v okolju ter usmeritvi k trajnostnemu in zelenemu delovanju odpira številna stokovna in etična vprašanja, povezana z načini in nameni uporabe informacij, varstvom (osebnih) podatkov, s kombinacijo osebnih pristopov s tehnologijo in z umetno inteligenco ter veliko drugih, na katera še ni jasnih odgovorov ter povečuje potrebo po iskanju novih, kreativnih poti in rešitev.

Zato je za uspešen odziv in obvladovanje izzivov MČV ključna sposobnost povezovanja lokalnih in osebnih problemov s širšim makrodružbenim dogajanjem ter z oblikovanje profesionalnega, kritičnoanalitičnega celostnega pogleda na družbo. Gre za vprašanja, kaj delajo strokovnjaki in menedžerji za MČV; zakaj nekaj počnejo in kaj vpliva na to, kar delajo; kako so prakse MČV sprejete ter kako vplivajo na sodelavce, delodajalce, organizacije in na družbo. Vse omenjeno povečuje potrebo po močni in kredibilni vlogi MČV kot intelektualnem braniku, ki v organizaciji skrbi za strateško usmerjene dejavnosti nosilcev MČV, medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter za spodbujanje njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (s ciljem) organizacije ter ob upoštevanju ciljev in interesov sodelavcev dosežemo čim boljše rezultate.

Menedžment človeških virov svojo teoretično osnovo črpa iz različnih ved, zato smo pri pripravi poglavij ponovno združili moči sociologi, ekonomistke in ekonomisti, psihologinja in pravnica ter k sodelovanju povabili nove sodelavke in sodelavce, pa tudi študente in strokovnjake iz prakse, ki v predhodnih izdajah knjige še niso sodelovali. Skupaj vam ponujamo interdisciplinarni pristop, ki vam bo v pomoč pri celovitem razumevanju MČV. S tem nadaljujemo tudi tradicijo medfakultetnega sodelovanja na Univerzi v Ljubljani, h kateremu nas je leta 1998 z izdajo prve tovrstne knjige pri nas z naslovom Management kadrovskih virov povabil eden izmed utemeljiteljev kadrovskega področja pri nas profesor Stane Možina. Z leti se je do zdajšnje pete izdaje zasnova knjige nekoliko spreminjala, predvsem pa se je prilagajala novim razmeram in razvoju stroke. Njeno poslanstvo, tj. posredovati temeljno in novo znanje s področja menedžmenta človeških virov novim generacijam študentov in praktikov, pa ostaja nespremenjeno.

Upava, da boste s pristopom, ki vam ga ponujamo, na zanimiv način spoznali vsebine in do njih razvili kritično reflektivno držo, ki vam bo v pomoč pri naslavljanju strokovnih izzivov in razvoju lastnih kompetenc za uspešno kariero na področju MČV.

Vsem avtorjem in drugim, ki ste sodelovali pri nastanku, se zahvaljujema za prispevek h knjigi. Posebna zahvala gre UL, ki je v okviru razvojnega stebra prispevala finančna sredstva za posodobljeno izdajo knjige v odprtem dostopu.



KONTEKST
IZVAJANJA
MENEĐŽMENTA
ČLOVEŠKIH VIROV

1.

OPREDELITEV, ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

Ivan Svetlik in Andrej Kohont

OPREDELITEV POJMOV IN RAZVOJ MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

KADRI, DELOVNE ZMOŽNOSTI, ČLOVEŠKI VIRI IN DELOVNA SILA

Pojem kadri se je v Sloveniji dodobra uveljavil in ga pogosto uporabljamo, ko govorimo o ljudeh, sodelavcih v organizaciji. Možina¹ kadre opredeli kot vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev. **Kadri so torej vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo pri organiziranem delu.**

Delodajalce pri ljudeh zanimajo predvsem njihove zmožnosti – tiste, ki z njihovo uporabo v delovnih procesih zagotavljajo doseganje poslovnih ciljev. **Človeške zmožnosti** lahko opredelimo kot **znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo.**²

Delodajalci še posebej iščejo tiste delovne zmožnosti, ki jim omogočajo ustvarjati konkurenčne prednosti. S tem pa jim dajejo poseben pomen – pomen virov. Lahko rečemo, da **človeške zmožnosti z njihovim angažiranjem v delovnih procesih dobivajo značaj virov – človeških virov.** Tem bolj, čim redkejša so in čim več dodane vrednosti lahko ustvarijo. Njihove značilnosti so naslednje:³

- **Dodajajo vrednost**, kar dokazujejo teorija človeškega kapitala in tudi izračuni finančne vrednosti, ki jo sodelavci prispevajo k podjetju.^{4, 5, 6}
- **So redki.** Znanje in sposobnosti namreč niso enakomerno porazdeljeni. Prej bi lahko govorili o normalni porazdelitvi, kar pomeni, da je ljudi z največjimi zmožnostmi malo, zato morajo podjetja na trgu tekmovati, da jih privabijo k sebi.
- **Posnemanje je zelo zapleteno**, ker je težko ugotoviti, kaj je dejanski izvor konkurenčnosti. Znanje o proizvodih, procesih in o rezultatih, ki je v ozadju rutin in socialnih interakcij, ustvarja organizacijske zmožnosti, ki jih je težje posnemati.⁷ Organizacije in ljudje imajo svojo zgodovino, kulturo in medsebojno izoblikovane odnose. Prav tako je zelo zabrisana vzročna povezanost in težko natančno ugotovimo, kaj je pripeljalo do povečevanja uspešnosti (npr. nov sistem plač

ali sistem dajanja predlogov, ki so ga uvedli hkrati z njim, ali mogoče zamenjava enega od vrhnjih menedžerjev ...). Zato se lahko zgodi, da posnemanje določene metode ali načina dela v drugem okolju obrodi povsem drugačne sadove.

- **Mobilnost je omejena**, ker so z njo povezani transakcijski stroški (npr. stroški uvajanja in usposabljanja delavcev).
- **Pomembna je nezamenljivost**, saj zastaranje ni mogoče, ljudje se vedno znova učijo, lahko opravljajo različna opravila (prenosljivost znanj). Delno sicer ljudi lahko zamenja tehnologija, a le kratkoročno, kajti tehnologijo je razmeroma lahko posnemati.

Delodajalci angažirajo človeške vire predvsem prek trga delovne sile – s tržno transakcijo, ki temelji na razmerju med ponudbo in povpraševanjem. Zato za označevanje človeških virov včasih uporabimo tudi tradicionalni pojem **delovna sila**.

Navedena pojmovna razčlenitev nas tako vodi od kadrov – posebne kategorije ljudi – do njihovih zmožnosti, med katerimi nekatere dobijo pomen človeških virov za doseganje poslovnih ciljev in konkurenčne prednosti. To razlikovanje je pomembno za to, da se izognemo zmotnemu prepričanju, da pri zaposlovanju oziroma sklepanju delovnih razmerij delavci – kadri – dajejo delodajalcu na voljo svojo celotno osebnost in vse svoje zmožnosti. Na voljo dajejo samo tiste, za katere se z delodajalcem posebej dogovorijo, in to tudi zapišejo v delovni pogodbi. To so človeški viri.

INTELEKTUALNI, ČLOVEŠKI, SOCIALNI IN DUHOVNI KAPITAL

Z vključevanjem človeških virov v sistem kapitalistične proizvodnje se človeški viri spreminjajo v kapital. **Intelektualni kapital** za potrebe menedžmenta človeških virov smiselno razdelimo na tri sestavine: človeški, socialni in organizacijski. Medtem ko človeški kapital zajema predvsem seštevek znanja, spretnosti in izkušenj posameznikov v organizacijah, se organizacijski kapital nanaša na institucionalizirano znanje in izkušnje, ki so zapisani v podatkovnih bazah, postopkih, patentih, priročnikih, v strukturah itn. Uporaba pojma organizacijski kapital (namesto strukturni kapital) je smiselna, zato ker poudari posebnost, da je to kapital v

lasti organizacije, človeški kapital pa je v lasti posameznikov in si ga organizacije v resnici le izposojajo. Tretja sestavina intelektualnega kapitala, socialni kapital, ni niti na ravni posameznika niti organizacije, ampak se nanaša na vire znanja, ki so na voljo in se razvijajo v mrežah odnosov med člani organizacije ter med njimi in zunanjim okoljem.⁸ Izvori socialnega kapitala so torej v strukturi in vsebini posameznikovih socialnih razmerij, medtem ko učinki socialnega kapitala na uspešnost posameznika izvirajo iz informacij in znanja, ki so posamezniku na voljo v njegovem socialnem omrežju.

Flap⁹ opisuje **tri dimezije posameznikovega socialnega kapitala**: 1) število oseb, ki so vključene v posameznikovo **socialno omrežje**; 2) **viri**, do katerih ima posameznik dostop prek oseb v svojem socialnem omrežju; 3) **razpoložljivost virov** oziroma pripravljenost oseb v omrežju, da svoje vire delijo s posameznikom. V tem smislu lahko socialni kapital posameznika opredelimo kot zbir vseh virov, ki so v lasti članov socialnega omrežja posameznika ter so posamezniku na voljo zaradi zgodovine odnosov med posameznikom in posamezniki člani njegovega omrežja. Pri tem igrajo pomembno vlogo sodelovanje, zaupanje in solidarnost.

Raziskave kažejo, da lahko z učinkovitim razvojem in uporabo socialnega kapitala najboljše uporabimo človeški kapital.^{10, 11} Zato sta človeški in socialni kapital pomembna za povečevanje intelektualnega kapitala. V svoji raziskavi sta Youndt in Snell¹² ugotovila, da ima socialni kapital med tremi sestavinami intelektualnega kapitala (poleg socialnega še človeški in organizacijski) največji vpliv na uspešnost. Razlogi so lahko v tem, da socialni kapital omogoči organizaciji, da učinkovitejše uporablja svojo bazo znanja v celotni organizaciji in tako zmanjšuje odvečne aktivnosti, podvajanja in posledično stroške. Za učinkovito razvijanje intelektualnega kapitala je odločilnega pomena ustvarjanje znanja; pri tem je ključno sodelovanje med člani organizacije,¹³ ki prispevajo svoje tiho znanje k ustvarjanju novih zamisli in ustvarjalnemu reševanju problemov. Pri tem igrajo pomembno vlogo neformalni odnosi,¹⁴ ki jih morajo organizacije podpirati ter ob razvijanju formalnih odnosov tako dodatno spodbuditi razvoj in delitev znanja.

V zadnjem času se kot element ustvarjanja vrednosti podjetja z ljudmi uveljavlja še **duhovni kapital** (angl. *spiritual capital*), ki ga Zoharjeva in Marshall¹⁵ povezujeta z novo paradigmo poslovanja, ki dodaja moralne in družbene razsežnosti z vključevanjem človekove

želje po uresničevanju življenjskega namena in njegovih vrednot. Duhovni kapital je torej količina duhovnega in strokovnega znanja, ki je na voljo posameznikom ali kulturam, pri čemer duhovni pomeni »namen življenja, njegove vrednote in končni smisel«. V tem smislu je poslovanje del širše skupnosti, do katere mora vsaka organizacija sprejeti resnično odgovornost in pomagati ustvarjati trajno človekovo prihodnost ter ohranjanje in negovanje človekovega duha. Duhovni kapital se odraža v tistem, v kar organizacija verjame, zaradi česar obstaja, za kar si prizadeva in prevzema odgovornost. Duhovnost v tem smislu postavlja vprašanja, zakaj nekaj počnemo (ali počnemo prave stvari) in kako počnemo stvari (ali pa obstaja boljši način). Na obe vprašanja odgovarjamo skladno s temeljnimi človeškimi vrednotami ter pogoji za kakovostno življenje in trajnostni razvoj posameznika, organizacije in družbe, katere sestavni del smo. To organizacije običajno izrazijo v svojem poslanstvu in vrednotah.

MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV (MČV) IN KADROVSKI MENEDŽMENT

Menedžment človeških virov je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov sodelavcev dosežemo čim boljše rezultate.

Menedžment človeških virov svojo teoretično osnovo črpa iz različnih ved (npr. psihologije, sociologije, organizacijske in ekonomske teorije), zato je za celovito razumevanje MČV **nujen interdisciplinarni pristop**, ki ga avtorji navadno obarvajo z osebno noto glede na svojo izvorno pripadnost določeni vedi. Menedžment človeških virov razumemo na dveh ravneh:

1. kot **filozofijo menedžmenta**, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne aktivnosti MČV;
2. kot **razviti model izvajanja kadrovske funkcije**, pri katerem je poudarek na strateški vlogi človeških virov, ki presega funkcijsko obravnavanje, zato postaja MČV sestavni del menedžmenta podjetij.

Za učinkovitost in uspešnost MČV je seveda ključna usklajenost obeh ravni. Lahko bi dejali, da je ustrezna filozofija menedžmenta nujni pogoj, da se MČV razvije kot način izvajanja kadrovske funkcije v praksi, vendar to še zdaleč ni zadostni pogoj, saj na učinkovitost MČV vplivajo številni dejavniki, kot so npr.: prenos filozofije v vsakdanjo prakso, usposobljenost menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov, interesi in moč različnih skupin (lastniki, menedžment, sodelavci, sindikati, država idr.) ter tradicija in vrednote v organizaciji.

Če je kadrovski menedžment osredinjen na strokovna vprašanja izvajanja kadrovskih nalog, ki jih narekuje posebna organizacijska, to je kadrovska funkcija, MČV presega to raven. V pomoč pri razumevanju razlike med obema so nam lahko prispevki številnih avtorjev, ki so preučevali razlike med MČV in klasičnim kadrovskim menedžmentom.^{16,17,18,19,20,21,22,23} Njihove ugotovitve lahko strnemo v naslednje točke:

- Za MČV je značilen **odvisnostni pristop** (angl. *contingency approach*), pri katerem so kadrovske aktivnosti odvisne od okolja (zunanjega in notranjega), v katerem MČV deluje. Kadrovski menedžment je usmerjen na svoje naloge in se ne ukvarja s kontekstom, v katerem deluje.
- Pri MČV je poudarjen **strateški vidik**, ki terja medsebojno usklajenost aktivnosti MČV ter njihovo usklajenost s strategijo organizacije in z drugimi notranjimi oz. zunanjimi značilnostmi, tradicionalne kadrovske aktivnosti pa so oblikovali precej bolj neodvisno in nepovezano.
- **Odgovornost za uspešnost ljudi je pri MČV v rokah menedžerjev na različnih ravneh**, ki tudi sprejemajo ključne odločitve v okviru MČV. Vloga kadrovske službe je v tem primeru bolj strokovna podpora za menedžersko odločanje in ni več v takšni meri nosilka odločanja kot v tradicionalnem kadrovskem menedžmentu. Pri MČV torej lahko govorimo o decentralizaciji odločanja.
- **Menedžerji človeških virov so bolj vključeni v strateški menedžment** podjetja in morajo zato odigrati vlogo poslovnega partnerja menedžmentu. Tradicionalni kadrovski menedžerji svojo pozornost usmerjajo predvsem na funkcijsko učinkovitost (strokovnost kadrovske službe).

- Pri MČV je večji poudarek na **spremljanju učinkovitosti MČV** v povezavi z uspešnostjo organizacije. V kadrovskem menedžmentu ključno pozornost namenjajo bolj neposrednim rezultatom kadrovskih aktivnosti, kot so npr.: fluktuacija, absentizem, zadovoljstvo sodelavcev idr.

RAZVOJ MČV

Največjo prelomnico v razvoju MČV je gotovo pomenila **industrijska revolucija**. Delavci so v 19. stoletju delali v težkih razmerah, za katere so bili značilni dolgi urniki (od 70 do 90 ur tedensko), slabi delovni pogoji, nizko plačilo in neustrezen odnos nadzornikov do delavcev. Takšne razmere so spodbudile naraščanje delavskega nasilja (stavk in uničevanja lastnine) in proti koncu stoletja se je močno okrepilo **sindikalno gibanje**. Zato se je povečala potreba po pravilih glede zaposlovanja in ravnanja s sodelavci, ki so počasi pridobivala značaj razvitih industrijskih razmerij. Normativna tradicija kadrovske dejavnosti se je pojavila kot odziv na potrebo po odpravljanju nepoštenega ravnanja delodajalcev, ki so imeli v tistem času absolutno prevlado v določanju pogojev zaposlitvenega odnosa. Zato je imelo **delovno pravo** v začetnem obdobju predvsem nalogo zaščititi delavca pred delodajalcem. Prve predpise lahko zasledimo že v drugi polovici 19. stoletja, z njimi pa so urejali dolžino delovnika in odmorov, zdravstveno zaščito delavcev, omejevanje dela žensk in otrok ter vprašanja varnosti pri delu. Pozneje se je razvilo v smeri urejanja pravic in dolžnosti delavcev pa tudi urejanja organizacije in funkcije tistih institucij, ki se ukvarjajo z delovnimi razmerji.²⁴

V 20. stoletju so se odnosi med sindikati kot predstavniki delavcev in delodajalskimi združenji formalizirali v obliki kolektivnih pogajanj, ki naj bi imela predvsem preventivni značaj in bi tako s predhodnim dogovorom odpravljala mogoče izvore konflikta ter s tem zagotavljala socialni mir. Obenem so bila kolektivna pogajanja tudi način razreševanja sporov med delodajalci in delojemalci. Včasih se je v proces pogajanj kot tretji partner vključevala tudi država in tako vplivala na izpolnjevanje pogojev za razvoj gospodarstva.

Torrington in Hallova²⁵ začetke MČV pripisujeta tako imenovanim socialnim reformatorjem, kot sta bila Owen v Angliji in Fuger v Nemčiji. Ti so v vlogi podjetnikov ugotavljali, da nevdružne delovne

razmere preprečujejo delavcem, da bi dobro delali, in jim ne omogočajo dostojnega življenja. Zato so začeli namenjati pozornost izboljševanju delovnih in življenjskih razmer sodelavcev, na primer varnejšemu delu in zagotavljanju stanovanj za delavce. Zaposlili so pomočnike za personalne zadeve in uradnike za blaginjo, poudarek pa je bil pri prvih bolj na administrativnih zadevah, povezanih z zaposlitvenim razmerjem, pri drugih pa na finančni pomoči za izboljševanje stanovanjskih in zdravstvenih razmer. V ZDA se je prvo združevanje nalog v kadrovske oddelke pojavilo že proti koncu 19. stoletja, bolj razširjeno pa potem v začetku 20. stoletja. V Evropi zasledimo porast organiziranega izvajanja MČV predvsem po prvi svetovni vojni. Ti začetki so sicer MČV omejili bolj na naloge, povezane s pridobivanjem kadrov, z zmanjševanjem absentizma, s plačevanjem in z delovnimi pogoji. Pozneje se je strokovna dejavnost v kadrovskih oddelkih še krepila in razvijali so veliko metod, npr. izbiranja kadrov, urejanja dela in vrednotenje delovnih mest.

Poleg navedenih dejavnikov ne smemo spregledati vpliva svetovnih vojn. V vojnem času so namreč razvili metode hitrega in množičnega kadrovanja in usposabljanja delavcev, predvsem žensk, ki so bile brez delovnih izkušenj v industriji in drugih organizacijah. Poleg tega so v prvi svetovni vojni začeli razvijati osebno testiranje za potrebe vojske, kar so pozneje prenesli tudi v civilno sfero.^{26,27} Drugi pomemben dejavnik je bila institucionalizacija države blaginje v tridesetih letih prejšnjega stoletja. Kazala se je v obliki zakonsko predpisanih programov varstva za primer brezposelnosti, varstva pri delu, zdravstvenega, invalidskega in pokojninskega varstva. Poleg tega je bil uzakonjen sindikat kot legitimen partner v pogajanjih z delodajalci. To je nalagalo delodajalcem posebno ureditev delovnega okolja ter komuniciranje s sindikatom in z institucijami države blaginje.²⁸

Čeprav se je MČV v posameznih državah razvijal z različno hitrostjo in intenzivnostjo, nam primer razvoja v Veliki Britaniji pokaže različne stopnje, ki bi jih z manjšimi časovnimi zamiki lahko zasledili v večini industrijskih držav. Kronološki razvoj MČV v Veliki Britaniji lahko razdelimo v naslednja obdobja:²⁹

1. **obdobje družbene blaginje** (1915–1920), ko so začeli z delavskimi kuhinjami in so skušali sodelavcem omogočiti dostojno življenje;

2. **obdobje kadrovske administracije** (angl. *personnel administration*) v 30. letih, ko so poleg družbene blaginje izvajali še postopke zaposlovanja, osnovnega usposabljanja in vzdrževanja evidenc;
3. **razvojno obdobje kadrovskega menedžmenta** (angl. *personnel management*) v 40. in 50. letih, ko so se razvijale številne kadrovske dejavnosti ter so pod to okrilje sodili tudi odnosi med sindikati in delodajalci;
4. **razvito obdobje kadrovskega menedžmenta** v 60. in 70. letih, ko je bil poudarek na organizacijskem in menedžerskem razvoju ter na sistematičnem usposabljanju in načrtovanju kadrov, tehnike pa so postajale strokovno vse bolj izpopolnjene;
5. **prva faza menedžmenta človeških virov** (angl. *human resource management*) v 80. letih, ko je bil glavni poudarek na tem, kako MČV prispeva k uspešnosti podjetja, in se je začel razvijati strateški MČV;
6. **druga faza menedžmenta človeških virov** od 90. let naprej, ko se vse bolj uveljavljajo timsko delo, decentralizacija moči, neprestano učenje, celovito obvladovanje kakovosti, menedžment organizacijske kulture, spremljanje uspešnosti in povezovanje nagrad z uspešnostjo, razvoj menedžmenta in drugih dejavnosti, ki naj bi podpirale strategijo podjetja in prispevale k njegovi uspešnosti.

Čeprav so bili vzrok za začetek razvoja MČV predvsem pragmatični razlogi, so začele njegove razvojne korake vse intenzivneje osmišljati različne teorije menedžmenta, ki so vzvratno vplivale na njegovo uporabo v praksi. Med njimi ne moremo spregledati zlasti naslednjih.

Frederick W. Taylor³⁰ je svojo **teorijo znanstvenega menedžmenta** razvil na podlagi izkušenj z organiziranjem dela v jeklnah. Ugotovitve je leta 1911 objavil v knjigi *Načela znanstvenega menedžmenta*, v kateri podrobno opisuje tudi vse poskuse urejanja dela v jeklni Betlehem Steel. Njegov temeljni cilj pri teh poskusih je bil povečati učinkovitost delavcev, saj je bil v svoji zagnanosti prepričan, da bi s tem prispeval k večjim zaslužkom tovarnarjev in delavcev ter hkrati k blaginji naroda, ker bi zaradi nižjih stroškov padle cene. Razvil je **metodo opazovanja** ter bil začetnik študij gibov in časa, s katerimi

je skušal odkriti najboljši mogoči način za opravljanje določenega delovnega opravila. Samo za to, da je odkril najboljši način razreza železa, je na primer opravil približno 50.000 poskusov. Rezultati njegovega dela so bili prepričljivi. V knjigi na primer opisuje, kako je s svojo znanstveno metodo dosegel, da je delavec naložil na vagon namesto prejšnjih 12 kar 47 ton ulitkov dnevno. Pogoj je seveda bil, da je delavec v celoti ubogal navodila glavnega inženirja, kako naj dela, kdaj naj počiva itn. Za povečano učinkovitost je bila potrebna tudi ustrezna motivacija, in ker je Taylor verjel, da je denar najboljši motivator, je delavca za nov način dela prepričal z višjim plačilom – namesto prejšnjih 1,15 \$ je prejel 1,85 \$.

Načela Taylorjevega znanstvenega menedžmenta lahko strnemo v naslednje točke:

- Obstaja le **en najboljši način dela**, ki ga morajo poiskati inženirji z natančnim študijem gibov in časa ter nato temu primerno organizirati delo.
- Izbrati je treba **prvovrstnega delavca** in ga naučiti novega načina dela. Vsak delavec je lahko za kakšno delo prvovrsten.
- Ker je **denar najboljši motivator**, je treba uvesti plačilo po opravljenem delu (plačilo po kosu).
- Na novo je treba opredeliti **vlogo vodstva** obrata; to mora znanstveno organizirati delo, potem pa prav tako znanstveno izbrati delavce in jih usposobiti za delo.
- Razviti je treba sistem **funkcijskega vodenja**, pri katerem ima vsak vodja svojo vlogo (polovica vodij načrtuje delo, polovica pa usmerja delavce).
- Vzpostaviti je treba **najpristnejše odnose sodelovanja vodstva z delavci**, saj dobri odnosi med njimi pomembno prispevajo k povečevanju učinkovitosti.

Taylorjeve ideje so močno vplivale na organiziranje dela. **Načelo delitve dela in specializacije** je na primer v svoje delovne procese zelo spretno uvedla veriga restavracij s hitro prehrano McDonald's, za katero je bila v tistem času značilna brezobzirna težnja k učinkovitosti, pospremljena s štetjem opravljenih delovnih opravil, strogim nadzorom in s preprostim delom, za katero ni bilo potrebno nobeno posebno znanje. Fordov tekoči trak je prav tako temeljil na študijah gibov in časa ter na ozki specializaciji na

ravni zelo preprostih opravil, kar je pri delavcih povzročilo veliko nezadovoljstva in jim je moral Ford nazadnje podvojiti plače (na 5 \$ dnevno), da je nekoliko ublažil strahovit poskok fluktuacije med sodelavci, ki je nastala po uvedbi tekočega traku.

Lahko sklenemo, da je Taylor s svojimi pristopi veliko prispeval k razvoju osrednjih funkcij MČV, kot so: analiza dela, kadrovanje, nagrajevanje, izobraževanje in usposabljanje. Vseh enostranosti svojega pristopa se sicer ni zavedal in so jih opazili šele pozneje. Kljub temu uporabljajo številne izpopolnjene elemente njegovega pristopa k vodenju, organizaciji dela in k MČV tudi v sodobnih organizacijah.

Kot kritika taylorizma in hkrati njegova nadgradnja se je uveljavila **teorija medčloveških odnosov**. Za njen razvoj so najpomembnejši poskusi podjetja Western Electric v njihovi tovarni v mestecu Hawthorne v ZDA (od tu ime **Hawthornske študije**), v katerem so izdelovali telefonske aparate ter druge naprave za telefonsko in telegrafsko industrijo. Želeli so ugotoviti, kako na učinkovitost dela vplivajo osvetlitev delovnih prostorov, razporeditev odmorov, dolžina delovnega časa in uvedba toplega obroka. Najprej so izvedli poskuse z osvetlitvijo. Izbrali so dve skupini delavk (eksperimentalno in kontrolno) in vsako namestili v posebno sobo. V eksperimentalni skupini so želeli s spreminjanjem osvetlitve ugotoviti raven, na kateri bo produktivnost dela največja. Pričakovali so, da bodo ob prešibki ali premočni osvetlitvi delavke naredile manj kot ob primerni svetlobi. V kontrolni skupini osvetlitve niso spreminjali, zato so pričakovali, da bo njihova produktivnost v preučevanem obdobju bolj ali manj enaka.

Rezultati so jih presenetili. Ko so v eksperimentalni skupini povečali osvetlitev, je produktivnost v primerjavi s siceršnjimi podatki narasla, narasla pa je tudi v kontrolni skupini, v kateri se osvetlitev ni spremenila. Še več, tudi ko so osvetlitev v eksperimentalni skupini zmanjšali, je produktivnost še vedno naraščala, prav tako tudi v kontrolni skupini. Šele ko so osvetlitev znižali na raven luninega sija, so se delavke začele pritoževati in je njihova produktivnost močno upadla. Za razlago rezultatov in nadaljnje poskuse so na pomoč poklicali Eltona Maya in njegovo skupino raziskovalcev s harvardske univerze. Ti so kmalu ugotovili, da so bili raziskovalci usmerjeni le k enemu vidiku, to je delovnim pogojem, zanemarili pa so številne druge dejavnike, npr. manjšo delovno skupino in večjo pozornost, ki so jo strokovnjaki in vodstvo namenjali sodelavcem.

Raziskava je pokazala, da so socialne okoliščine (npr. slog vodenja, timsko delo, občutek pomembnosti in zadovoljstva pri delu) enako pomembne ali celo še pomembnejše za načrtovanje ukrepov glede povečevanja učinkovitosti dela. To so potrdili tudi poznejši poskusi harvardske skupine, na podlagi katerih so razvili **teorijo o medčloveških odnosih**. Poudarili so:³¹

- **Podjetje je poleg tehničnega tudi socialni sistem**, saj je pri oblikovanju sistema odnosov med ljudmi poleg formalne pomembna tudi neformalna organizacija. Skupaj določita norme in pravila vedenja posameznika, opredelita njegove vloge v organizaciji in povezave z drugimi člani.
- **Poleg ekonomskih dejavnikov posameznika spodbuja še vrsta psiholoških in socialnih**: posameznik se ne odziva le racionalno, ampak tudi čustveno, zato so poleg denarja in varnosti zaposlitve pomembni še priznanje, občutek pomembnosti in pripadnosti itn.
- **Zelo pomembna je neformalna skupina**: ta ima pomembno mesto v določanju vrednot in stališč, ki vplivajo na produktivnost članov skupine, saj se jim člani pogosto podredijo celo takrat, ko je takšno ravnanje v škodo njihovega lastnega zaslужka (na primer pomagajo drugim in s tem sami naredijo manj).
- **Potreben je nov način vodenja**, ki se bo razlikoval od klasičnega pogleda, da je človek le podaljšek stroja. Vodenje mora upoštevati še socialne in psihološke dejavnike ter postati bolj usmerjeno k ljudem. Zato vodje poleg tehničnega znanja potrebujejo še posebno znanje o vodenju.
- **Poleg učinkovitosti je pomembno tudi zadovoljstvo sodelavcev**, saj ima to velik vpliv na povečevanje učinkovitosti v naslednjem obdobju.

Po hawthornskih spoznanjih je preučevanje vedenja sodelavcev v organizacijah doživelo pravi razmah. Pomemben vpliv na razvoj teorije imelo razlikovanje med **teorijama X in Y** Douglasa McGregorja.³²

Ti teoriji sta jasno razmejili tradicionalne avtokratske domneve o ljudeh (teorija X) z domnevami, ki so temeljile na preučevanju dejanskega vedenja ljudi (teorija Y) (slika 1.1).

Slika 1.1: Teoriji X in Y³³

Teorija X	Teorija Y
<ul style="list-style-type: none"> • Večina ljudi ima odpor do dela. • Večina ljudi nima ambicij, ne želi odgovornosti in potrebuje stalno usmerjanje. • Pri reševanju problemov je večina ljudi neustvarjalna. • Motivacija se pokaže le pri zadovoljevanju fizioloških potreb in potreb po varnosti. • Za doseganje ciljev moramo ljudi nadzirati in jih prisiliti k izpolnjevanju nalog. 	<ul style="list-style-type: none"> • V ugodnih pogojih je delo za človeka naravno – tako kot igra. • Samonadzorovanje je neločljivo povezano z doseganjem ciljev podjetja • Večina ljudi je sposobna ustvarjalno reševati probleme. • Motivacija se pokaže tudi pri zadovoljevanju potreb po druženju, samozavesti in po samouresničevanju. • Ljudje se lahko sami usmerjajo in so ustvarjalni pri delu, če so pravilno motivirani.

McGregor je trdil, da je način vodenja in dela z ljudmi, ki ga uporabljajo v organizacijah, odvisen predvsem od tega, kakšne domneve o ljudeh imajo menedžerji. Po njegovem mnenju torej menedžerska filozofija pomembno usmerja njihove odločitve in delo. Med nastankom teorije naj bi pri menedžerjih prevladovala teorija X, zaradi česar so uporabljali avtokratski slog vodenja. McGregor je bil prepričan, da je to zastarel pristop, ki ne upošteva, da je večina ljudi v resnici bližje teoriji Y. Poleg tega opozarja še na to, da se ljudje med seboj razlikujejo in so nekateri mogoče res bližje teoriji X, vendar pa imajo tudi ti vsaj nekaj značilnosti teorije Y, čeprav menedžerji zaradi napačnih domnev teh potencialov sodelavcev ne zmorejo razviti. Posledično tudi sodelavci na delo gledajo kot na nujno zlo ter v njem ne vidijo priložnosti za svoj razvoj in dosežke. Če bi uporabili filozofijo teorije Y, bi lahko menedžerji pri sodelavcih dosegli boljši izkoristek njihovega znanja in ustvarjalnosti ter s tem seveda tudi povečevali uspešnost podjetja. Teorija Y je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja postala zelo priljubljena in je bila ena osrednjih tem menedžerskih srečanj pa tudi usposabljanj; močno je vplivala tudi na razmah različnih novih metod in načinov dela.

Temu so sledili številni prispevki o **participativnem vodenju**^{34, 35, 36} (poudarjali so vključevanje sodelavcev v procese odločanja) ter o **motivaciji** in **zadovoljstvu sodelavcev**^{37, 38, 39, 40} (navajali so številne dejavnike, na katere moramo biti pozorni, če želimo povečati uspešnost sodelavcev). Vse te teorije so bile dobra podlaga za oblikovanje kadrovske prakse, posebej oblikovanja dela, plačnih sistemov in nagrajevanja ter odnosov s sodelavci. Rdeča nit vseh teoretičnih razprav je bilo spoznanje, da ljudje s svojim znanjem

in z idejami lahko pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja. Naloga menedžerjev oz. vodij pa je, da človeške zmožnosti razvijajo in omogočajo, da jih ljudje čim ustvarjalneje uporabljajo pri svojem delu.

Enega izmed vrhov tega pristopa sta v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja dosegli **teorija in praksa participacije**, ki sta se v veliki meri napajali na izkušnjah jugoslovanskega sistema samoupravljanja. Po eni strani sta šli v smeri posredne ali predstavniške participacije, ki je bila znana tudi pod imenom industrijska demokracija. Iskali so načine, kako delavcem kot skupini oziroma kot priznanemu socialnemu partnerju omogočiti predstavljanje in uveljavljanje njihovih interesov ne le na nacionalni ali panožni ravni, ampak tudi na ravni podjetja oziroma organizacije.^{41, 42}

Na drugi strani pa so zlasti skeptiki delavskega soupravljanja poudarjali neposredno participacijo oziroma sodelovanje delavcev pri odločanju na mikroravni, na delovnem mestu in v delovni skupini. Poudarjali so, da naj vsakdo odloča o tem, na kar se spozna in za kar ima resnično zanimanje. Zagovarjali so koncepte, kot so: delegiranje odločanja, avtonomija na delovnem mestu, avtonomne delovne skupine, krožki kakovosti in podobno. Razvijali so prijaznejše oblike dela, kar naj bi predstavljalo jedro MČV ter naj bi zmanjševalo potrebo po organiziranem in skupinskem nastopu delavcev nasproti delodajalcem.

Celoten razvoj participativnega menedžmenta je vprašanje zagotavljanja vpliva sodelavcev utemeljil kot stalnico v MČV.⁴³ Tako je na primer v Evropi neposredna participacija najrazvitejša v zahodnem modelu MČV, posredna v centralnem in južnem modelu, vključujoč Slovenijo, obe pa v skandinavskem.⁴⁴

Tudi **novi organizacijski modeli** poudarjajo večjo vlogo posameznikov; ta se izraža v nehierarhičnih, vodoravnih in v mrežnih organizacijah.⁴⁵ Velik pomen je zaradi pomena in hitrosti sprememb, s katerimi se spoprijemajo sodobne organizacije, začel pridobivati **koncept organizacijske sposobnosti prilagajanja** (angl. *organizational fitness*).⁴⁶ Organizacije naj bi torej vzdrževale »organizacijsko kondicijo«, ki jim omogoča prilagajanje, temelji pa na nenehnem učenju, ki ga podpirajo sistemi vodenja, odnosov in dela z ljudmi. Pomen **organizacijskega učenja** sta poudarjala Senge⁴⁷ in Argyris⁴⁸. **Učeca se organizacija**⁴⁹ razvija učne zmožnosti, ki se razlikujejo od tradicionalnih: 1) sposobnost ljudi, da imajo »občutek« za pomen

(angl. *sense of purpose*) in da gradijo skupno vizijo; 2) sposobnost ljudi, da vidijo velike vzorce in medsebojno povezanost (sistemsko razmišljanje); 3) sposobnost reflektiranja, tako da se vse bolj zavedajo lastnih predpostavk. Učenje v organizacijah lahko spodbujamo, če ustvarimo primerno okolje. Pomembni so spodbujanje svobodnega razmišljanja in strpnost do napak, kar je sestavni del procesa učenja, ter omogočanje prostega pretoka znanja v organizacijah, ko se sodelavci učijo drug od drugega in s tem povečujejo organizacijsko znanje.⁵⁰

Z vidika menedžmenta človeških virov so prispevki sodobne organizacijske teorije pomembni, zato ker dajejo novo težo **celovitemu obravnavanju MČV kot strateško pomembne funkcije**, kar v svoji knjigi *Strategy and Human Resource Management* na zelo dober način prikažeta tudi Boxal in Purcell.⁵¹ Z osnovnim pristopom presežeta funkcijsko gledanje oz. ločeno obravnavanje posameznih aktivnosti MČV (kot so npr. privabljanje in izbira, usposabljanje, razvoj, nagrajevanje), ki je prevladovalo v preteklosti, ter ponudita **procesni pogled**, ko aktivnosti MČV vodijo do uspešnosti posameznika in organizacije.

ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE MČV

KADROVSKA FUNKCIJA, NJENI IZVAJALCI IN DELITEV VLOG MED NJIMI

MČV poteka v organizacijah v urejeni obliki – tako kot tudi menedžment na drugih področjih, kot so: nabavno, proizvodno, prodajno, finančno, razvojno in druga. Zato z organizacijskega vidika poleg poslovnih funkcij, kot so: nabavna, proizvodna, prodajna, finančna, razvojna in druge, govorimo tudi o **kadrovski funkciji**. Gre za celoto različnih, a hkrati medsebojno povezanih nalog, ki jih v povezavi s kadri izvajajo različni izvajalci oziroma nosilci iz organizacije kot po njenem naročilu tudi iz okolja.

Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije sledimo dve-ma delnima ciljema: 1) **pridobiti in razvijati** ustrezne človeške zmožnosti/vire; 2) doseči čim boljšo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu. Oba delna cilja vodita k doseganju skupnih ciljev podjetja ter prispevata k njegovi konkurenčnosti in uspešnosti. Ob tem mora podjetje upoštevati tudi cilje, ki jih s svojo vlogo v podjetju želijo doseči posamezniki oz. različne interesne skupine (deležniki). Ljudje se namreč povezujejo v organizacije (podjetja) prav za to, da lahko uresničijo cilje, ki jih kot posamezniki ne morejo. Ob neupoštevanju teh ciljev lahko nastanejo konfliktne situacije med posamezniki ali skupinami, ki pomembno vplivajo na manjšo uspešnost in v skrajni obliki celo ogrožajo obstoj podjetja.

Temeljne naloge kadrovske funkcije avtorji opredeljujejo na različne načine. Pregled učbenikov s področja MČV^{52, 53, 54, 55, 56, 57} pokaže zelo pester nabor nalog, ki jih strokovnjaki umeščajo v MČV. Jedro področja MČV predstavljajo:

- **analiza in oblikovanje dela**, vključno s sistemizacijo delovnih mest, z določanjem potrebnih lastnosti delavcev, oblikovanjem delovnih enot in delovnih skupin;
- **pridobivanje človeških virov** oziroma kadrovanje, k čemur lahko štejemo: načrtovanje in napovedovanje potrebnega števila delavcev, pridobivanje oziroma rekrutiranje kandidatov za zaposlitev, izbiranje kandidatov z uporabo najrazličnejših metod ter uvajanje na novo sprejetih delavcev;

- **razvoj človeških virov**, kar vključuje ugotavljanje izobraževalnih potreb, izobraževanje in usposabljanje, načrtovanje kariere, razvoj menedžmenta in podobno;
- **ocenjevanje uspešnosti dela**;
- **povračila za uporabo človeških virov**, vključno s spodbudami za boljše delo, z denarnim in nedenarnim nagrajevanjem, s plačami in plačnimi sistemi, z ugodnostmi za delavce, kot so: razna zavarovanja, brezplačni pregledi, rekreacijske, kulturne, socialnovarstvene in podobne storitve;
- **odnosi s sodelavci**, kot so: industrijski odnosi, pogajanja s sindikati in z drugimi predstavniki delavcev, vključevanje sodelavcev v upravljanje organizacij oziroma soodločanje, zagotavljanje pretoka informacij in vpliva sodelavcev, odnosi vodij s sodelavci na njihovih delovnih mestih, spremljanje organizacijske klime in stališč sodelavcev.

Nekoliko manj pogosto se navedenim nalogam dodajajo še naslednje:

- **urejanje delovnih razmerij** s problematiko, ki jo predstavlja: sklepanje in prekinjanje delovnih pogodb ter odpuščanje, reševanje pritožb in disciplinskih problemov, zagotavljanje enakih možnosti pri zaposlovanju in delu;
- **vzdrževanje človeških virov**, kamor lahko štejemo skrb za varno delo in dobre delovne razmere, skrb za zdravje in dobro počutje sodelavcev, zmanjševanje absentizma, zagotavljanje storitev prevoza, prehrane, rekreacije, raznovrstnih zavarovanj, varstva otrok, kulturnih storitev in drugega, kar lahko prispeva k blaginji sodelavcev;
- **odnosi organizacije z okoljem** na področju MČV, kot so odnosi z državo, lokalno skupnostjo, s sindikati, z drugimi sodelujočimi na trgu delovne sile idr.

S povečevanjem vloge znanja v organizacijah se vse bolj kaže potreba tudi po **menedžmentu znanja**. Čeprav je to lahko posebno področje menedžmenta, se pogosto prepleta z MČV, saj znanje postaja glavni človeški vir.⁵⁸

Povezovanje posameznih nalog v večje, bolj ali manj zaključene delovne celote, ki predstavljajo delovna mesta kadrovske strokovnjakov, je odvisno od številnih dejavnikov. V večjih organizacijah je

v eno strokovno delovno mesto povezanih manj nalog oziroma so delovna področja ožja, bolj specializirana. V manjših organizacijah pogosto najdemo samo enega strokovnega delavca, ki pokriva celotno področje MČV. Obstaja tudi možnost decentralizirane kadrovske službe, pri čemer najdemo po enega kadrovskega strokovnjaka v vsaki večji organizacijski enoti; sam pokriva celotno operativno področje MČV in je svetovalec vodjem. To je še zlasti mogoče v večjih in decentraliziranih organizacijah, ki so ozemeljsko razpršene. Če so linijski vodje usmerjeni k ljudem in veliko nalog, povezanih z MČV, opravijo sami, na primer ocenjevanje delovne uspešnosti, bo manj nalog namenjenih strokovnjakom s tega področja. Naloge so pogosto grupirane glede na kompetence strokovnjakov, ki jih prevzemajo. Tako se z urejanjem delovnih razmerij ukvarjajo pravniki, in če so širše usposobljeni, prevzemajo tudi druge naloge.

V sodobnih organizacijah so po navadi **trije pglavitni izvajalci kadrovskih nalog oziroma nosilci kadrovskih vlog:**

- **Linijski vodje** – od neposrednih vodij (preddelavcev, mojstrov, skupinovodij in podobno) do vrhnjega menedžmenta. Čim bolj se pomikamo proti vrhu organizacije, tem bolj vodje sprejemajo strateške in sistemske kadrovske odločitve ter odločajo o ključnih kadrih. Te odločitve usklajujejo z drugimi poslovnimi in s tehničnimi odločitvami. Tako se kadrovski menedžment uveljavlja kot menedžment človeških virov. Čim bolj gremo proti dnu organizacije, tem bolj so kadrovske naloge sestavina dnevnega vodenja sodelavcev in tem bolj so konkretne oziroma operativne. Čim bolj je vodenje v organizaciji usmerjeno k ljudem (v primerjavi z usmerjenostjo k delu oziroma k tehničnemu vidiku proizvodnje), tem bolj so linijski vodje tudi kadrovski vodje.
- **Delavski predstavniki** – s poudarjeno vlogo v **sindikatih**. Njihova vloga je zelo odvisna od stopnje organiziranosti sodelavcev na ravni organizacij ter na panožni in nacionalni ravni. Odvisna je tudi od zakonske ureditve. Največkrat je zožena na vprašanja, ki so ključna za delavce, na primer: plače, delovne razmere in delovna razmerja, možnosti usposabljanja in podobno.
- **Kadrovski menedžerji in strokovni kadrovski delavci** – profesionalni nosilci kadrovske vloge. Zanje so posebej izobraženi in usposobljeni, pri čemer lahko izvajajo širši ali ožji nabor

kadrovskih nalog. Lahko delujejo v organizacijah, njihovih kadrovskih in podobnih službah, lahko pa delujejo tudi samostojno v splošnih ali specializiranih kadrovskih agencijah in ponujajo svoje storitve na trgu. Vodje kadrovskih služb v organizacijah so vez teh služb z linijskimi vodji in zlasti z vrhnjim menedžmentom.

Delitev dela med nosilci kadrovskih vlog je odvisna od številnih dejavnikov, kot so:

- velikost organizacije, pri čemer si majhne organizacije ne morejo privoščiti veliko kadrovskih strokovnjakov in morajo zato več kadrovskih nalog opraviti linijski vodje sami ali pa kupijo ustrezne storitve pri kadrovskih agencijah;
- kakovost ponudbe kadrovskih storitev, ki lahko nadomesti drage in pogosto premalo izkoriščene lastne kadrovske strokovnjake;
- strateška vloga MČV, ki zahteva nekaj vrhunskih kadrovskih strokovnjakov in tudi aktivno kadrovske vlogo linijskih vodij;
- struktura sodelavcev, pri čemer je kadrovske delo z višje izobraženimi in usposobljenimi delavci zahtevnejše ter terja tudi strokovno močnejši MČV;
- veliko drugih dejavnikov, kot so: tradicija v neki organizaciji, internacionalizacija njene dejavnosti, slog vodenja idr.

Ulrich⁵⁹ poudarja štiri ključne vloge današnjih kadrovskih strokovnjakov, ki so sledile razvoju kadrovske funkcije v MČV. Obravnava jih glede na njihovo kratkoročno in dolgoročno usmerjenost ter usmerjenost na ljudi in procese.

- **Strateški partner** (usmerjen dolgoročno in v procese). V okviru te vloge se MČV osredinja na sistemska in strateška vprašanja. Skrbi za sinhronizacijo strategij MČV s poslovno strategijo, sodeluje pri oblikovanju poslovne strategije in jo prenaša v konkretne prakse MČV.
- **Upravlavec sprememb** (usmerjen dolgoročno in v ljudi). Kadrovske strokovnjaki morajo delovati strateško; z učinkovitim delom s posamezniki in skupinami sodelavcev. Vodijo procese implementacije sprememb, obenem pa so pobudniki in varuhi sprememb organizacijske kulture.

- **Zaveznik sodelavcev** (usmerjen kratkoročno in v ljudi). Vloga se nanaša na dnevne probleme, pričakovanja in potrebe delavcev. Kadrovske strokovnjaki morajo z razumevanjem posebnih potreb delavcev in zagotavljanjem njihove izpolnitve spodbuditi prispevek vsakega posameznika k uspehu organizacije.
- **Funkcionalni strokovnjak** (usmerjen kratkoročno in v procese). Kadrovske strokovnjake mora zagotoviti, da so posamezni procesi, ki se nanašajo na pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje, izobraževanje, na razvoj itn., oblikovani in izpeljani učinkovito in brez napak.

Poudarja, da je lahko kadrovske strokovnjake uspešen le, kadar je dejaven v vseh štirih vlogah hkrati ter si naloge znotraj teh vlog razdeli tako, da največ časa nameni strateškim nalogam in upravljanju sprememb.

Skladno z razvojem področja MČV, vlog in nalog, ki jih v organizacijah opravljajo kadrovske strokovnjake v okviru MČV, se spremenjajo tudi **pričakovane kompetence kadrovske strokovnjakov in menedžerjev ČV, ki so potrebne za opravljanje teh nalog in vlog**. V literaturi lahko najdemo nekaj kompetenčnih profilov kadrovske strokovnjakov, ki so bili oblikovani z različnimi pristopi. Največ jih je nastalo v ZDA. Če jih primerjamo, dobimo naslednji seznam kompetenc kadrovske strokovnjakov:⁶⁰

- strokovnost, tehnične kompetence;
- usmerjenost k ljudem, osredinjenost na uporabnike;
- usmerjenost k rezultatom;
- komunikativnost;
- timsko delo;
- vodenje;
- odločanje in sprejemanje odgovornosti;
- kreativnost in inovativnost;
- prenos, aktivacija, razvoj znanja;
- obvladovanje sprememb;
- strateško razmišljanje;
- analitično, konceptualno mišljenje;
- poznavanje poslovnih procesov;
- organizacija časa in dela;

- uporaba IKT (digitalizacija);
- projektno vodenje;
- mreženje;
- kulturna občutljivost;
- uporaba tujega jezika.

Kompetence kadrovskih strokovnjakov so kontekstualno pogojene oz. odvisne od kulturnega, organizacijskega in od časovnega okvira, v katerem delujejo kadrovske strokovnjaki.^{61, 62, 63} Po drugi strani kadrovske strokovnjake ne potrebuje nujno vseh identificiranih kompetenc⁶⁴, saj se kadrovske aktivnosti v organizacijah izvajajo v sodelovanju linijskih vodij, kadrovske strokovnjakov, sodelavcev, sindikatov in zunanjih izvajalcev.

Strokovna delovna mesta s področja MČV so po navadi povezana v posebno službo ali oddelek, seveda če je teh mest več. To so **kadrovske službe ali službe za MČV**. Velike službe so organizirane kot sektorji ali področja, znotraj njih pa delujejo posebne službe za kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje, za delovnopravne zadeve idr. Če je takih delovnih mest manj, so vključena v druge službe, na primer v splošno službo. Marsikje so strokovna mesta za MČV uvrščena tudi med druge službe, npr. v službo za varstvo pri delu, pravno službo, službo za informiranje, marketing, službo za vrednotenje dela, čeprav niso razumljene kot službe s področja MČV.

V sodobnih organizacijah je razviden trend **zunanjega izvajanja dejavnosti** oziroma prenosa dejavnosti na zunanje izvajalce, ki jih organizacije najdejo na trgu (angl. *outsourcing* oz. *outside resource using*). Izvajalci zunanjih storitev so ob prej omenjenih nosilcih vlog (linijski vodje in menedžerji, delavski predstavniki in kadrovske strokovnjaki) nov sodelujoči dejavnik na področju MČV.

Razlogi za prenos dejavnosti na zunanje izvajalce so raznoliki. Največkrat navajajo naslednje: zniževanje stroškov, nove storitve, novo znanje, porazdelitev tveganja in potreba po večji prožnosti, tehnološki razvoj, ekonomske spremembe in tekmovalnost globalnega gospodarstva, spremembe v vodenju organizacij in organizacijskem procesu, deregulacija in liberalizacija področja delovanja organizacij, poslovanja in zaposlovanja, potreba po hitrih rešitvah, možnost osredinjenja na lastno ključno dejavnost, širša izbira izvajalcev in izboljšanje kakovosti.

V preteklosti so se na zunanje izvajalce prenašale le rutinske in periferne aktivnosti organizacije in z njimi povezane odločitve, danes pa se – predvsem v primerih, ko organizacije nimajo ali stalno ne potrebujejo visokoizobraženih sodelavcev – uporabljajo tudi za opravljanje in prenos visokozahtevnih nalog. Posledično postajajo odnosi med organizacijo in izvajalci, na katere je organizacija prenesla aktivnosti, dolgoročnejši, kar vodi v povezovanje in partnerske oblike sodelovanja, kljub temu pa lahko organizacija kadar koli prekine sodelovanje in tako poskrbi za svojo prožnost na trgu.

Vrste zunanjih storitev, ki jih izvajajo specializirane kadrovske agencije in drugi zunanji izvajalci, so:⁶⁵

- pridobivanje, selekcija in izbor kandidatov;
- iskanje in motiviranje točno določenega človeka (angl. *head-hunting*) za naročnika, ki ga ta želi zaposliti na točno določeno delovno mesto;
- objava prostih delovnih mest in posredovanje informacij iz baze razpoložljivih kandidatov;
- zaposlovanje pri zasebnih agencijah;
- izvajanje testiranja kandidatov in drugih psihometričnih analiz;
- svetovanje in izvajanje aktivnosti na delovnopravnem področju;
- obračun plač in osebnih prejemkov;
- svetovanje na področju MČV;
- izvajanje usposabljanj in izobraževanj;
- pridobivanje delovnih dovoljenj za tujce;
- informacijska podpora MČV in elektronsko kadrovanje;
- posredovanje del dijakom in študentom;
- izvajanje aktivnosti v okviru ocenjevalnih centrov;
- ocenjevanje lastnosti in potencialov menedžerjev;
- izvajanje storitev v okviru programov aktivne politike zaposlovanja;
- izvajanje poklicne in zaposlitvene rehabilitacije.

Zunanje izvajanje dejavnosti zahteva stalno sodelovanje med notranjimi in zunanjimi izvajalci storitev MČV. Uspeh je v največji meri odvisen od menedžmenta, ki vodi proces. Bistveno je, da se pred prenosom dejavnosti MČV organizacija seznanji z vsemi

prednostmi in morebitnimi tveganji, ki jih ta odločitev prinaša, da skrbno načrtuje posamezne faze prenosa, določi cilje, ki jih želi s prenosom doseči, oceni stroške prenosa in opredeli razmerja z zunanjim izvajalcem, obenem pa zadrži ključne in občutljivejše naloge, kot so na primer: spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, odnosi s sodelavci in odnosi s predstavniki delavcev.

Prednosti in slabosti vseh strani prikazuje preglednica 1.1.

Preglednica 1.1: Prednosti in slabosti prenosa aktivnosti MČV na zunanje izvajalce za organizacijo in sodelavce (lastno delo)

Prednosti	Za organizacijo	Za sodelavce
Boljša kakovost storitev po nižji ceni.	x	
Večja prožnost organizacije in manjša obremenjenost obstoječih kadrov.	x	x
Seznanitev z najnovejšimi praksami in informacijami na področju izvajanja določene storitve.	x	x
Kompetentni kadri zunanjega izvajalca.	x	x
Zmanjšanje obsega in stroškov administrativnih nalog v organizaciji.	x	x
Zniževanje stroškov za uvajanje novih in izboljšave obstoječih tehnologij, saj jih zunanji izvajalec že ima.	x	
Zmanjšanje težav in stroškov pri iskanju in usposabljanju specializirane delovne sile.	x	x
Prenos nalog in (skupin) sodelavcev, ki odstopajo od želene organizacijske kulture.	x	x
Prenos (dela) tveganja na zunanjega izvajalca.	x	x
Slabosti	Za organizacijo	Za sodelavce
Izguba nadzora ali zmanjšan nadzor nad pomembnimi nalogami.	x	x
Izguba priložnosti za pridobitev novega znanja in informacij.	x	x
Strah pred spremembami pri sodelavcih, manjša motivacija in posledično nižja delovna učinkovitost.	x	x
Pojav presežkov in posledično zmanjševanje števila sodelavcev.		x
Prevelika odvisnost od zunanjega izvajalca.	x	x
Konflikt organizacijskih kultur organizacije in zunanjega izvajalca.	x	x
Sodelavci zunanjega izvajalca niso predani ciljem organizacije.	x	x
Preobremenjenost sodelavcev ob povečanju obsega ključnih dejavnosti.		x
Višji transakcijski stroški.	x	
Izguba ključnih sodelavcev.	x	x

MČV V SODOBNIH ORGANIZACIJAH DOMA IN PO SVETU

Projekt CRANET, katerega nacionalni koordinator za Slovenijo je od leta 1999 Center za proučevanje organizacij in človeških virov na FDV, omogoča vpogled v razvitost MČV in tudi primerjavo z drugimi državami. Podatki iz leta 2021^{66, 67} kažejo, da ima večina organizacij po svetu, ki zaposlujejo nad 150 sodelavcev, kadrovski oddelek ter da je razmerje med številom strokovnjakov za MČV in številom zaposlenih nad 1 %, kar v primerjavi s podatki CRANET iz prejšnjih let potrjuje globalni trend višanja tega razmerja. Zastopanost kadrovskih menedžerjev v upravah je med državami zelo raznolika. V 71 % organizacij iz vzorca so kadrovski menedžerji člani uprav, pri čemer so ti odstotki višji v EU-15 (okoli 80 %) ter nižji v jugovzhodni Evropi in zahodni Aziji. V Sloveniji je 59,4 % kadrovskih menedžerjev članov uprav, kar je znatno pod ravno prejšnjega svetovnega povprečja.

Poslovne strategije so v svetovnem povprečju in v Sloveniji formalizirane v 77 % organizacij. Organizacije Latinske Amerike, EU-15, druge Evrope, JV Evrope in zahodne Azije ter Severne Amerike presegajo to povprečje, organizacije EU-13 in Azije/Pacifika pa so pod povprečjem.

Le 49 % kadrovskih menedžerjev v svetovnem vzorcu in 44 % kadrovskih menedžerjev v Sloveniji je od samega začetka vključenih v oblikovanje poslovne strategije. Precej slabše je stanje v azijsko-pacifiški regiji (manj kot 30 %), a tudi v Latinski Ameriki in Evropi, kjer so ti odstotki na svetovni ravni najvišji, ne presegajo 70 %.

Napisana strategija MČV je na splošno manj pogosta (63 %). Največkrat se pojavlja v skupinah organizacij Latinske Amerike, druge Evrope in Severne Amerike, manj pogosto pa v jugovzhodni Evropi in zahodni Aziji, EU-15 in EU-13 ter v azijsko-pacifiški skupini. V Sloveniji je napisana v 44,6 % organizacij, po odzivih naših respondentov pa je v večji meri prisotna in izvajana, vendar ni zapisana.

Strategije kadrovanja so v povprečju zapisane v več kot polovici (55 %) organizacij – največ v skupinah jugovzhodna Evropa in zahodna Azija, Severna Amerika, druga Evropa in Latinska Amerika, najmanj pa v skupini Azija/Pacifik. Strategijo usposabljanja in

razvoja kadrov v povprečju zapiše v 57,5 % organizacij – največ v skupinah jugovzhodna Evropa in zahodna Azija, Severna Amerika, Latinska Amerika in druga Evropa, manj v EU-15 in EU-13, najmanj pa v azijsko-pacifiški skupini.

Za pridobivanje vodij MČV je bila do leta 2021 značilna usmerjenost na interni trg delovne sile, saj je prevladovalo pridobivanje iz oddelka za ČV oz. pridobivanje iz vrst nekadrovskih strokovnjakov iz organizacije. V zadnjih dveh zajetjih pa se krepí pridobivanje vodij MČV iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacij, ki je v letu 2021 doseglo več kot 10-odstotno rast (39,4 %).

MČV je samostojno ali v sodelovanju z vodji odgovoren predvsem za odnose s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih, pridobivanje in izbiranje ter usposabljanje in razvoj zaposlenih. Neposredni vodje imajo največ pristojnosti na področjih določanja plačila za delo, rasti ali zmanjševanja obsega zaposlenih ter usposabljanja in razvoja. Na področjih pridobivanja in izbora kadrov ter usposabljanja in razvoja se pristojnosti med MČV-oddelki in neposrednimi vodji v zadnjem obdobju niso bistveno spreminjale. Ostale so precej stabilne in so enakomerno, partnersko porazdeljene med obe skupini. Na področju industrijskih odnosov pa so spremembe očitne in precej velike. Te spremembe odgovornosti za odnose s kolektivnimi predstavništvi zaposlenih, ki iz rok vodij prehaja na MČV, zaznavamo vse od leta 2008 in se nadaljujejo tudi v letu 2021, ko so v kar 44,6 % organizacij MČV-oddelki samostojno odgovorni za to področje.

Če za konec pogledamo še področje zunanje izvajanja dejavnosti, lahko po podatkih CRANET na splošno ugotovimo, da je z izjemo dveh regij (Severna Amerika in druga Evropa) zunanje izvajanje dejavnosti najbolj prisotno na področju usposabljanja in razvoja sodelavcev, v Severni Ameriki pa na področju pokojninskih dejavnosti. Na splošno je tam, kjer obstaja kadrovska služba, večji delež uporabe zunanjih ponudnikov storitev, vendar jih organizacije izbirajo bolj osredotočeno.

Povzetek poglavja

1. S pojmom kadri na splošno opišemo vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju ter pri izvajanju nalog za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev. Kadrovska funkcija v organizaciji povezuje vse naloge, povezane s kadri. V izvajanju nalog kadrovske funkcije so vključeni različni nosilci: kadrovski strokovnjaki, menedžerji na različnih ravneh, drugi sodelavci in sami sodelavci. Vse bolj se vključujejo tudi ponudniki kadrovskih storitev iz okolja.
2. Kot najbolj tipične faze v razvoju MČV lahko prepoznamo: družbeno blaginjo, kadrovsko administracijo, razvojno obdobje kadrovskega menedžmenta (angl. *personnel management*), razvito obdobje kadrovskega menedžmenta, prvo fazo menedžmenta človeških virov (angl. *human resource management*) in drugo fazo menedžmenta človeških virov.
3. MČV lahko razumemo na dveh ravneh: kot filozofijo menedžmenta, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti in je podlaga za konkretne MČV-aktivnosti, in kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije, pri katerem je poudarjena strateška vloga človeških virov, ki presega funkcijsko obravnavanje, zato postaja MČV sestavni del menedžmenta podjetij.
4. MČV lahko opredelimo kot strateško usmerjeno dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (s ciljem) organizacije ter ob upoštevanju ciljev in interesov sodelavcev dosežemo čim boljše rezultate. Uveljavljenost MČV v praksi zaostaja za teorijo; tudi v Sloveniji je v podjetjih zaznati pomanjkanje strateške usmerjenosti MČV.
5. Intelektualni, človeški in socialni kapital so pojmi, ki se danes povezujejo s konkurenčnostjo podjetij in vplivajo tudi na MČV, v katerem postajajo čedalje pomembnejši znanje (kot temeljna sestavina človeškega kapitala) in odnosi med sodelavci (kot sestavina socialnega kapitala).

6. Teoretska izhodišča MČV so raznolika in jih najdemo v različnih vedah. Prve pomembnejše vplive najdemo v znanstvenem menedžmentu in teoriji medčloveških odnosov, pozneje tudi v vedenjskih teorijah. Sodobne organizacijske teorije dodajajo še vidike učenja in sodelovanja ter opozarjajo na mehke dejavnike v menedžmentu.
7. Ljudje so ključni dejavnik konkurenčnosti podjetij, saj dodajajo vrednost, posnemanje je težko, usposobljeni kadri so redki, so omejeno gibljivi in tudi niso povsem zamenljivi. V družbi znanja so ključni dejavnik ljudje, zato mora MČV vključevati tudi menedžment znanja.
8. V sodobnih organizacijah so navadno trije glavni nosilci kadrovskih vlog: linijski vodje, delavski predstavniki in strokovni kadrovski delavci. Delitev dela med nosilci kadrovskih vlog je odvisna od velikosti organizacije, kakovosti kadrovskih storitev, strateške vloge MČV, strukture sodelavcev itn.
9. Ulrich poudarja štiri vloge kadrovskih strokovnjakov: strateški partner, upravljavec sprememb, zaveznik sodelavcev in funkcionalni strokovnjak. Za njihovo opravljanje je ključna kompetentnost kadrovskih strokovnjakov.
10. Jedro nalog MČV predstavljajo: analiza in oblikovanje dela, pridobivanje človeških virov, razvoj človeških virov, upravljanje znanja, ocenjevanje uspešnosti dela, povračila za uporabo človeških virov, odnosi s sodelavci, urejanje delovnih razmerij, vzdrževanje človeških virov in odnosi organizacije z okoljem.
11. Na področju MČV se vse bolj uveljavlja prenos dejavnosti na zunanje izvajalce, kljub temu pa – z izjemo področja izobraževanja in razvoja sodelavcev – večino dejavnosti organizacije še vedno pretežno izvajajo same. Z ustreznim in s strokovnim ravnanjem, ki vključuje komuniciranje o spremembah s sodelavci, vključevanje sodelavcev v te spremembe in pripravo načrta MČV, ki opredeljuje reševanje kadrovskih vprašanj, ki se s prenosom pojavijo, lahko kadrovski strokovnjaki dosežejo, da bo imel prenos dejavnosti na zunanjega izvajalca pozitiven učinek in korist za sodelavce in organizacijo.

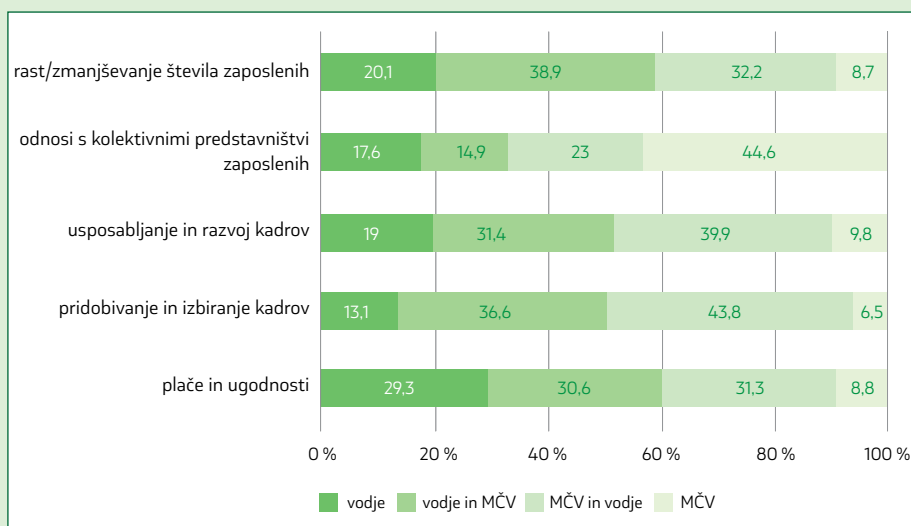
VPRASHANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Opredelite temeljne pojme: kadri, kadrovska funkcija, kadrovska dejavnost, človeške zmožnosti, človeški viri, intelektualni kapital, človeški kapital, socialni kapital, duhovni kapital.
2. Katere so tipične naloge v okviru kadrovske funkcije?
3. Kdo so glavni nosilci MČV v podjetju in katere so njihove vloge?
4. Katere faze v razvoju MČV prepoznate?
5. Katere so značilnosti menedžmenta človeških virov (angl. *human resource management*) in v čem se ta razlikuje od kadrovskega menedžmenta (angl. *personnel management*)?
6. Kako sta znanstveni menedžment in teorija medčloveških odnosov vplivala na razvoj MČV?
7. Kaj pomeni razlikovanje med teorijama X in Y za MČV?
8. Sodobne organizacijske teorije namenjajo veliko pozornosti znanju in odnosom med sodelavci, zato se morajo temu ustrezno prilagoditi tudi kadrovske aktivnosti. Na katerih področjih je potrebnih največ sprememb in katere naj bi bile te spremembe?
9. Kako bi utemeljili, da so ljudje danes pomemben dejavnik konkurenčnih prednosti?
10. Kaj vpliva na delitev dela med nosilci vlog MČV?
11. Kateri vlogi kadrovske strokovnjakov sta dolgoročno usmerjeni? Opišite ju.
12. Navedite razloge, ki vodijo organizacije k zunanjemu izvajanju dejavnosti.
13. Naštejte nekaj storitev, ki jih ponujajo kadrovske agencije.

PRIMERA ZA PREUČEVANJE: MČV v SLOVENIJI

1. Ko opazujemo razvitost MČV v Sloveniji v primerjavi z drugimi državami v Evropi in po svetu, ugotovimo, da je pri nas najslabše razmerje med številom sodelavcev strokovnih delavcev na področju MČV in vsemi sodelavci. Tako jih je bilo leta 2015 le približno 0,75 na 100 sodelavcev, evropsko povprečje pa je bilo vsaj dvakrat tolikšno. Kako bi pojasnili tako velike razlike med stanjem v Sloveniji in drugod? Ali je mogoče razloge iskati v posebnostih v razvoju MČV ali posebnostih sodobnih organizacij?
2. Obrazložite podatke iz spodnje preglednice

Preglednica 1.2: Odgovornost za odločitve na področju MČV v Sloveniji: razmerja med linijskimi vodji in kadrovskim oddelkom v odstotkih⁶⁸



2. poglavje

OKOLJE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

Ivan Svetlik

VPLIV DEJAVNIKOV OKOLJA NA MČV

Menedžment človeških virov ne poteka v praznem prostoru. Ne glede na to, ali se s človeškimi viri ukvarjajo kadrovski strokovnjaki ali menedžerji, morajo pri tem upoštevati relevantno okolje, iz katerega jih pridobivajo in v katerem usmerjajo njihovo uporabo. Trije najpomembnejši segmenti okolja so:⁶⁹

- **trg delovne sile** s številnimi dejavniki, ki določajo ponudbo in povpraševanje na njem;
- **država** s svojimi regulacijskimi instrumenti, kot so: zakoni na področju zaposlovanja, delovnih razmerij in gospodarstva, gospodarski sistem in javne finance ter javne službe, kot so: zavodi za zaposlovanje, razvojne agencije, celoten šolski sistem in podobne;
- **organizacije delavcev in delodajalcev.**

K dejavnikom okolja bi morali šteti tudi **nadnacionalne organizacije**, ki ob naraščajoči globalizaciji vse bolj vplivajo na politiko znotraj posameznih držav. Med najpomembnejšimi so EU (Evropska unija), ILO (Mednarodna organizacija dela), OECD (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj), WB (Svetovna banka). Izjemno pomemben dejavnik je tudi **tehnologija**, in sicer v obliki novih strojev in naprav, pri katerih v ospredje vse bolj stopata avtomatizacija in informatizacija delovnih procesov, pa tudi v obliki spremenjenih načinov organizacije in poteka dela, ki jih lahko označimo kot prehod iz fordizma v postfordizem.

TRG DELOVNE SILE (TDS) – KLASIČNI MODEL

Delovno silo razumemo kot celoto delovnih zmožnosti, ki jih je posameznik pripravljen po pogodbi dati na voljo delodajalcu. Delovne zmožnosti vseh posameznikov v določeni državi tvorijo agregatno oziroma nacionalno delovno silo. Kot razlagajo učbeniki,^{70, 71, 72} so na trgu delovne sile – kot na vsakem trgu – kupci in prodajalci. Kupci so delodajalci, ki **povprašujejo** po delovni sili. Prodajalci so delavci, ki povprašujejo po delu in delovnih mestih. Obravnavamo jih kot ponudnike oziroma **ponudbo** delovne sile. Čeprav v danem trenutku večina kupcev in prodajalcev ni dejavna pri iskanju novih delavcev ali novih zaposlitev, pa tisoči delavcev dnevno izmenjujejo svoje delovne zmožnosti oziroma človeške vire za povračila, ki jim jih dajejo delodajalci. Tako dobimo tretji konstitutivni element trga delovne sile. To je **cena** za delovno silo, ki ima obliko plač ter drugih materialnih in nematerialnih povračil (več o tem glejte v 12. poglavju).

Iskanje delavcev in delovnih mest je aktualno na nacionalni ravni ali celo širše, tako da govorimo o **nacionalnem, evropskem ali o globalnem trgu delovne sile**. Če je iskanje omejeno na določeno regijo ali kraj, so trgi delovne sile **regionalni** oziroma **lokalni**. Po navadi delodajalci ne iščejo delavcev na splošno, ampak delavce z določeno izobrazbo in poklicnimi izkušnjami, ki jih ne morejo ustrezno nadomestiti delavci z drugačno izobrazbo. V tem primeru govorimo o **poklicnih trgih delovne sile**.⁷³ Če organizacija sprejme posebna pravila in postopke, s katerimi usmerja in omejuje odnose med zaposlenimi in z zaposlenimi, govorimo o **internih trgih delovne sile**.^{74, 75, 76}

Skladno s klasično ekonomsko teorijo sta ponudba in povpraševanje na trgu delovne sile **v ravnotežju**, če ni posegov oziroma motenj od zunaj. To pomeni, da **ni brezposelnosti**. Za to naj bi poskrbel mehanizem cen. Če se povpraševanje po delovni sili povečuje, lahko delodajalci na danem trgu pridobijo dodatne delavce le z dvigom plač. Pri tem presodijo, ali je bolje dvigniti plače ali pa bi

bil strošek manjši in učinek na storilnost večji, če bi namesto v dodatno delovno silo vlagali v tehnologijo – stroje, naprave, opremo. V tem primeru nastopi tako imenovani **substitucijski učinek**, ko kapital nadomesti delovno silo. Če delodajalci delujejo na omejenem, na primer regionalnem trgu delovne sile, imajo še eno možnost. Lahko razširijo iskanje delavcev na nacionalni ali mednarodni trg, na katerem jih mogoče lahko dobijo za nižje plače, ali pa na te trge preselijo del svoje proizvodnje. Podobno se dogaja ob zmanjševanju ponudbe delovne sile. Privabiti jo je mogoče z višjimi plačami in drugimi ugodnostmi, v določeni meri jo je mogoče nadomestiti s tehnologijo ali pa seliti proizvodnjo v kraje, v katerih je dovolj.

Nasprotno se dogaja ob zmanjšanem povpraševanju po delovni sili, ko so delodajalci pripravljeni ohranjati obstoječe število zaposlenih le pri nižjih plačah in drugih stroških dela ali pa še to ne. To pomeni predvsem pritisk na delavce, da zmanjšajo svoja pričakovanja, da iščejo delo pri drugih delodajalcih oziroma da tudi oni razširijo polje iskanja dela zunaj kraja prebivanja ali se celo preselejo. Podobno je ob povečani ponudbi delovne sile. Delodajalci so pripravljeni več zaposlovati pri nižjih plačah. Nižje plače spodbujajo investicije, saj se lastnikom kapitala račun izide pri zniževanju stroškov in ustvarjanju večjega dobička.

DEJAVNIKI POVPRŠEVANJA PO DELOVNI SILI

Povpraševanje po delovni sili lahko opazujemo z vidika obsega in kakovosti:⁷⁷

- **Obseg** po navadi izrazimo s številom zasedenih in številom prostih delovnih mest. Prvo predstavlja **realizirano**, drugo pa **aktualno povpraševanje**. Natančneje je obseg povpraševanja lahko izražen s številom potrebnih delovnih ur, saj je vse manj delovnih mest s standardnim oziroma polnim delovnim časom.
- **Kakovost** povpraševanja je težko opredeljiva. Različni delodajalci jo izražajo na različne načine, v splošnem pa s stopnjo zahtevnosti dela ter z vrsto dela in potrebnih kompetenc za njegovo uspešno opravljanje.

Do opredelitve potrebnega obsega in kakovosti povpraševanja v določeni organizaciji pridemo z analizo dela. Lahko rečemo, da povpraševanje po delovni sili izhaja iz obsega in strukture dela oziroma proizvodnje.

Obseg povpraševanja po delovni sili se bo pri nespremenjenih drugih pogojih zmanjševal pri zmanjševanju proizvodnje zaradi manjšega povpraševanja po proizvodih in storitvah, ukinjanja določenih proizvodnih programov ali zaradi njihovega izločanja (angl. *outsourcing*) in premeščanja na druge lokacije. Lahko se zmanjšuje tudi zaradi zamenjave delovne sile z novo tehnologijo ali zaradi drugih izboljšav oziroma racionalizacij v proizvodnji, ki vodijo k višji storilnosti. Nasprotno pa se obseg povpraševanja povečuje, kadar organizacija povečuje svojo proizvodnjo in uvaja nove proizvodne programe.

Obseg povpraševanja na nacionalni ravni je rezultanta povpraševanja posameznih organizacij delodajalcev. Učinki povečanja povpraševanja enih in zmanjšanja drugih se deloma izničijo. Tako se v upadajočih dejavnostih, kot je kmetijstvo, obseg povpraševanja po delovni sili zmanjšuje, v rastočih dejavnostih, kot je proizvodnja programske opreme ali turizem, pa se povečuje. Sicer pa je obseg povpraševanja na tej ravni odvisen predvsem od gospodarske rasti oziroma recesije ter od tehnološkega napredka. Povpraševanje po delovni sili je tako močno odvisno od trgov blaga in kapitala. Njun učinek sega prek nacionalnih na globalno raven ter povzroča selitev proizvodnje in delovnih mest med svetovnimi regijami.

Kakovost povpraševanja po delovni sili je odvisna predvsem od vrste proizvodnih programov in uporabljene tehnologije. Kakovost povpraševanja je tem večja, čim bolj je proizvodnja unikatna oziroma neseerijska, čim bolj zahtevnim strankam nudimo določene proizvode ali storitve, čim manj je v proizvodnem procesu rutinskih in ponavljajočih se nalog oziroma čim bolj so naloge raznovrstne, čim daljši so delovni ciklusi na posameznem delovnem mestu, čim manj je delovni proces vnaprej določen oziroma programiran in zato zahteva več sprotnega in samostojnega odločanja zaposlenih, na čim bolj zapletenih in dragih napravah poteka delo in podobno⁷⁸. Kakovost povpraševanja je po navadi nižja v velikoserijskih in mehaniziranih proizvodnjah, ki so namenjene masovni potrošnji ter pri katerih prihaja do velike tehnične delitve, rutinizacije in programiranja dela. Kakovost povpraševanja je navadno višja v

maloserijskih oziroma unikatnih proizvodnjah, v katerih poteka po naročilu za znane kupce, pri čemer se uporablja visokozahtevna tehnologija, delo pa je zelo raznovrstno in zahteva večopravilnostno usposobljenost ter veliko znanja in kompetenc delavcev. Priča smo splošnemu **trendu dviganja zahtevnosti proizvodnje** in s tem tudi **dviganju kakovosti povpraševanja po delovni sili**. Kakovost povpraševanja na ravni organizacij je razvidna iz sistemizacij delovnih mest, pri čemer je vsako popisano s pričakovano stopnjo in z vrsto izobrazbe, s pričakovanimi kompetencami, z izkušnjami in drugimi lastnostmi delavcev.

DEJAVNIKI PONUDBE DELOVNE SILE

Prav tako kot pri povpraševanju lahko ločimo **obseg** in **kakovost** tudi pri ponudbi delovne sile. Obseg ponudbe izrazimo s številom zaposlenih in samozaposlenih posameznikov, tj. **realizirana ponudba**, ter s številom brezposelnih, tj. **aktualna ponudba** delovne sile. Natančneje bi tudi ponudbo delovne sile lahko izrazili s številom delovnih ur, ki jih želijo opraviti zaposleni, samozaposleni in brezposelni. Zaposleni namreč včasih želijo delati več, kot jim omogočajo delodajalci in zakonodaja, na primer če so zaposleni s krajšim delovnim časom, včasih pa tudi manj, na primer če morajo opraviti veliko nadur ali bi radi več časa posvetili sebi in družini. Če posamezniki ne morejo vse ponudbe svoje delovne sile uresničiti v formalni ekonomiji, ker je dolžina delovnega časa zaposlenih omejena, jo usmerjajo v **neformalno oziroma sivo ekonomijo**.⁷⁹

Kakovost ponudbe je prav tako težko opredeljiva kot kakovost povpraševanja. Največkrat se izraža s stopnjo in z vrsto formalne izobrazbe, ki so jo pridobili posamezniki, z dodatnim znanjem in spretnostmi, ki jih obvladajo, s trajanjem njihovih delovnih izkušenj na določenih delovnih mestih, s posebnimi delovnimi ali z drugimi dosežki v njihovi karieri, vse bolj pa se izraža s kompetencami.⁸⁰ V šolskih sistemih se trudijo natančneje in delovnemu okolju razumljivo izraziti znanje in sposobnosti diplomantov, na primer z navedbo opravljenih predmetov in pridobljenih kompetenc v prilogi k diplomi.

Obseg ponudbe je odvisen od več dejavnikov. Najpomembnejši med njimi so: naravni prirastek (ali upad) prebivalstva, prostorska

mobilitnost oziroma migracije prebivalstva, nagnjenost k zaposlovanju, delež populacije, ki nadaljuje začetno izobraževanje, ter ureditev javnih institucij, ki določajo dolžino delovnega časa in dolžino obveznega izobraževanja, pričakovano dolžino delovne dobe in starosti za upokojitev, merila za predčasno ali invalidsko upokojitev, daljše odsotnosti zaradi rojstva in nege otroka, izobraževanja ali bolezni in podobno. V posameznih poklicnih segmentih pa je obseg ponudbe odvisen tudi od obsega in kakovosti povpraševanja, ki z višjimi ali nižjimi plačami ter z drugimi lastnostmi dela posameznike privlači v določen poklic ali ga odvrča od določenega poklica.

Znano je, da je v evropskih družbah naravni prirastek zelo nizek, ker se mladi za otroke pozno odločajo, in še to za malo otrok. V Sloveniji je ta problem še posebej pereč. Delež mladih prebivalcev od 0 do 14 let se je od 16,4 odstotka v letu 1999 znižal na 15,1 odstotka v letu 2018. V istem obdobju se je povprečna starost dvignila z 38,5 leta na 43,4 leta.⁸¹ Dolgoročno grozi pomanjkanje delovne sile. Zato si Evropska unija prizadeva dvigniti stopnjo aktivnosti odrasle populacije na vsaj 70 odstotkov. To naj bi dosegli s hitrejšim zaključevanjem začetnega izobraževanja, z daljšo delovno dobo oziroma višjo starostjo ob upokojevanju, z ostrejšimi merili za predčasno in invalidsko upokojevanje ter z ukrepi za povečevanje rodnosti.

Dolgoročno se bo zmanjšanju ponudbe delovne sile težko izogniti. Tudi če bi se povečala rodnost, bi imelo to učinke na ponudbo šele v naslednje četrto stoletje. Nagnjenost k zaposlovanju prebivalstva je v razvitih državah velika in skoraj vsi delovno sposobni prebivalci delajo oziroma želijo delati. Zaradi potreb po kakovostni delovni sili izobraževanja ni mogoče znatno skrajšati. Rezerve delovne sile starejših bodo s pomikanjem starosti za upokojitev proti sedemdesetim letom kmalu izčrpane. Enako velja za vključevanje delavcev z omejenimi zmožnostmi. Tako ostajata na voljo le dva močnejša instrumenta. Prvi je **selitev proizvodnje v regije, v katerih je delovne sile dovolj**. Seliti je mogoče predvsem industrijsko proizvodnjo in industrijske storitve, vendar tudi to ni brez negativnih učinkov. Če se seli proizvodnja, se zmanjšujejo tudi prispevki za javne izdatke. Poleg tega postaja globalizacija proizvodnje tvegana zaradi vojn, nestabilnih politik velesil, pandemij in podobno. Drugi instrument so **imigracije oziroma odpiranje meja za tuje delavce**. Čim bolj se bo zmanjševalo število brezposelnih delavcev v Evropski uniji, tem večji imigracijski tok lahko pričakujemo.

V Sloveniji negativni naravni prirast prebivalstva (-0,4 na 1.000 prebivalcev) že zdaj nadomešča pozitiven selitveni prirast (7,2 na 1.000 prebivalcev). Tako je bilo po podatkih EUROSTAT⁸² v Sloveniji v starostni kategoriji 15–64 let v letu 2020 8 odstotkov posameznikov, ki so bili rojeni zunaj EU, in še 10,9 odstotka druge generacije imigrantov. Seveda tudi imigracije niso brez posledic. Sposobnost družb za inkulturacijo prišlekov so omejene; spreminja se etnična sestava prebivalstva, lahko se ustvarjajo etnične enklave, ki povečujejo socialne napetosti.

Kakovost ponudbe je odvisna predvsem od **systema izobraževanja** oziroma od tega, koliko mladih se vključuje v višje stopnje začetnega izobraževanja, koliko jih to izobraževanje uspešno konča ter kakšno znanje in kompetence si pri tem pridobijo. Začetno formalno izobraževanje pa ni edini dejavnik. Temu je treba dodati **vseživljenjsko izobraževanje in učenje odraslih**, ki poteka samoiniciativno in tudi na pobudo in z neposrednim vlaganjem v razvoj človeških virov države in delodajalcev. Če se obseg izobraževanja kaže v izobrazbeni strukturi prebivalstva, za kakovost pridobljenega znanja in kompetenc ni ustreznih meril. Na kakovost ponudbe nedvomno vplivajo tudi **starostna sestava delavcev, njihovo zdravstveno stanje in psihofizična kondicija**. V tem pogledu stare evropske družbe posebej izzivajo veliko mlajše azijske, v katerih je povprečna starost tudi do 15 let nižja.

Slovenija je še leta 2000 precej zaostajala za državami evroobmočja po deležu prebivalcev z več kot srednjo izobrazbo, čeprav je bil že takrat delež prebivalcev z vsaj srednjo izobrazbo visok. V letu 2019 pa se je delež prebivalcev z več kot srednjo izobrazbo dvignil s prejšnjih 18,5 na kar 43,7 odstotka, medtem ko se je v evroobmočju povečal s 23,5 na 40,2 odstotka.⁸³ Če lahko verjamemo, da stopnja izobrazbe dejansko izraža kakovost človeških virov, Slovenija danes razpolaga s precej dobrim kadrovskim potencialom.

Zaposleni in samozaposleni posamezniki veliko znanja in kompetenc pridobijo neposredno pri delu. Čim zahtevnejše delo opravljajo, tem več novih reči se morajo naučiti. Hkrati pa bolj izobraženi delavci tudi sami prispevajo k izboljšavam in inovacijam v delovnih procesih. Tako se med ponudbo in povpraševanjem vzpostavlja **dinamično ravnotežje**, ki je produktivno, če razlike niso prevelike. Če je delo premalo zahtevno glede na usposobljenost, bo delavec postal frustriran in nemotiviran za redno delo

pa tudi za morebitne izboljšave. Če je delo prezahtevno, bo delo delavca neproduktivno in nekakovostno. V splošnem pa so delavci zadovoljnejši s prezahtevnim kot s premalo zahtevnim delom.⁸⁴

NEIZPOLNjeni POGOJI ZA DELOVANJE KLASIČNEGA MODELA TRGA DELOVNE SILE

Klasični model trga delovne sile je zgrajen na določenih predpostavkah, ki so le delno izpolnjene.^{85,86} Na trgu delovne sile se namreč pojavljajo številne motnje, ki zmanjšujejo njegovo učinkovitost in imajo neželene učinke, kot je brezposelnost. Med njimi omenjamo le najpomembnejše.

- **Trg delovne sile bi moral biti pregleden** oziroma transparenten. To pomeni, da bi vsak trenutek delodajalec, ki išče delavca, ali delavec, ki išče zaposlitev, imela pred seboj informacije o vseh relevantnih kandidatih oziroma vseh mogočih delovnih mestih. Kljub pomoči sodobne informacijske tehnologije to ni mogoče. Delodajalci imajo na voljo dnevno dopolnjene evidence o brezposelnih pri službah za zaposlovanje, vendar niso vsi iskalci dela prijavljeni pri službah, vsi prijavljeni ne iščejo dela zares ali mogoče že imajo delo na črno, predvsem pa so pomanjkljivi podatki o kakovosti njihove delovne sile. Iskalci zaposlitve imajo prav tako dostop do dnevno dopolnjenih evidenc o prostih delovnih mestih pri službah za zaposlovanje, vendar delodajalci sprejemajo delavce predvsem po drugih poteh in ne z zaposlovanjem registrirano brezposelnih, zato vsa objavljena prosta delovna mesta ne odražajo aktualnega povpraševanja. Tako tudi če obstajajo ustrezna prosta delovna mesta za iskalce zaposlitve in ustrezni delavci za prosta delovna mesta, traja nekaj časa, da se ti najdejo. Posledica tega je frikcijska brezposelnost.
- **Delovna sila bi morala biti homogeno blago**, kar pomeni, da je vsak delavec primeren za vsako delovno mesto oziroma da je katero koli delovno mesto primerno za katerega koli delavca. Delavci in delovna mesta bi morali biti medsebojno zamenljivi. Tej zahtevi se je trg delovne sile do določene mere približal v zgodnji industrijski dobi, ko so prevladovala nezahtevna

delovna mesta, za katera se ni bilo treba dolgo usposablјati. Posameznik se je v nekaj dneh ali tednih priučil za delo v kateri koli panogi. Pozno industrijsko in poindustrijsko dobo pa označujejo vse zahtevnejša delovna mesta, za katera se je treba dolgo izobraževati in usposablјati. Terjajo posebno znanje in veščine oziroma kompetence, ki so poklicno specifične, zato je uspešnega prehajanja med poklici vse manj. Trg delovne sile je razpadel v številne izobrazbene in poklicne segmente. Vse pogostejša so tako imenovana strukturna neskladja, za katera je značilna nezadostna ponudba delovne sile v hitro rastočih in novih poklicih ter presežna ponudba v starih in izginjajočih. Zaradi majhne prehodnosti med poklici se pojavlja strukturna brezposelnost.

- Delovna sila oziroma **posamezniki** kot njeni lastniki **bi morali biti neomejeno prostorsko gibljivi**. Morali bi se biti pripravljene seliti za prostimi delovnimi mesti. Tudi ta pogoj je vse manj izpolnjen. Prostorska gibljivost se zmanjšuje zaradi naraščajočega družbenega standarda in kakovosti življenja, ki sta prilagojena posebnim zahtevam in okusu prebivalcev posameznih regij in družb. Zmanjšuje se tudi zaradi zaposlitve obeh družinskih partnerjev in kulturno prilagojenih storitev za njune otroke. Prav tako je omejena zaradi jezikovnih in kulturnih razlik med regijami in državami, ki za ohranjanje svoje identitete postavljajo ovire za priseljevanje celo tistim, ki so pripravljene na to, na primer migrantom iz Azije in Afrike. Trg delovne sile je zato razdrobljen tudi na številne regionalne segmente, znotraj katerih prevladujejo tako imenovane dnevne migracije delavcev od doma v službo in nazaj. V Evropski uniji je zato nenehno aktualna dilema med odpiranjem meja za imigracijo in mobilnostjo kapitala, ki naj bi se selil tja, kjer je delovne sile dovolj.
- **Edini strošek, ki ga ima delodajalec z najetim delavcem, bi morala biti plača**. Zamenjava delavca naj ne bi nič stala, zato naj bi delodajalec menjaval delavce skladno s potrebami in naj ne bi imel težav, če ti zapustijo organizacijo, saj lahko najame nove. To seveda ne drži. Zaradi odhoda delavcev prihaja do težav v proizvodnji, pojavijo se stroški kadrovanja, izbire in usposabljanja novih delavcev pa tudi izguba v kompetence delavcev investiranih sredstev. Zato delodajalci sprejemajo

ukrepe za zmanjševanje fluktuacije, kot so povečevanje plače glede na delovno dobo v organizaciji, odložene nagrade, kot je upravičenost do podjetniške pokojnine šele po določenem času, izogibanje odpuščanju ob kratkoročnih krizah in novemu zaposlovanju ob kratkoročnih konjunkturah.

- **Trg delovne sile**, kot je opozoril že Keynes,⁸⁷ **je povezan s trgom blaga in kapitala**. Tako se v času konjunktura in nizke cene kapitala povečujejo investicije in proizvodnja, s tem pa tudi povpraševanje po delovni sili. Nasprotno je v času recesije in visokih obrestih. Čeprav trg delovne sile sam lahko dobro deluje, se zaradi povezanosti s trgom blaga in kapitala v času večje recesije oziroma zmanjšanja povpraševanja po dobrinah in storitvah ter zmanjšanja proizvodnje zmanjša tudi povpraševanje po delovni sili. Pojavi se absolutno pomanjkanje delovnih mest, ki ga še tako prožno delovanje trga delovne sile in znižanje plač ne moreta odpraviti. Opravka imamo z brezposelnostjo zaradi premajhnega povpraševanja.
- **Na trgu delovne sile bi morala biti množica medsebojno neodvisnih in nepovezanih prodajalcev in kupcev**. Le tako bi delovala nevidna roka trga in bi prišlo do oblikovanja uravnotežene cene delovne sile. Evropske države so daleč od izpolnjevanja tega pogoja. Kljub upadajoči sindikalizaciji delavcev sindikati ohranjajo pomembno vlogo v pogajanjih o plačah, drugih ugodnostih in o delovnih razmerah. Delodajalci se povezujejo v svoje zbornice in združenja. Pomemben dejavnik je tudi država kot delodajalec v javnem sektorju ter kot mediator med delodajalci in delojemalci. Trg delovne sile je zato oligopolen, kar je še posebej institucionalizirano v obliki kolektivnega dogovarjanja in socialnega partnerstva.
- Po prodaji svoje delovne sile **bi morali biti delavci delodajalcu popolnoma na voljo**. V resnici pa zaradi osebne svobode posamezniki ohranjajo precejšen nadzor nad svojimi delovnimi zmožnostmi. Pri delu lahko uporabijo več ali manj svojih zmožnosti in za določena povračila delajo bolj ali manj intenzivno in ustvarjalno. Obstaja razlika med potencialno in v procesu dela udeleženo delovno silo. Zato v odnosu do delodajalcev oziroma menedžmenta delavci zadržijo večjo ali manjšo pogajalsko moč.

- Za dobro delovanje trga **bi morala tako ponudba in povpraševanje po delovni sili elastična**. To pomeni, da bi se morala hitro odzivati na spremenjeno ceno, torej plače, oziroma da bi te morale nihati glede na razmerje med ponudbo in povpraševanjem. To se dogaja le v omejenem obsegu zaradi zgoraj navedenih razlogov: netransparentnosti trga, nehomogenosti in nemobilnosti delovne sile ter nadzora delavcev nad njo ter povezanosti delojemalcev in delodajalcev ter trga delovne sile s trgom blaga in kapitala. Temu je treba dodati še dva dejavnika. Prvi je ta, da **delovna sila** zaradi vezanosti na posameznike **ni blago kakor katero koli drugo**. Ljudje pri ponujanju svojih delovnih zmožnosti na trgu ne delujejo vedno ekonomsko racionalno. Kot uči teorija padajoče mejne koristnosti dohodka,⁸⁸ niso pripravljeni delati vedno več, čeprav so bolj plačani. Ne sprejmejo vedno najbolje plačanega dela, če jim druge značilnosti dela niso všeč, na primer če je delo neavtonomno in ne omogoča njihovega ustvarjalnega izražanja. Ne delajo le za dohodek, ampak ima delo zanje tudi notranjo vrednost. Če nimajo drugega vira za preživljanje, se ne umaknejo s trga delovne sile, tudi če cena zanje pade pod razumno mejo. Na ravnanje ponudnikov delovne sile deluje zapleten splet motivacijskih dejavnikov, ki so v veliki meri tudi kulturno pogojeni. Drugi dejavnik, ki ima socialno in politično ozadje, je dogovorjeno **poseganje države** na trg delovne sile. Za evropski prostor je na primer značilen institut minimalne plače, s katerim država po dogovoru s socialnimi partnerji ščiti osnovni življenjski standard zaposlenih. Tudi če bi razmerje med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili narekovalo nižje plače, te ne padejo pod to raven. Država pa posega na trg delovne sile tudi na druge načine.

Glavna težava, ki spremlja pomanjkljivo delovanje trga delovne sile, je nedvomno **brezposelnost**. Težave pa imajo tudi posamezniki, ki iščejo drugačno zaposlitev od obstoječe, ter delodajalci, ki želijo hitro prilagajati obseg in strukturo človeških virov razmeram na trgu oziroma v okolju njihovih organizacij. Zato se že od velike ekonomske krize konec dvajsetih let prejšnjega stoletja krepí prepričanje o nujnem poseganju države na trg delovne sile. Država tako predstavlja drugi pomemben dejavnik okolja MČV.

Predstavniki **institucionalnega modela trga delovne sile**^{89, 90} trdijo, da so izhodišča klasičnega modela napačna, zato trg delovne sile ne more delovati skladno s pričakovanji. Zgrešeno je misliti, da prodajalci in kupci delovne sile delujejo neodvisno drug od drugega ter da pri oblikovanju svojih želja in odločitev ne upoštevajo želja in odločitev drugih sodelujočih. V resnici med delavci in delodajalci ne gre za individualna tržna pogajanja, ampak za merjenje moči organiziranih skupin. Delavci iščejo svoje rente v smislu zahtev po udeležbi v dobičku in zahtev po zaposlitvi za nedoločen čas – ne glede na nihanja v proizvodnji. Delodajalcem tudi ni glavni cilj znižanje stroškov proizvodnje, ampak povečevanje dobička. Rezultat pogajanja med obema stranema so številna pravila, ki lahko odstopajo od tržnih. Še več, vsaka stran skuša povečati svojo moč oziroma oslabiti nasprotno. Delavci pri tem računajo zlasti na posebno znanje in svoje spretnosti, ki jih delodajalci potrebujejo v delovnem procesu, ter na medsebojno solidarnost in povezovanje v sindikate. Delodajalci prav zato iščejo načine za avtomatizacijo proizvodnje in dequalifikacijo dela ter za zmanjšanje povezanosti med delavci in za slabitev sindikatov. Da bi bilo usklajevanje med obema stranema lažje in manj konfliktno, je v to igro vstopila tudi država. Vloge sindikatov, delodajalcev in države posebej obravnavamo v poglavjih 14 in 15.

PROIZVODNO-TEHNIČNI SISTEM

Med dejavniki okolja je poleg navedenih posebna pozornost namenjena **tehnologiji**, ki bistveno vpliva na organizacijo dela in proizvodnje ter na povpraševanje po delovni sili. Določena organizacija lahko upa na uspeh, le če razpolaga s sodobno tehnologijo, tj. s stroji, z napravami in opremo, ter z organizacijo dela, ki ju v vse večji meri podpira informacijsko-komunikacijska tehnologija. Boxall in Purcell⁹¹ govorita o **delovnem sistemu**, ki predstavlja načine, na katere je organizirano delo ter na katere so vodeni in nadzirani delavci. Navedena avtorja se sklicujeta na Wallacea,⁹² ko prikazujeta glavne značilnosti sprememb v delovnih sistemih v smeri od **fordizma** k **postfordizmu**. Povzemamo jih v preglednici 2.1.

Preglednica 2.1: Značilnosti fordizma in postfordizma⁹³

Fordizem	Postfordizem
Zaščiteni domači trgi.	Globalna konkurenca.
Množična proizvodnja standardiziranih proizvodov s poudarkom na produktivnosti delovne sile.	Maloserijska proizvodnja raznovrstnih proizvodov za tržne niše s poudarkom na produktivnosti kapitala.
Birokratska, hierarhična organizacijska struktura, razdeljena v razpršene tovarne.	Sploščena, prilagodljiva in decentralizirana organizacijska struktura.
Specifični proizvodnji namenjena tehnologija.	Večnamenska prilagodljiva tehnologija CNC.
Konkurenca na podlagi polnega izkoriščanja kapacitet in zniževanja stroškov.	Konkurenca na podlagi inovacij, diverzifikacije in pogodbene proizvodnje.
Izdelovalci prevladujejo nad prodajalci in porabniki.	Prevladujejo prodajalci, porabniki se vključujejo v proces snovanja proizvodov.

<p>Razdrobljene in standardizirane delovne naloge, dosledno ločevanje med umskim in fizičnim delom.</p> <p>Polkvalificirana delovna sila, ki jo zastopajo močni splošni sindikati.</p> <p>Kadrovski menedžment, ki temelji na enovitem modelu TDS.</p> <p>Plače so kolektivno določene na nacionalni ravni.</p> <p>Nizka stopnja zaupanja in delegiranja odločanja; večina delavcev je v proizvodnji.</p> <p>Zahtevana je nizka izobraženost in malo je usposabljanja na delovnih mestih.</p> <p>Majhna skupina vodij in profesionalcev deluje po načelih znanstvenega menedžmenta.</p> <p>Predvidljiva pot posameznika na TDS.</p>	<p>Prilagodljiva specializacija, večopravilnostni delavci, okvirno opredeljene delovne naloge, povezovanje umskega in fizičnega dela.</p> <p>Zaposleni so prepoznani kot glavni vir organizacije, s katerimi se dela in pogaja individualno in slabi sindikalno organizacijo.</p> <p>Menedžment človeških virov, ki temelji na modelu segmentacije TDS.</p> <p>Plače so individualizirane.</p> <p>Visoka stopnja zaupanja in delegiranja odločanja; večina delavcev je v storitvah.</p> <p>Zahtevane so višje ravni izobrazbe, na delovnih mestih poteka redno usposabljanje.</p> <p>Povečuje se število vodij in profesionalcev; ti uporabljajo moderne menedžerske pristope.</p> <p>Nepredvidljiva pot posameznika na TDS.</p>
<p>Sindikalna solidarnost in razredna politična pripadnost.</p> <p>Lokalni, razredni, spolni slogi življenja.</p> <p>Kulturne ikone so: televizija, kino, gledališče, kolektivna zabava in počitnice.</p> <p>Množična poraba trajnih dobrin: lahko izberete katero koli barvo, če je črna.</p>	<p>Upad sindikalne pripadnosti in razrednega političnega opredeljevanja.</p> <p>Fragmentirani, pluralni slogi življenja.</p> <p>Kultura je individualizirana z računalniškimi igrkami, individualno izbiro počitnic.</p> <p>Individualizirana poraba trajnih dobrin po izbiri porabnikov.</p>

Nobenega dvoma ni, da so navedene spremembe, kolikor so uveljavljene v posameznih organizacijah in gospodarstvih, izjemnega pomena za MČV. Vse aktivnosti – od pridobivanja, izbire in uvajanja delavcev do njihovega motiviranja, vodenja in osebnega razvoja – morajo biti drugače zasnovane pri izobraženih in visoko-usposobljenih delavcih, če naj ti izpolnijo pričakovanja organizacij, če naj bodo sposobni hitro prevzemati raznovrstne delovne naloge, če naj sami sprejemajo številne odločitve, če naj se krepi njihova pripadnost organizaciji bolj kot pripadnost sindikatu. Predvsem postajajo te aktivnosti zahtevnejše za strokovnjake s področja človeških virov kot za vodje. Hkrati postaja vse bolj informatizirano in digitalizirano tudi izvajanje kadrovske funkcije. Ogllaševanje prostih delovnih mest in privabljanje kandidatov vse bolj potekata digitalno prek spleta, podobno velja za izbirne postopke, nastajajo

integrirani kadrovski informacijski sistemi, ki so prepleteni s poslovnimi informacijskimi sistemi.

Boxall in Purcell⁹⁴ kot posebej pomembne spremembe navajata **povezovanje delovnih nalog v problemske celote**, ki zahtevajo tudi povezovanje zaposlenih v delovne time, v katere se vključujejo na podlagi svoje širše usposobljenosti in v katerih s sodelavci delijo svoje znanje ter prispevajo k nastajanju človeškega, intelektualnega in socialnega kapitala. **Delovni timi postajajo osnovna celica organizacije dela in učenja**, delujejo na podlagi zaupanja in visoke avtonomije pri urejanju notranjih odnosov in odnosov z uporabniki. Le tako je mogoče **dosegati vedno večjo kakovost**, kar je druga pomembna sprememba v strukturi proizvodnje. Ker je to težko doseči v kompleksni proizvodni strukturi z mnogovrstnimi programi, se organizacije osredinjajo na tako imenovane ključne dejavnosti, druge pa prepuščajo zunanjim izvajalcem oziroma kupujejo polproizvode in storitve na trgu. Organizacije tako izločajo svoje zunanje (eksterne) segmente trga delovne sile in postajajo **vitke**. Na notranjem (internem) segmentu trga delovne sile skrbijo za stalne izboljšave, prilagodljivo organizacijo in za zadovoljstvo strank, pri zaposlenih pa skrbijo za stalno učenje, razvoj novih kompetenc in njihovo zadovoljstvo. Poleg timskega dela poudarjajo večopravnost zaposlenih, rotacijo med delovnimi mesti, krožke kakovosti, soudeležbo pri odločanju, dvosmerni tok informacij, delegiranje odločanja itn.

ODZIV MČV NA OKOLJE

Predpostavimo, da se organizacije na okolje oziroma posamezne tržne situacije odzivajo **ekonomsko racionalno**. **Ob preveliki ponudbi na trgu delovne sile** ali na katerem izmed segmentov trga bodo težile k zniževanju cene, to je plač, če jim tega ne preprečujejo že sprejeti kolektivni dogovori s sindikati. To je tudi argument za pritisk na sindikate v času kolektivnih pogajanj ali argument proti organiziranju podjetniškega sindikata. Drugi pričakovani odziv je ponujanje manj ugodnih oblik zaposlitve, kot so zaposlitev za določen ali skrajšani čas ter pogodbeno delo in nanj vezane ugodnosti. Tretji odziv je zaostritev meril izbire med kandidati za zaposlitev, saj je mogoče računati na veliko prijav. Prav tako je verjetno, da bodo organizacije ob veliki ponudbi delovne sile pričakovale več od že zaposlenih, jim ponujale manjše ugodnosti in jih manj vezale nase. Tako se lahko zaostri disciplina, podaljša delovni čas, ki je tudi bolj prožno razporejen, manj se vlaga v izobraževanje in razvoj kadrov ter njihovo napredovanje. To se je v veliki meri dogajalo v preteklih nekaj desetletjih, ko je tudi v filozofijo menedžmenta prodrl neoliberalni koncept.

Drugačne odzive pa lahko pričakujemo **ob pomanjkanju delovne sile**. Organizacije začnejo tekmovati med seboj za kader, ki ga primanjkuje, kar potiska plače za iskane profile navzgor. Ti delavci so deležni tudi več ugodnosti, boljših delovnih aranžmajev, izobraževanja in usposabljanja. Pogosto organizacije v teh primerih znižajo merila kadrovanja in po sprejemu delavca več vložijo v njegov razvoj. Racionalni odziv organizacij je tudi širitev območja iskanja kandidatov za nezasedena delovna mesta prek meja regij in držav, v katerih delujejo. Take delavce organizacije ščitijo ob krizi ter so do njih prizanesljivejše v pogledu delovnih zahtev in discipline. Uporaba tega pristopa se je širila med gospodarsko rastjo v zadnjih nekaj letih po koncu zadnje finančne krize.

Le redke organizacije delujejo v idealnih tržnih razmerah. Tako so za določeno organizacijo pomembni njena lokacija v prostoru, njen morebitni vpliv na lokalne dejavnike ponudbe in

povpraševanja ter na državo, lokalne oblasti in sindikate, stopnja konkurence oziroma monopola na trgih blaga in delovne sile. Organizacija lahko postavlja svoje pogoje zaposlovanja, če je v regiji velik ali prevladujoč delodajalec. Pri zaposlovanju lahko izpodriva druge delodajalce, če deluje na konjunktornem področju ali si kako drugače pridobi prednosti na trgu. Razmeroma uspešno prilagajanje gospodarskim spremembam v podjetjih zunaj večjih urbanih središč Slovenije, na primer na severnem Primorskem, je mogoče na primer pripisati veliki navezanosti zaposlenih na kraj prebivanja in na edinega ali prevladujočega delodajalca v okolju. Zaposleni so pripravljeni sprejeti tudi manjše plače in težje delovne pogoje ter hkrati vlagati večje delovne napore za uspeh podjetja, saj blizu doma nimajo na voljo alternativnih zaposlitev.

Windolf⁹⁵ ugotavlja, da velika **moč organizacije** na trgu delovne sile in **proaktivni pristop MČV** vodita v inovativno strategijo pridobivanja in izbire kandidatov za zaposlitev, kar pomeni, da lahko dolgoročno načrtuje, pridobiva, izbira in uvaja najboljše kandidate ne glede na tržne razmere. To si lahko privoščijo predvsem velike organizacije, na primer multinacionalke. Majhnim organizacijam z majhno močjo na trgu delovne sile pa proaktiven MČV lahko pomaga predvsem k prožnemu prilagajanju na razmere, ne da bi mogle vedno računati na ugoden izid pri kadrovanju.

Eden najznačilnejših prilagoditvenih odzivov organizacij na nepopoln trg delovne sile je njegova **segmentacija**, pri čemer organizacije v celoti ali le na določenih ključnih področjih odstopajo od pravil, ki veljajo za zunanji oziroma prosti trg delovne sile ter uvajajo posebna notranja pravila in postopke.

Kot piše Phillips,⁹⁶ je za razumevanje segmentacije ključno **razlikovanje med delovno silo in delom kot procesom**. Delodajalci se ob sklepanju delovnih pogodb z delavci običajno ne pogodijo za konkretno delo, razen ko gre za danes sorazmerno redko plačevanje po normi – po kosu. Pogodijo se za delovno silo delavca, za potencial. Koliko konkretnega dela bo delodajalec dobil od delavca, pa je odvisno od tega, kako ga bo motiviral in kako bo organiziral proizvodnjo. S tem je tudi ustvarjen prostor za menedžment, posebej MČV, ki bi bil v nasprotnem primeru skoraj nepotreben.

Menedžment človeških virov v veliki meri sestoji iz različnih prijemov za **pretvarjanje delovne sile v delovni proces in delovne rezultate**. Taki prijemi so:

- neposredni nadzor vodij, ki delavce opazujejo in jim ukazujejo;
- tehnični nadzor, ki ga izvajajo stroji in naprave;
- birokratski nadzor s pravili in z nagradami, ki so povezane z izvajanjem nalog in s spoštovanjem pravil;
- avtonomni nadzor, ki ga delavci izvajajo sami nad seboj s pnotranjenjem ciljev, pravil ter vrednot in ki se občasno dopolnjuje z drugimi oblikami nadzora.

Prav te posebne oblike nadzora, pravila vedenja in nagrajevanja ustvarjajo posebne segmente trga delovne sile v organizacijah. Osterman⁹⁷ loči štiri tipične skupine pravil, ki uravnavajo interni trg delovne sile. To so:

- opisi delovnih mest, ki se občasno spreminjajo zaradi nove tehnologije in organizacije dela;
- pravila napredovanja, ki vključujejo načelo senioritete, zapirajo prost vstop v organizacijo in omogočajo organizacijsko kariero;
- pravila varnosti delovnega mesta, ki posamezniku omogočajo dolgoročnejšo perspektivo v organizaciji in ga spodbujajo k investiranju v njegove sposobnosti;
- pravila nagrajevanja in plačevanja, ki so pogosto povezana s kolektivno dogovorjenimi sistemi in so v posamezni organizaciji še dodatno razčlenjena.

Tako trg prosto deluje predvsem pri vstopu posameznika v organizacijo oziroma v posamezen segment, potem pa je njegova plača odvisna od kolektivnih pogodb, vrednotenja dela in od drugih pravil v organizaciji. **Tržna regulacija** se ohranja predvsem na tako imenovanem **sekundarnem in zunanjem segmentu**. Ne glede na segmentacijski pristop pa tržni mehanizem MČV še vedno lahko pomaga razreševati posamezne dileme oziroma sprejemati odločitve. Tako je na primer mogoče:

- razširiti področje iskanja kandidatov, namesto da bi lokalnim ponujali višje plače;
- pri danih plačah iskati kakovostnejše kandidate;
- sprejeti stroške fluktuacije, če so ti nižji od stroškov zadrževanja delavcev;

- pri vodjih uravnotežiti stroške nadziranja delavcev s stroški spodbujanja delavcev k delu na druge načine;
- tehtati med krepitvijo primarnega segmenta, ki zahteva tudi intenzivnejši in dražji MČV, ter krepitvijo sekundarnega segmenta z manjšimi stroški za MČV.

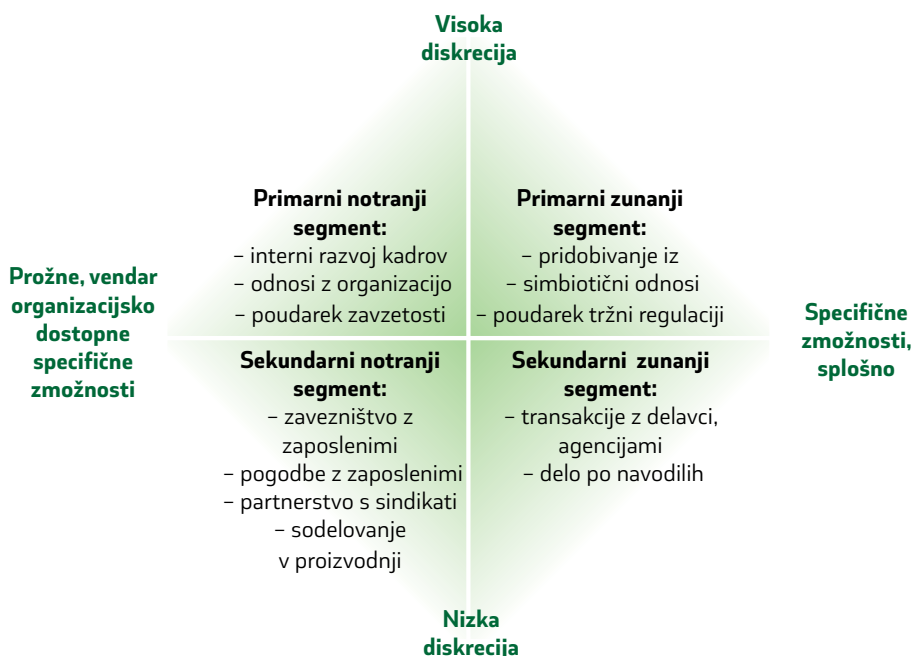
V razvojnem procesu segmentacije so najprej opazili, da se organizacije razdelijo na **ključne**, ki so bile bolj nagnjene k oblikovanju internih trgov delovne sile, in **dopolnilne oziroma periferne**, ki so sprejemale načela eksternega trga delovne sile. Prve so večje, kapitalno intenzivne, opremljene z visoko tehnologijo, obvladujejo pomembne segmente trga, ohranjajo stabilne cene, se prilagajajo s količino, imajo veliko zaposlenih v spremljajočih dejavnostih in dolgoročno načrtujejo svojo dejavnost. Zaposlene obravnavajo kot vire, v katere veliko vlagajo že pri pridobivanju in izbiri ter nato še z izobraževanjem in usposabljanjem. Zato jim omogočajo napredovanje, boljše delovne razmere in boljše nagrajevanje, kot bi ga bili deležni drugod. Bolj jih tudi ščitijo pred odpuščanjem. Tipični zaposleni na tem segmentu so kvalificirani oziroma izobraženi moški srednjih let.

Na drugi strani so **periferne organizacije**, ki dopolnjujejo prve in polnijo tržne niše. Po navadi so kapitalno neintenzivne, z manj zahtevnimi tehnologijami, prilagajajo se s spremembami cen, imajo malo neproizvodnih delavcev in ne poudarjajo načrtovanja. Zaradi potrebe po prilagajanju mora biti tu zaposlitev zelo fleksibilna. Veliko je odpuščanja in najemanja, začasnega dela, plače so nizke, ni možnosti napredovanja in izobraževanja, vodenje je arbitrarno, delavci niso organizirani. V teh organizacijah prevladujejo nižje usposobljeni in manj izobraženi, ženske, mladi, stari, socialne manjšine in imigranti.

Zaradi pritiskov konkurence in potrebe po večji prožnosti se **segmentacija** začne pojavljati tudi **znotraj posameznih ključnih organizacij**. Gre za posebno strategijo menedžmenta, s katero išče načine za znižanje stroškov, prilagajanje organizacije hitro spreminjajočim se zahtevam okolja pa tudi za zmanjševanje moči zaposlenih. Obravnavanje vseh po načelih internega trga delovne sile bi bilo prezahtevno in predrago. Organizacija interni trg delovne sile razdeli na primarni in sekundarni segment. Glede na obseg diskrecije oziroma možnosti avtonomnega odločanja, ki je

dana posameznikom, ter glede na zmožnosti (znanje, spretnosti in kompetence) nastanejo v organizaciji štirje tržni segmenti,⁹⁸ kot kaže slika 2.1. Lepak in Snell⁹⁹ pa vsakega od nastalih segmentov še dodatno označujeta.

Slika 2.1: Organizacijski segmenti trga delovne sile¹⁰⁰



Na **primarni zunanji segment** so uvrščeni profesionalci, ki imajo specifična, vendar splošno dostopna znanja, spretnosti in kompetence. Lahko jih prinesejo od drugod in pozneje tudi uporabijo drugod. Organizacija jih mogoče potrebuje le za določen čas. Ni nujno, da poznajo posebnosti organizacije; ko so v njej, pa pri svojem delu odločajo precej samostojno in skladno s svojo ekspertizo. Vezi z organizacijo niso tesne, in ko se jim ponudi boljša priložnost, organizacijo zapustijo. Te delavce je treba pridobiti na zunanjih, navadno profesionalnih trgih delovne sile, na katerih se oblikuje tudi njihova plača. To so na primer: računovodje, pravni zastopniki in sistemski inženirji.

Na **sekundarnem zunanjem segmentu** so nizko usposobljeni delavci, ki se lahko hitro priučijo na nezahtevna delovna mesta. O svojem delu ne odločajo avtonomno, ampak se od njih takoj

pričakuje visoka storilnost. Tipična dela te vrste so čiščenje in pakiranje. Niso organizirani v sindikat in organizacije z njimi sklepajo pogodbe kot s posamezniki. Vse pogosteje za ta dela organizacije najemajo delavce pri agencijah. Najamejo jih toliko in za toliko časa, kot jih potrebujejo, in tako z njimi ne sklepajo ne formalnih ne psiholoških pogodb. Tako zmanjšajo stroške ter delo, povezano z najemanjem, odpuščanjem in z vodenjem.

Na **sekundarnem notranjem segmentu** so izvajalci del na ključnih funkcijah operativci. Velikokrat so v neposrednem stiku s strankami, zato morajo dobro poznati proizvode in zagotavljati njihovo kakovost ter kakovost storitev. S tem odločilno dopolnjujejo razvojno delo na primarnem notranjem segmentu. Prevelika fluktuacija teh delavcev lahko povzroči resne težave v proizvodnji. Organizacija mora z njimi kot posamezniki ali skupinami sklepati pogodbe, sodelovati in iskati zaveznitva. To dela tudi z različnimi oblikami participacije. Pogosto so organizirani v sindikatih.

Na **primarnem notranjem segmentu** so delavci z veliko znanja in s številnimi kompetencami, od katerih je veliko organizacijsko specifičnih in so jih pridobili prav v organizacijah. Organizaciji nudijo najdragocenejše človeške vire, ki so jih v veliki meri razvili z njeno pomočjo. Z njihovim medsebojnim sodelovanjem in sodelovanjem z drugimi zaposlenimi nastaja socialni kapital organizacije. Na njih organizacija gradi svoj razvoj in svoje prednosti. Uživajo visoko avtonomijo odločanja ter vrsto materialnih in statusnih ugodnosti, vključno z varnostjo zaposlitve. Tako jih organizacija veže nase in dosega visoko stopnjo njihove zavzetosti za doseganje organizacijskih ciljev. To so tako imenovani ključni kadri, ki zasedajo organizacijsko specifična in centralna delovna mesta. V prvi vrsti so to specialisti za posamezna področja, ki jih je zelo težko najti na zunanjem trgu delovne sile, in vodje.

Dilema, v kolikšni meri graditi organizacijsko strategijo na posameznem segmentu, če sploh, je vedno navzoča in njena rešitev je v veliki meri odvisna od posebnosti organizacij. Tako naj bi dela, za katera ni potrebno organizacijsko specifično znanje, so preprosta in predvidljiva, se pojavljajo občasno in je njihove učinke lahko meriti, organizirali po načelu eksternega segmenta, dela z nasprotnimi značilnostmi pa po načelu notranjega segmenta trga delovne sile. Še radikalnejša rešitev je, da se organizacija preprosto reši zunanjega segmenta z izločanjem tako imenovanih obrobni

dejavnosti, katerih izdelke in storitve potem raje kupuje na trgu.¹⁰¹ Tako se organizacije osredinijo na svoje ključne dejavnosti, postanejo vitke in organizacijsko manj kompleksne. Ključne funkcije pa upravljajo po načelu notranjega segmenta trga delovne sile.

Z osredinjanjem na notranji trg delovne sile organizacije nekaj problemov rešijo, nekaj pa jih na novo ustvarijo. Med njimi je najpomembnejši organizacijska rigidnost. Zato **za zmanjšanje rigidnosti primarnih segmentov uporabljajo naslednje prijeme:**¹⁰²

- decentralizirajo pogajanja o plačah, po možnosti do individualne ravni, na kateri zlasti uveljavljajo plačevanje na podlagi ocene individualne ali skupinske delovne uspešnosti;
- odpravljajo natančno in ozko opredelitev delovnih mest, ki jo nadomeščajo s širšo in z ohlapnejšo;
- napredovanje povezujejo bolj z delovnimi rezultati in dodatnimi kompetencami ter ne več toliko s senioriteto;
- uvajajo krožke kakovosti in delovne time, ki jih vodijo sodelavci sami, s čimer zmanjšajo asimetrijo informacij oziroma pospešijo pretok znanja in zavzetost delavcev za uporabo znanja pri delu;
- v izbirnih postopkih so pozorne tudi na vrednote in stališča kandidatov, ne pa le na tehnične kompetence;
- razvijajo kulturo zavzetosti za organizacijske cilje, na primer z uvajanjem celovitega obvladovanja kakovosti;
- razvijajo kulturo medsebojnega zaupanja namesto neposrednega nadzora, na primer z dobrim sodelovanjem s sindikati.

Menedžment človeških virov se pojavlja predvsem v organizacijah, ki imajo oblikovan primarni oziroma interni segment trga delovne sile. Drugje obstaja v bolj rudimentarni obliki kot klasični personalni (kadrovski) menedžment in ima bolj ali manj administrativno vlogo.¹⁰³

S prehodom v družbo in gospodarstvo, ki temeljita na znanju in zahtevnejših tehnologijah, lahko pričakujemo, da bo vse več organizacij uporabljalo segmentacijski pristop k MČV oziroma da se bodo primarni interni trgi delovne sile v organizacijah krepili. Še več, težnja po popolni izločitvi sekundarnih in eksternih segmentov bo vse večja. V teh okoliščinah pa lahko pričakujemo tudi krepitev MČV.

Povzetek poglavja

1. MČV deluje v okolju organizacij, ki ga zlasti določajo trg delovne sile, družbene institucije, kot so: država in mednarodne organizacije, sindikati in delodajalci, tehnologija ter kultura. Pri svojem delovanju pa mora upoštevati tudi notranje organizacijsko okolje, zlasti proizvodno-tehnično.
2. Posamezna okolja postavljajo pred MČV določene probleme in izzive, s katerimi se spoprijemajo kadrovske strokovnjaki in linijski vodje. Poznati morajo stanje ter pričakovani razvoj ponudbe in povpraševanja po delovni sili, zaradi katerih lahko pride do pomanjkanja ali presežkov kadrov. Poznati morajo tudi moč in delovanje posameznih institucij, ki vplivajo na trg. To je tem bolj nujno, ker trg delovne sile ne deluje povsem skladno s pričakovanjem klasičnega modela, ker se spreminjajo vloge države, mednarodnih organizacij, sindikatov in delodajalcev in ker se močno spreminja tudi tehnologija.
3. V teh okoliščinah MČV oblikuje svoje strategije prilagajanja na okolje, med katerimi je največkrat uporabljena segmentacijska, skladno s katero je še posebej pomembno oblikovanje tako imenovanega notranjega segmenta trga delovne sile, posebej primarnega, na katerega so umeščena ključna delovna mesta in ključni kadri. S krepitvijo tega segmenta organizacije povečujejo svoje konkurenčne prednosti, s tem pa je mogoče pričakovati tudi krepitev MČV.

Vprašanja za razpravo in ponavljanje

1. Kateri dejavniki vplivajo na ponudbo delovne sile?
2. Kateri dejavniki vplivajo na povpraševanje po delovni sili?
3. Zakaj trg delovne sile ne deluje skladno s pričakovanji klasičnega modela?
4. Na katere segmente razpade trg delovne sile in zakaj?
5. Na katerih predpostavkah gradi institucionalni model trga delovne sile?

6. Kako oziroma v katerih smereh se spreminja proizvodno-tehnični sistem?
7. Zakaj se organizacije odločajo za segmentacijski pristop in katere segmente vzpostavijo?
8. Katere so prednosti in slabosti segmentacijskega pristopa za organizacije?

VAJA:

RAZVRSTITEV DELOVNIH MEST PO SEGMENTIH TRGA DELOVNE SILE

Vzemite za primer organizacijo, ki jo poznate. Preglejte njeno sistemizacijo delovnih mest ter ob upoštevanju meril centralnosti in organizacijske specifičnosti določite ključna delovna mesta, ki tvorijo primarni notranji segment trga delovne sile. Tudi druga delovna mesta razvrstite na ustrezne segmente: primarni eksterni, sekundarni interni in sekundarni eksterni. Pri tem si lahko pomagate tudi z intervjuji z vodji, s tehnologi in kadrovskimi strokovnjaki. Predlagano rešitev tudi utemeljite.

PRIMER ZA PREUČEVANJE: SELITEV PROIZVODNJE NA TUJE

Organizacija K je razvila posebno tehnologijo proizvodnje malega elektromotorja in osvojila petino svetovnega trga. To ji je omogočilo hitro rast. V njeni okolici je začelo primanjkovati ustrezne delovne sile, od usposobljenih delavcev do vrhunskih strokovnjakov za razvojno delo. Zato je začela kupovati oziroma graditi podjetja na tujem. Tako sledi vzorcu večine prodornih podjetij iz razvitih držav. Preučite, kaj so prednosti in slabosti takega ravnanja za podjetja in katere za lokalno skupnost oziroma državo. Premislite, ali obstajajo kakšne dobre alternative takemu ravnanju oziroma v katerih okoliščinah bi prišle v poštev. Premislite tudi, ali je navedena strategija primerna za vse proizvodne oziroma storitvene dejavnosti.

3. poglavje

STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Stane Možina in Nada Zupan

POVEZAVA MED MČV IN USPEŠNOSTJO PODJETJA

Raziskovalci so v metaštudijah potrdili, da **MČV vpliva na uspešnost organizacije**.^{104, 105, 106, 107} Skupne ugotovitve so, da je prispevek MČV odvisen predvsem od tega, kako dobro uspe podjetje povezati različne prakse MČV v skupek praks (angl. *bundle*), ki je usklajen s poslovno strategijo podjetja, in hkrati upošteva tudi kontekst.¹⁰⁸ Tako število praks MČV ali dodajanje novih praks ni nujno povezano z uspehom; pomembneje je, da so prakse prave in se medsebojno podpirajo, da pride do sinergij. V tem smislu se je razvila **teorija visokouspešnih sistemov dela** (VUSD) (angl. *high-performance work systems – HPWS*). Messersmith in Guthrie¹⁰⁹ definirata VUSD kot skupek praks MČV, ki vključujejo izbiro zaposlenih, usposabljanje, zagotavljanje uspešnosti, plače in nagrajevanje ter zagotavljanje ustreznih informacij za odločanje. Namen VUSD je privabljanje, zadržati in motivirati zaposlene, da bi dosegli dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetja. Povezava med MČV in uspešnostjo organizacije je tudi ena izmed glavnih tem strateškega MČV. Večina literature o strateškem MČV govori o podjetjih, verjetno zaradi lažjega merjenja uspešnosti s finančnimi rezultati. Zato bomo v tem poglavju tudi mi večinoma uporabljali izraz podjetje, čeprav to seveda ne pomeni, da strateški MČV nima enake vrednosti za vse druge organizacije.

RAZLIČNI PRISTOPI DOSEGANJA USPEŠNOSTI PODJETJA Z MČV

V uvodnem poglavju smo predstavili, zakaj so danes ljudje ključni izvor konkurenčnosti sodobnih organizacij. Zato ne preseneča, da vsi iščejo načine, kako bi z MČV dosegli čim boljše rezultate. Pri tem pa med organizacijami obstajajo precejšnje razlike, saj delujejo v različnih okoljih in uporabljajo različne poslovne strategije. Pregled literature, ki se ukvarja s povezavo med MČV in uspešnostjo podjetja, nam pokaže, da lahko prepoznamo dve temeljni dimenziji, po

katerih se pristopi organizacij najbolj razlikujejo.¹¹⁰ Prva dimenzija se nanaša na temeljno usmeritev MČV, ki jo lahko najdemo nekje na kontinuumu med **usmerjenostjo k ljudem (mehki pristop) in usmerjenostjo k delu (trdi pristop)**. **Mehkejše pristope** bomo našli predvsem v tistih organizacijah, ki temeljijo na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih. Tam so pomembni zadovoljstvo zaposlenih, njihove možnosti, da uveljavijo svoje interese, da imajo priložnost za svoj strokovni in osebni razvoj, da dobijo ustrezna povračila iz dela (finančna in nefinančna) ter imajo visoko kakovost delovnega življenja. Vse to namreč ustvarja pogoje, da so pri svojem delu uspešni in so hkrati privrženi organizaciji, s čimer je tej lažje, da zadrži dobre kadre. Po drugi strani pa bomo **trše pristope** našli v tistih organizacijah, ki svojo konkurenčnost gradijo na produktivnosti in nizkih stroških. Še posebej v državah z visoko ponudbo poceni delovne sile (kot npr. Kitajska, Indija, Brazilija), kjer pogosto tudi še ni razvitih organiziranih oblik zastopanja interesov zaposlenih (npr. prek sindikatov), lahko pride do izkoriščanja zaposlenih, ki delajo v težkih delovnih pogojih, za nizko plačilo, poznamo pa celo pojav otroškega dela.

Druga dimenzija, po kateri se pristopi MČV razlikujejo, je **strateška odvisnost ali univerzalnost**. **Strateška odvisnost** pomeni, da MČV izhaja iz poslovne strategije organizacije in v čim večji meri podpira njeno izvajanje. Prednost takšnega načina je seveda v tem, da lahko razvijemo MČV, ki izhaja iz zdajšnjih in prihodnjih potreb glede na poslovno strategijo in načrtovani razvoj organizacije. Uspešnost bo odvisna od stopnje ujemanja med poslovno in kadrovske strategijo. Da dosežemo čim boljše ujemanje, potrebujemo veliko strokovnega znanja in strateško opredeljeno kadrovske funkcije ter vključevanje nosilcev odločanja v proces oblikovanja kadrovske strategije. Po drugi strani **univerzalni pristop** temelji na prepričanju, da so uveljavljene in dokazano uspešne prakse MČV, ki jih najdemo v večini uspešnih organizacij, dovolj dober razlog, da jih uvedemo tudi sami in so neke vrste zagotovilo, da bomo z njimi lahko povečali svojo uspešnost. Na prvi pogled je to pristop, ki je hitrejši in terja manj sredstev, vendar pa je pri prenosu praks zelo pomembno, kako jih uvedemo, saj preprosto posnemanje po navadi ne da dobrih rezultatov, če prakse le prenesemo v drugačno okolje. Prav tako je z univerzalnim pristopom težko prehiteti konkurenco, saj zamujamo zaradi posnemanja že uveljavljenega. Pogosto je težava tudi v tem, da

pri določeni praksi, ki jo uvaja neka organizacija, bolj vidimo tisto, kar je na površju, na njeno učinkovitost pa lahko pomembno vplivajo dejavniki, ki so nam skriti. Zato je tveganje, da bi bil prenos določene prakse iz enega organizacijskega okolja v drugo seveda toliko večje.

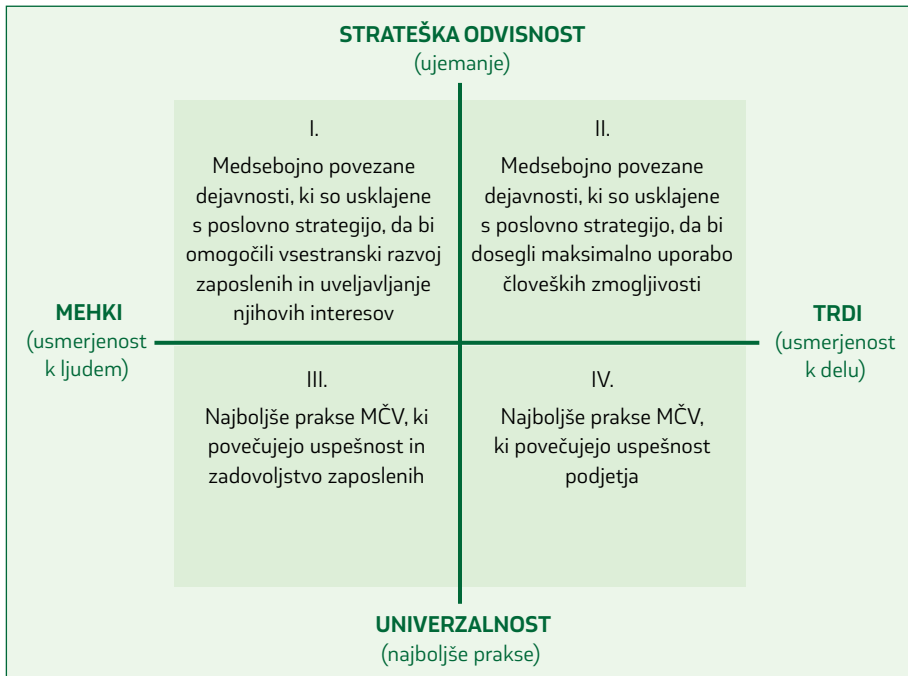
Nedvomno pa sistematično preučevanje uspešnih organizacij pokaže nekatere skupne značilnosti, ki se potem uveljavijo kot neke vrste standard na področju MČV. Avtorji so kot **dobre prakse uspešnih organizacij na področju MČV** najpogosteje opisali naslednje:^{111, 112}

- **Varnost zaposlitve in notranji trg dela.** Zaradi večje varnosti zaposlitve pride do večje pripravljenosti zaposlenih, da pridobivajo nova znanja, več je predlogov za izboljšave, ker zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest, večjo pozornost namenjajo izbiri čim boljših novih sodelavcev, zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost ter so bolj pripravljeni tvegati in inovirati. V zadnjem času se v praksi čedalje bolj uveljavlja koncept zaposljivosti (angl. *employability*), ki je neke vrste posredna varnost zaposlitve. Delodajalec zaposlenim namreč omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti, da bi bili, tudi če bi bilo njihovo delovno razmerje pri zdajšnjem delodajalcu ogroženo, konkurenčni na trgu delovne sile in ne bi imeli težav dobiti nove zaposlitve.
- **Izbirčnost pri zaposlovanju novih sodelavcev.** Konkurenčnost organizacij je v veliki meri odvisna od tega, ali jim uspe pritegniti sodelavce z ustreznimi zmožnostmi za izvajanje svoje poslovne strategije. Hkrati morajo pridobiti čim večje število talentov, da so v prednosti pred konkurenco. Z vidika zaposlovanja sta zato zelo pomembni privlačnost delodajalca in dobra znamka delodajalca (angl. *employer brand*). Zato uspešne organizacije svojo zaposlitveno ponudbo oblikujejo na višji ravni kot konkurenca, pri čemer ne gre le za plačo, ampak pri strokovnjakih predvsem za izzive in dobre pogoje za strokovno delo, zanimivo delo, možnost usposabljanja itn.
- **Oblikovanje dela, ki temelji na avtonomiji in timskem delu.** Vključevanje zaposlenih v procese odločanja in timsko delo, pri katerem si zaposleni bolj ali manj sami opredelijo naloge in način izvajanja, vodita ne le k izboljšanju konkurenčnosti, ampak tudi k izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih.

- **Razmeroma visoke plače, ki so v veliki meri odvisne od uspešnosti.** Uspešne organizacije so pripravljene ponuditi višjo plačo, predvsem na račun plačila za uspešnost in udeležbe zaposlenih v dobičku, kar povečuje zavzetost in pripadnost zaposlenih.
- **Obsežno usposabljanje.** Uspešne organizacije se od drugih ne razlikujejo le po obsegu vlaganj v usposabljanje svojih zaposlenih, ampak tudi v metodah in načinih za pridobivanje znanja. Večina zasleduje filozofijo neprestanega, vseživljenjskega učenja in to vključujejo v vsakodnevne organizacijske prakse. Veliko poudarka namenjajo internemu prenosu znanja med sodelavci prek timskega dela in spodbujanju horizontalnih povezav. Tako pridobivajo značilnosti učee se organizacije. Prav tako je zanje značilno, da usposabljujejo ne le za reševanje primanjkljaja kompetenc v sedanjosti, ampak tudi za potrebe v prihodnosti.
- **Obsežno komuniciranje.** Poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno prispeva k povečevanju motiviranosti zaposlenih. Zaposleni namreč ne poznajo vedno dovolj poslovne stvarnosti in se zato ne zavedajo pomena določenih aktivnosti ter načinov dela za konkurenčnost in dolgoročni uspeh organizacije, kar pa lahko bistveno otežuje uvajanje sprememb.
- **Zmanjševanje statusnih razlik.** Uspešne organizacije se zavedajo, da lahko od zaposlenih pričakujejo privrženost in visoko motiviranost le takrat, ko bodo imeli občutek, da organizacija ceni njihova prizadevanja in dosežke. Zato je spoštovanje vsakega posameznika pogosto ena izmed temeljnih vrednot uspešnih organizacij. Simbolično skušajo to dokazati še z ukinjanjem statusnih razlik, kot so: posebna parkirišča in restavracije za menedžerje, razkošno opremljene pisarne, način oblačenja itn.

Različne **pristope k MČV** lahko prikažemo v obliki dvodimenzionalne matrike. Pristopi se torej razlikujejo glede na stopnjo usmerjenosti k ljudem oziroma k delu in glede na stopnjo prilagajanja MČV poslovni strategiji (strateška odvisnost) ter uvajanja splošnih (univerzalnih) praks MČV. V izhodišču govorimo o štirih značilnih pristopih.

Slika 3.1: Različni pristopi k MČV

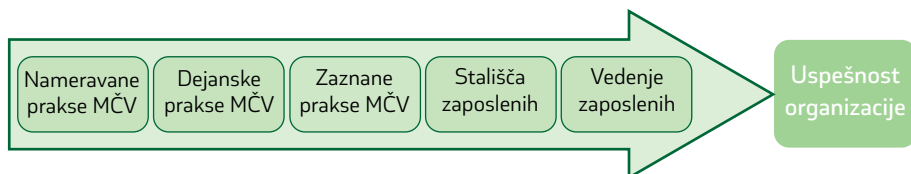


V praksi seveda lahko pričakujemo, da se organizacije odločijo za katero koli kombinacijo dimenzij in so pristopi dejansko razporejeni po celotnem koordinatnem prostoru. Prav tako **ne moremo govoriti, da je en pristop boljši od drugega, saj vsak ustreza določenim razmeram**. Storitvene organizacije bodo npr. verjetno bliže mehkeemu pristopu, masovna proizvodnja pa bliže trdemu pristopu. Velike organizacije bodo verjetno izbrale strateško usmeritev, manjše pa bodo iskale najboljše univerzalne prakse. Zato se mora vsaka organizacija glede na svoje značilnosti odločiti, kako se bo usmerila in kateri pristop bo izbrala.

Ne glede na izbran pristop pa **je ključno, da izberemo nabor ustreznih praks MČV in jih povežemo v smiselni sistem**, kar je osnovna naloga strateškega MČV. Za to, da bi načrtovane prakse dejansko vodile do uspešnosti, pa moramo izboljšati celotni proces vpeljave praks, v katerem lahko na več mestih pride do izgub, ki zmanjšajo njihov učinek. Purcell in Hutchinson¹¹³ sta namreč prikazala, da na uspešnost ne vpliva samo to, kakšne so bile name ravane prakse (angl. *intended practices*), ki so jih zasnovali strokovnjaki. Pomembneje je, **kako te prakse neposredni vodje dejansko**

uporabijo (angl. *actual practices*), in tudi, **kako zaposleni to zaznavajo** (angl. *perceived practices*) (slika 3.2). Še tako dobro zasnovan sistem nagrajevanja po uspešnosti ne bo dal zelenih učinkov, če vodje ne bi objektivno ocenili uspešnosti zaposlenih in bi posledično ti zaznali prakso kot nepoštenu. To bi vodilo do nezadovoljstva in upada motivacije, ko bi zmanjšali delovni vložek ter s tem tudi negativno vplivali na uspešnost organizacije.

Slika 3.2: Proces vpeljave praks MČV



Za to, **da dosežemo povezavo med MČV in uspešnostjo organizacije, torej niso dovolj le dobro oblikovani sistemi praks MČV** (npr. VUSD), **ampak predvsem njihovo ustrezno izvajanje**. Pri tem je pomembna **moč, ki jo ima MČV**, da uveljavi prakse čim bližje nameravanemu, in tudi ustrezna **usposobljenost neposrednih vodij za izvajanje MČV**.¹¹⁴ Moč MČV izvira iz različnih dejavnikov: strokovnosti kadrovskih strokovnjakov in menedžerjev ter vseh vodij, ki izvajajo aktivnosti MČV, organiziranosti kadrovskega oddelka ter vloge in položaja kadrovskega menedžerja v organizaciji (ali je kadrovski menedžer član vodstva podjetja, kakšen dostop do informacij ima itn.), ugleda kadrovskega oddelka oz. dejavnosti, sredstev, ki so na voljo za izvajanje aktivnosti MČV (denarna sredstva, število zaposlenih, ki se ukvarjajo z dejavnostjo), razvitosti kadrovskega informacijskega sistema ter navsezadnje tudi podpore področju MČV pri različnih interesnih skupinah (npr. sindikatih, lastnikih).

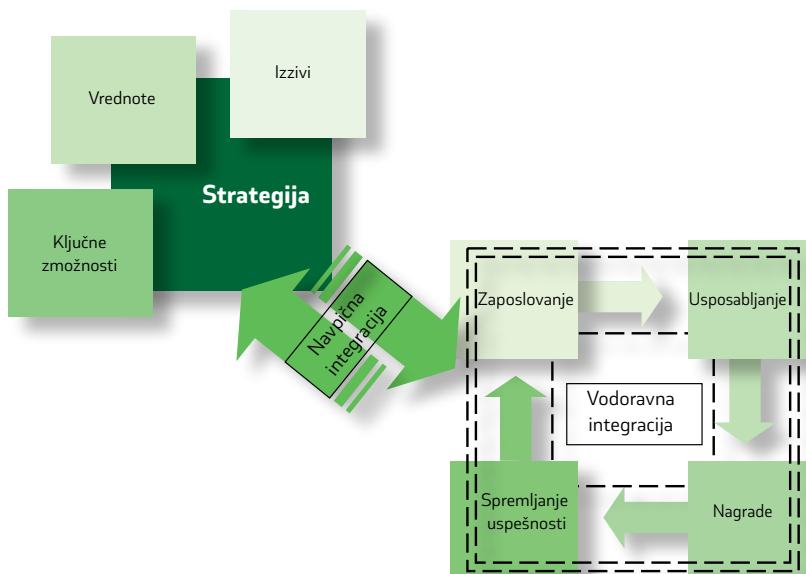
OPREDELITEV STRATEŠKEGA MČV

Temeljna ideja strateškega MČV je, da bo najbolj prispeval k povečevanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja, če bo usklajen s poslovno strategijo. Pri tem je največkrat citirana opredelitev Wrighta in MacMahana¹¹⁵, po kateri je **strateški MČV** skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti MČV, ki organizaciji

pomagajo doseči zastavljene cilje. Preučevanje povezav med MČV in uspešnostjo organizacij je v okviru tega modela posebej poudarilo **navpično in vodoravno strateško ujemanje** (slika 3.3).¹¹⁶

Pri **navpičnem ujemanju** gre za usklajenost kadrovske strategije z elementi poslovne strategije, kot so: ključne zmožnosti podjetja, temeljne vrednote in najpomembnejši poslovni izzivi. Navpično ujemanje lahko dosežemo predvsem z dobro vpetostjo MČV v strateško planiranje. Pri **vodoravnem ujemanju** gre za medsebojno povezanost in usklajenost vseh kadrovskih aktivnosti, tako da se medsebojno podpirajo in ne izničujejo učinkov. Če je v organizaciji npr. ključna inovativnost, moramo pri zaposlovanju kot pomembno merilo izbire vključiti ustvarjalnost in prodornost pri uveljavljanju idej; usposabljanje moramo ne le za inovativnost, ampak morajo biti načini usposabljanja inovativni, inovativnost moramo ustrezno nagraditi itn. Le takrat, ko bo inovativnost razvidna v vseh kadrovskih dejavnostih, bodo učinki lahko pozitivni.

Slika 3.3: Navpično in vodoravno ujemanje MČV



Ob tem, ko poudarjamo integracijo oz. usklajenost kot ključni element strateškega MČV, se seveda pojavi vprašanje, kako v tem primeru zagotoviti potrebno **prilagodljivost organizacije**, ki je v razmerah

čedalje hitrejših in večjih sprememb v poslovnem okolju nujna. Odgovor na to vprašanje ponujata Wright in Snell:¹¹⁷ s prilagodljivostjo, ki izhaja iz človeških virov (različne zmožnosti in vedenja), praksami MČV, ki se lahko prilagajajo razmeram, ter z usklajevalnimi mehanizmi med poslovno in kadrovske strategijo, ki so dovolj občutljivi, da zamiki v prilagajanju niso preveliki. **Integracijo s sočasno fleksibilnostjo** je seveda mogoče doseči le s konsenzom, sodelovanjem in s pripadnostjo vseh zaposlenih. Tisti, ki so odgovorni za strateški MČV, morajo zato natančno preučiti, kako bodo oblikovali, pripravili in predstavili celoto programov in aktivnosti. Za njihovo izvajanje morajo pridobiti podporo, zmanjšati odpor ter prepričati vse menedžerje in tudi zaposlene, ki bodo programe izvajali. V pomoč jim je lahko ogrodje strateškega MČV, v katerem so **jasno opredeljene vloge menedžerjev na različnih ravneh, kadrovske menedžerjev in kadrovske strokovnjakov** (preglednica 3.1).

Preglednica 3.1: Vloge nosilcev strateškega MČV¹¹⁸

Dimenzija	Strateški MČV	Kadrovska strategija	Organizacija MČV
Namen	Prenos poslovne strategije v organizacijske zmožnosti in nato v programe MČV	Oblikovanje strategije, organizacije in akcijskega načrta, da bi povečali uspešnosti kadrovske funkcije oz. oddelka	Oblikovanje in izboljševanje kadrovske funkcije za izvajanje storitev
Kdo je odgovoren	Menedžerji	Kadrovske menedžerji	Kadrovske menedžerji
Mere uspešnosti	Poslovni rezultati, doseženi s pomočjo programov MČV	Uspešnost in učinkovitost programov MČV	Uspešnost in učinkovitost kadrovske funkcije
Komu je namenjeno	<ul style="list-style-type: none"> Menedžerjem, ki uporabljajo programe MČV, za doseganje poslovnih rezultatov Zaposlenim, na katere delujejo programi MČV Strankam, ki pridobijo na račun učinkovitejše organizacije Investitorjem, ki dobijo sadove organizacijskih zmožnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Kadrovske strokovnjakom, ki oblikujejo in izvajajo programe Menedžerjem, ki programe uporabljajo 	<ul style="list-style-type: none"> Kadrovske strokovnjakom, ki delajo v kadrovske oddelkih
Vloge	<ul style="list-style-type: none"> Menedžer kot lastnik procesa Kadrovske strokovnjak za pomoč/svetovanje 	<ul style="list-style-type: none"> Menedžer kot investitor Kadrovske strokovnjak kot ustvarjalec 	<ul style="list-style-type: none"> Menedžer kot investitor Kadrovske menedžer kot vodja

STRATEŠKO PLANIRANJE IN MČV

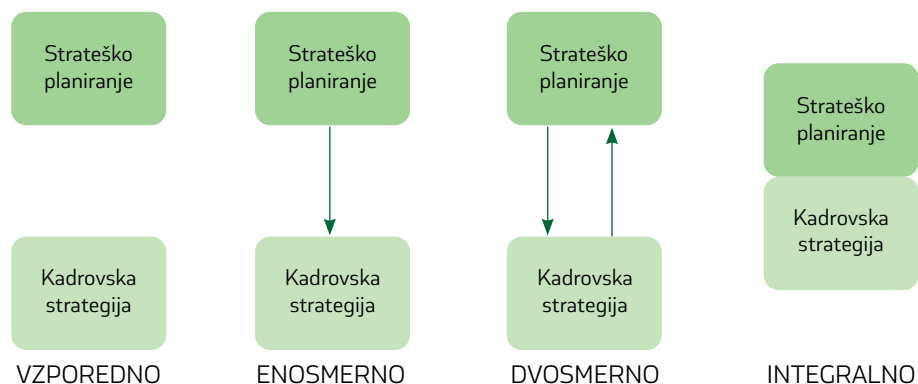
Strateško planiranje je proces določanja ciljev in strategij za njihovo doseganje. Tyson¹¹⁹ je nazorno prikazal povezavo med procesom strateškega planiranja in oblikovanjem kadrovske strategije. Po njegovem mnenju je **kadrovska strategija drugega reda**, ki sledi strategiji prvega reda, pri kateri so pomembna vprašanja poslanstva in vizije podjetja, ki postanejo vodilo vseh drugih dejavnosti (slika 3.4). Čeprav so kadrovske vidike lahko pomembni pri oblikovanju menedžerskega razmišljanja, se bodo odprta vprašanja pri oblikovanju strategij prvega reda nanašala predvsem na trge, proizvode in storitve, konkurenco, stroške in operativne načine izvajanja. **Druga raven planiranja** je namenjena oblikovanju konkretnih planov in politik. Tu sta pri MČV poudarjena planiranje scenarijev in predvidevanje zahtev za ključne skupine zaposlenih. Rezultat tovrstnega planiranja so različni programi in politike. V nekem smislu so to proizvodi MČV. **Tretja raven planiranja** je kratkoročno, operativno planiranje, ki je usmerjeno tudi v določanje potrebnih sredstev (proračuna).

Slika 3.4: Proces planiranja in kadrovska strategija kot strategija drugega reda

Strateška raven	Strategija prvega reda	Strategija drugega reda	Operativna raven
Namen kadrovske aktivnosti	Preučevanje, usmeritev	Predvidevanje zahtev glede MČV, načrtovanje scenarijev	Določanje programov za naslednje leto
Namen	Strinjaje glede ciljev	Metoda za doseganje ciljev	Kontrola/Presojanje programov
Rezultat	Poslanstvo in vizija	Načrt sprememb, kadrovske politike in programi	Podrobni načrt kadrovskega programov, proračun
Vključenost	Vrhni menedžment (oddelek za planiranje in po potrebi drugi funkcijski oddelki)	Kadrovske menedžerji, divizijski menedžerji	Kadrovske menedžerji, kadrovske strokovnjaki, menedžerji org. enot

V dozdajšnji razpravi smo pozornost namenili predvsem odvisnosti kadrovske strategije od poslovne strategije, vendar Tyson omenja še nasprotno povezavo, to je **vpliv MČV na oblikovanje poslovne strategije**. Povezavo vidi predvsem v menedžerski filozofiji in politiki, ki se nanaša na MČV in s tem zoži izbiro mogočih poslovnih strategij. Menedžerji namreč pri oblikovanju poslovne strategije upoštevajo le tiste alternative, ki so usklajene z njihovo filozofijo oz. s politiko. Poznamo štiri mogoče načine povezave med strateškim planiranjem in MČV (glejte sliko 3.5): od **vzporednega načina**, pri katerem vsaka dejavnost nastaja samostojno in zase, pa do **integralnega načina**, pri katerem gre za interaktivno oblikovanje obeh strategij.

Slika 3.5: Povezava med strateškim planiranjem in kadrovsko strategijo¹²⁰



Argument za smiselnost integracije je dejstvo, da so človeški viri s svojimi zmožnostmi pomemben strateški dejavnik. Zato moramo ob sprejemanju strateških odločitev upoštevati tudi obseg in kakovost človeških zmožnosti, ki vplivajo na »pripravljenost« podjetja za izvajanje določene strategije. Oblikovanje poslovne strategije skladno z razpoložljivimi človeškimi zmožnostmi je tem bolj smiselno takrat, ko so pomembnejše pri ustvarjanju dodane vrednosti. To seveda ne pomeni, da so edini ali najpomembnejši dejavnik, po katerem se mora podjetje ravnati. Vsekakor je po njunem mnenju primerna integralna povezanost obeh strategij. V tem primeru ju oblikujemo interaktivno: poslovno strategijo ob upoštevanju obsega človeških virov in človeških zmožnosti, kadrovska strategija pa vsebuje elemente v podporo izvajanju poslovne strategije.

KADROVSKA STRATEGIJA

Rezultat strateškega MČV je **kadrovska strategija**, s katero opredelimo cilje, ki jih želimo doseči na kadrovskem področju, in poti, kako bomo te cilje dosegli. Mogoče ni vedno pomembno, da kadrovske strategije zapišemo. Veliko podjetij si namreč kadrovske cilje in poti do njih sicer zamisli, a jih nimajo formalno zapisanih. Gotovo kadrovske strategije ne potrebujemo, če ta ostane samo papirnati dokument; pomembno je, da z njeno uresničitvijo zagotovimo potrebne zmožnosti in želeno vedenje zaposlenih, ki prispevajo k uspešnosti podjetja. Mogoče ni vedno nujno, da kadrovske strategije podrobno opišemo; zadoščajo lahko jasno postavljeni cilji, načela in opredeljene dejavnosti za doseganje ciljev. Vsekakor pa mora uspešna kadrovska strategija odgovoriti na vprašanja, kaj s kadrovskega vidika potrebujemo za uresničevanje poslovne strategije in kako bomo to, kar potrebujemo, tudi pridobili, razvili in ohranili v podjetju.

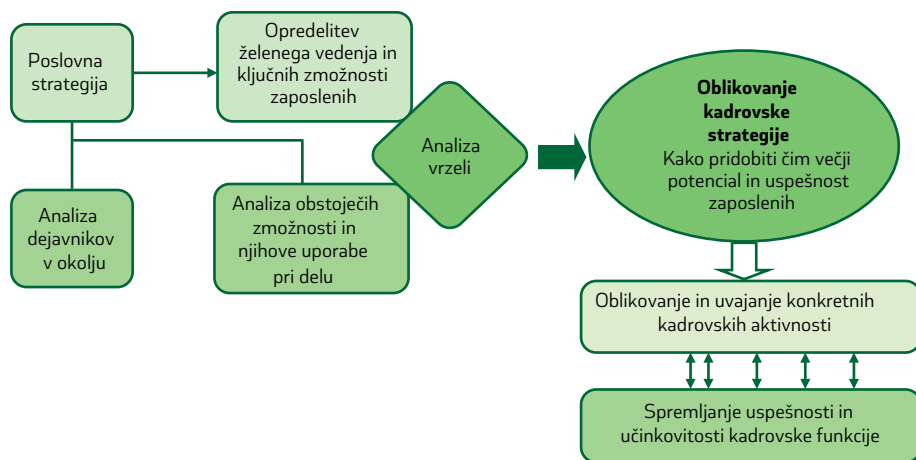
PROCES OBLIKOVANJA KADROVSKE STRATEGIJE

Oblikovanje kadrovske strategije je **ustvarjalni proces**, v katerem postavimo **kadrovske cilje** za neko daljše obdobje (od tri do pet let) ter opišemo **kadrovske aktivnosti**, s katerimi bomo te cilje uresničevali. Podobno kot velja za vse cilje, je tudi pri teh pomembno, da so merljivi, saj le tako lahko spremljamo njihovo uspešnost, tj. v kolikšni meri smo cilje dosegli. Celovit proces oblikovanja kadrovske strategije prikazujemo v sliki 3.6. Najprej moramo opredeliti **izhodišča**, s pomočjo katerih bomo identificirali želeno vedenje in ključne sposobnosti zaposlenih. Za ta namen se odločimo predvsem za poslovno strategijo in z njo povezane pojme (kot so npr. vrednote, poslovni izzivi). Prvi pomemben sklop, ki ga moramo dobro poznati, so torej **poslovna izhodišča**. Drugi sklop se nanaša na analizo obstoječih zmožnosti in njihove uporabe pri delu (tudi

vedenje zaposlenih), kar po navadi preučujemo s **kadrovsko analizo** in z **analizo dejavnikov v okolju**. Primerjava ugotovitev obeh sklopov nam pokaže **vrzel** med dejanskim (obstoječim) in želenim oziroma potrebnim, ko imamo v mislih človeške vire in njihovo vlogo pri zagotavljanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.

Na podlagi analize vrzeli lahko opredelimo konkretne **kadrovske cilje**, da se bo vrzel zmanjšala. Postavimo lahko cilje, kot so: število in vrsta novih zaposlitev ali pa presežnih delavcev, ciljna izobrazbena raven (mogoče kot primerjava med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe), ciljno število ur usposabljanja, prioriteta področja in ciljni delež zaposlenih, ki so vključeni v izobraževanje in usposabljanje, ciljni delež gibljivega dela plače, ciljna fluktuacija in absentizem, ciljna raven zadovoljstva zaposlenih idr. Naslednji korak je **oblikovanje in uvajanje konkretnih kadrovske dejavnosti**, ki so potrebne za to, da cilje dosežemo. Ne nazadnje moramo tudi **spremljati uspešnost in učinkovitost kadrovske funkcije** ter uvajati spremembe dejavnosti, če ugotovimo slabše rezultate.

Slika 3.6: Proces oblikovanja kadrovske strategije



Oblikovanje kadrovske strategije na eni strani **zahteva dobre analitične podlage**, po drugi pa tudi precej **strokovnega znanja**. Zato organizacija za oblikovanje kadrovske strategije pogosto povabi zunanje svetovalce, ki poleg znanja prinesejo še svež in neobremenjen pogled na obstoječe stanje v organizaciji. Ne glede na to,

ali sodelujejo zunanji svetovalci ali notranji strokovnjaki, je njihovo delo na začetku povezano predvsem z oblikovanjem strokovnih metod in podlag za pripravo ustreznih analiz. Z razvojem in enostavno uporabo generativne umetne inteligence lahko podjetja precej izboljšajo analitične podlage (npr. pregled trga dela, prepoznavanje trendov in prevladujočih dobrih praks) kot tudi proces sprejemanja odločitev.¹²¹ Sledi vodenje delavnic z različnimi skupinami zaposlenih, ki so pomembne ne le z vidika njihovega vložka v ustvarjalnem procesu oblikovanja strategije, ampak pozneje tudi pri njenem izvajanju v praksi. Tako mora vrhnji menedžment podati svoj pogled in usmeritve, podobno tudi menedžerji na različnih ravneh, ki so najodgovornejši za izvajanje kadrovske aktivnosti, pa tudi ključni in obetavni kadri, ki so jim dejavnosti v prvi vrsti namenjene. Posebna skupina so lahko tudi predstavniki delavcev (sindikati in svet delavcev). Te prve delavnice so namenjene predvsem postavljanju poslovnih izhodišč za oblikovanje strategije in komentiranje rezultatov analiz, ki jih je smiselno preučiti z različnih zornih kotov. Rezultat delavnic pa mora biti identificirana vrzel med dejanskimi in želenimi možnostmi oziroma vedenji zaposlenih. Naslednji korak je oblikovanje kadrovske strategije s konkretnimi cilji in z dejavnostmi, kar lahko pripravi posebna strokovna skupina, ki svoj izdelek ponudi v presojo odločevalcem. Na začetku je pri dejavnostih smiselno pripraviti več alternativ, saj lahko npr. nove možnosti pridobimo z novim zaposlovanjem ali razvojem pri že zaposlenih. Podobno lahko stroške dela obvladujemo z zmanjševanjem števila zaposlenih ali pa razvojem novih dejavnosti, ki prinašajo dodatni prihodek. Kaj bomo na koncu priporočili vrhnjemu menedžmentu kot izbrano kadrovske strategije, pa bo odvisno od tega, kako so vse kadrovske aktivnosti medsebojno usklajene pri njihovem sinergičnem (in ne nasprotujočem si) vplivu na želeno vedenje zaposlenih in razvoj njihovih možnosti. Pri pripravi strategije je pomembno opredeliti tudi **potrebne vire** (finančne in človeške v smislu porabe časa in potrebnih možnosti) in **oceniti tveganje** glede izvajanja predlaganih dejavnosti. Po sprejetju kadrovske strategije pa je treba narediti še **akcijski načrt** njenega uvajanja: kdo mora narediti kaj in do kdaj.

POSLOVNA IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE KADROVSKE STRATEGIJE

Uspešnost podjetja je odvisna predvsem od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnosti v notranjem in zunanem okolju, v katerem obstaja in se razvija. S sestavljenostjo okolja in z naraščajočo konkurenco v zadnjih desetletjih postaja jasno, da lahko okorelost in nesposobnost odziva na spremembe v okolju zavreta ali celo onemogočita nadaljnji razvoj podjetja. Zato se pojavlja novi model **agilne organizacije** in **nenehne poslovne transformacije** kot edine mogoče poti do konkurenčnosti.¹²² Kako se to odraža na MČV-področju, bomo razložili nekoliko pozneje v posebnem podpoglavju. V tem delu pa opisujemo ključne pojme, ki jih opisujejo knjige o strateškem menedžmentu¹²³ in predstavljajo **poslovna izhodišča za oblikovanje kadrovske strategije**:

- **Vizija** (angl. *vision*) je zasnova želene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju. Je način komuniciranja vodstva, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in dejanja zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo organizacije. Vizija kot projekcija stanja v prihodnosti ima motivacijsko moč še zlasti takrat, kadar je jasna, privlačna, usmerjena na potrebe zaposlenih in porabnikov. Povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem.
- **Poslanstvo** (angl. *mission*) je opredelitev, zakaj podjetje obstaja, kakšen je njegov namen (angl. *purpose*) in komu želi služiti. S poslanstvom naj bi opredeljevali glavno dejavnost, trge, na katerih se bo pojavljalo podjetje, odjemalce ali porabnike, pogosto pa tudi lokacijo. S poslanstvom se podjetje ločuje od drugih in je prepoznavno navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča razumevanje namena.
- **Cilji** so zelena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali podjetje kot celota prizadevajo doseči. Ker podjetje sestavljajo posamezniki in skupine, si je smiselno prizadevati za čim večjo skladnost med posameznikovimi cilji in cilji podjetja. Pri tem je v veliko pomoč vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja ciljev.
- **Organizacijska kultura** je vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravnaajo.

Pomemben del organizacijske kulture so opredeljene vrednote podjetja, s katerimi jasno sporoča, kaj je pomembno in kakšno vedenje zaposlenih je zaželeno.

- **Strategija** je vsaka mogoča poslovna usmeritev, ki obeta, da bomo dosegli zastavljene cilje, če bo uresničena, planske cilje. Strategijo v širšem smislu pojmujeemo kot splet namenov, usmeritev, načrtov, programov, akcij, odločitev, lokacij in virov za doseg ciljev organizacije. V ožjem smislu besede pa strategija pomeni odločitvena pravila, ki se uporabljajo pri izbiri kombinacij, ki so vodstvu na voljo.
- **Uspešnost** lahko opredelimo kot skladnost med dejanskimi in pričakovanimi izidi, kot so načrtani s strategijo.

Jasni vizija, poslanstvo, cilji in poslovna strategija podjetja so osnovno izhodišče za oblikovanje kadrovske strategije. Podobno bi lahko rekli za opredeljene vrednote podjetja, ki postavljajo temelje želeni organizacijski kulturi za uresničevanje vizije in poslovne strategije. Podjetja te elemente opredelijo v svojih strateških dokumentih, čeprav zaradi nenehne potrebe po prilagajanju okolju poslovne strategije postajajo manj podrobne in se pogosteje spreminjajo kot nekaj. Za potrebe oblikovanja kadrovske strategije moramo na vizijo, poslovno strategijo in vrednote pogledati s kadrovskega vidika in se vprašati, kakšne zmožnosti in vedenje zaposlenih so potrebni za njihovo uresničevanje. Vprašamo lahko tudi drugače: Kaj so ključne točke dolgoročnega uspeha podjetja s kadrovskega vidika? Če npr. želi podjetje postati vodilno v Evropi v svoji panogi z inovativnostjo in s kakovostjo izdelkov oziroma storitev, je odgovor lahko: vrhunsko znanje, ustvarjalnost, prodornost, sodelovanje, privrženost zaposlenih, zmagovalnost idr.

KADROVSKA ANALIZA IN ANALITIKA KOT PODLAGA ZA PRIPRAVO STRATEGIJE IN SPREJEMANJE KADROVSKIH ODLOČITEV

Poleg poslovnih izhodišč moramo pri oblikovanju kadrovske strategije izhajati tudi iz **kadrovske analize**, s katero preučimo učinkovitost in uspešnost MČV. Običajno **uspešnost** (angl. *effectiveness*) povezujemo z doseganjem zastavljenih ciljev, **učinkovitost** (angl. *efficiency*) pa po navadi povezujemo z doseganjem ekonomskih

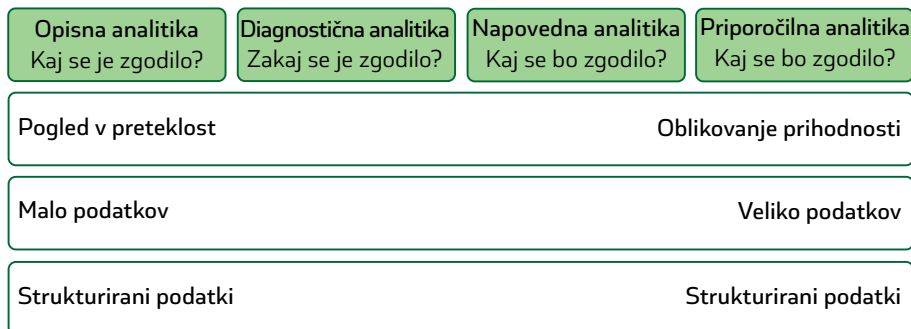
učinkov.¹²⁴ Učinkovitost merimo z uporabo sredstev (dela, materiala) na enoto proizvoda oziroma storitve. Pri tem si lahko pomagamo z **računovodstvom človeških virov** (angl. *human resource accounting*),¹²⁵ ki znane računovodske koncepte prenaša na področje MČV. Tako z različnimi računovodskimi metodami merimo stroške MČV-dejavnosti in posameznih praks aktivnosti in stroškov dela ter določanje vrednosti človeških virov (npr. stroški zamenjave, sedanja vrednost prihodnjih donosov, prispevek k ustvarjanju dobička). Druga skupina metod preučuje **stroške vedenja zaposlenih**, npr. stroške fluktuacije, absentizma in posebej boleznin, programov pomoči zaposlenim itn. ter učinke posameznih praks in MČV kot celote.¹²⁶ Za ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti MČV lahko uporabljamo veliko različnih kazalnikov; nekaj primerov je v preglednici 3.2. Dober sistem kazalnikov lahko tudi precej poveča vpliv kadrovskega menedžerja v vodstvu podjetja, saj lahko ustrezno utemeljijo investicije v MČV ter pokažejo učinke različnih ukrepov in praks MČV.¹²⁷

Preglednica 3.2: Kazalniki spremljanja uspešnosti in učinkovitosti MČV¹²⁸

PODROČJE	MERILA
Kadrovska služba in njeni strokovnjaki	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena kompetentnosti strokovnjakov • Zadovoljstvo vrhnjega menedžmenta z MČV • Delež sredstev, ki jih kadrovski oddelek porabi za usposabljanje svojih strokovnjakov • Delež kadrovskega strokovnjakov v oddelku, ki imajo ustrezno diplomu
Ali kadrovska služba dela prav prave reči?	<ul style="list-style-type: none"> • Število izjemnih kandidatov za eno ključno delovno mesto • Delež delavcev, ki imajo osebne razvojne načrte • Čas od sprejema v organizacijo do kompetentnega delavca • Delež delavcev, ki napredujejo, in povprečen čas med dvema napredovanjema • Število ur usposabljanja na delavca • Fluktuacija posameznih vrst delavcev • Absentizem • Delež delavcev, ki so dali koristne predloge • Čas odgovora menedžerjev na koristne predloge delavcev • Delež pravočasno izvedenih ocen delovne uspešnosti • Delež delavcev, ki bi organizacijo priporočili drugim
Usklajenost MČV s poslovnimi strategijami	<ul style="list-style-type: none"> • Kako jasna so delavcem pričakovanja organizacije • Ali programi usposabljanja in izobraževanja obravnavajo pričakovanja strank • Obveščeni zaposleni o pomembnih dogodkih v organizaciji • Usklajenost nagrajevanja s poslovnimi dosežki

Stroški MČV in delovne sile	<ul style="list-style-type: none"> • Stroški zaradi nesreč in poškodb • Število in stroški pritožb • Stroški za novo zaposlitev • Stroški za zaposlenega na ključnem delovnem mestu • Stroški delovne sile glede na dohodek • Investicije v zaposlene
Uspešnost delavcev <ul style="list-style-type: none"> • Klima in kultura • Kompetence delavcev • Vodenje • Uspešnost delavcev 	<ul style="list-style-type: none"> • Delež delavcev, ki poznajo organizacijsko strategijo • Zadovoljstvo delavcev • Delež ključnih kadrov na ključnih delovnih mestih • Delež ključnih delavcev, ki imajo naslednike • Ocene uspešnosti vodenja • Ocene uspešnosti delitve znanja • Doseganje proizvodnih in prodajnih ciljev

Pri pregledovanju kazalnikov uspešnosti MČV postane hitro jasno, da ni toliko vprašanje, kako najti dovolj meril, kot kako jih ustrezno izbrati, da bi prišli do dobre ocene uspešnosti delovanja z ne preveč vloženega časa in sredstev. Kazalnike uspešnosti lahko uporabimo, le če razpolagamo z ustreznimi podatki. Na to je treba misliti, ko snujemo **kadrovski informacijski sistem** za podporo MČV oziroma druge informacijske sisteme v podjetju. Tradicionalno so podjetja podatke pridobivala iz kadrovskih in drugih evidenc, z beleženjem dogodkov, anketami med zaposlenimi ali s poročanjem neposrednih vodij. Razvoj tehnologije pa je omogočil nadgradnjo preprostih kadrovskih analiz s **kadrovsko analitiko**. Opredelimo jo lahko kot sistematično identifikacijo in kvantifikacijo gonil uspeha organizacije s področja MČV.¹²⁹ Kadrovska analitika za analiziranje podatkov o zaposlenih uporablja statistične modele in druge tehnike, s čimer menedžerjem ponudi informacije za boljše odločanje o ljudeh in MČV ter za pripravo kadrovske strategije. V ameriškem Združenju za MČV (angl. *Society for Human Resource Management, s kratico SHRM*) so leta 2016 izvedli raziskavo o uporabi kadrovske analitike in ugotovili, da podjetja pospešeno vlagajo v analitiko (podobno kot druga področja) in da se prvi učinki uporabe analitike za izboljšanje MČV v nekaterih podjetjih že poznajo. Tudi kadrovska analitika se razvija podobno kot druge in postaja bolj usmerjena v prihodnost ter v analizo velikih in nestrukturiranih podatkov. Različne vrste kadrovske analitike so predstavljene v sliki 3.7.

Slika 3.7: Vrste kadrovske analitike^{130,131}

Opisna analitika preučuje preteklo dogajanje, npr. fluktuacijo, absentizem, učinkovitost privabljanja, ocene uspešnosti, izplačane plače in nagrade. **Diagnostična analitika** skuša razložiti, zakaj se je nekaj zgodilo. Za to sta potrebna poglobljena analiza in povezovanje podatkov. Npr. za fluktuacijo bi iskali vzroke s povezovanjem podatkov o zadovoljstvu, organizacijski klimi, kakovosti vodenja, kakovosti postopkov izbire in uvajanja na delo, delovne uspešnosti. **Napovedna analitika** je napredna stopnja analitike in temelji na statističnem obdelovanju velikega števila podatkov, da bi zaznali vzorce, povezave med podatki. Namen je, da bi na podlagi zgodovinskih podatkov lahko napovedali, kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Npr. napovemo lahko, za katere sodelavce je največja verjetnost, da bodo odšli iz podjetja ali pa pri katerih se bo pojavilo nezadovoljstvo s plačo. **Priporočilna analitika** gre še korak dlje ter uporablja strojno učenje in umetno inteligenco. Namen je poiskati rešitev oziroma predlagati, kako ravnati, da bi dosegli optimalni rezultat. Npr. predlaga vodji, kaj naj ponudi sodelavcu, da bi ga obdržali v podjetju, če je zaznano tveganje, da bi lahko odšel.

Medtem ko sta opisna in diagnostična analitika že precej dobro uveljavljeni, napovedna analitika pridobiva na pomenu, medtem ko je priporočilna analitika še bolj v zametkih. Več o koristih napovedne analitike za MČV najdete v knjigi Fitza Enza in Mattoxa z naslovom *Napovedna analitika za MČV*.¹³² Glede priporočilne analitike in uporabe umetne inteligence za odločanje o MČV pa je v zdajšnji fazi razvoja kar precej izzivov in dvomov zaradi kompleksnosti človeških vedenj in odnosov, kakovosti podatkov, vgrajenih predsodkov v algoritmih, varnosti osebnih podatkov in odzivov zaposlenih na uporabo umetne inteligence.¹³³

Sodobne analitične metode uporabljajo metode povezovanja podatkov in rudarjenja, s tem pa analizo lahko prenesejo z ravni posameznika tudi na povezave in odnose med ljudmi. **Odnosna analitika** (angl. *relational analytics*)¹³⁴ uporablja obstoječe podatke iz e-sporočil, klepetalnic, forumov in izmenjave datotek. Pokaže nam lahko različna omrežja, v katerih lahko prepoznamo ključne posameznike za ustvarjanje idej, prenos znanja, podporo sodelavcem itn.

Kadrovska analitika lahko podjetju zelo koristi pri oblikovanju kadrovske strategije. Za to potrebujemo **širši pogled** – od analitike okolja, v katerem podjetje posluje, do analitike podjetja in šele nato kadrovske analitike.¹³⁵ Takšna celovita analitika omogoči ugotavljanje vrzeli med obstoječimi in potrebnimi človeškimi zmožnostmi za izvajanje poslovne strategije. Za načrtovanje posameznih ukrepov pridobivanja in razvijanja sodelavcev je koristno, da celovito analiziramo na eni strani zmožnosti in vedenja zaposlenih (torej elemente, ki sestavljajo njihov potencial), na drugi pa njihovo uspešnost.

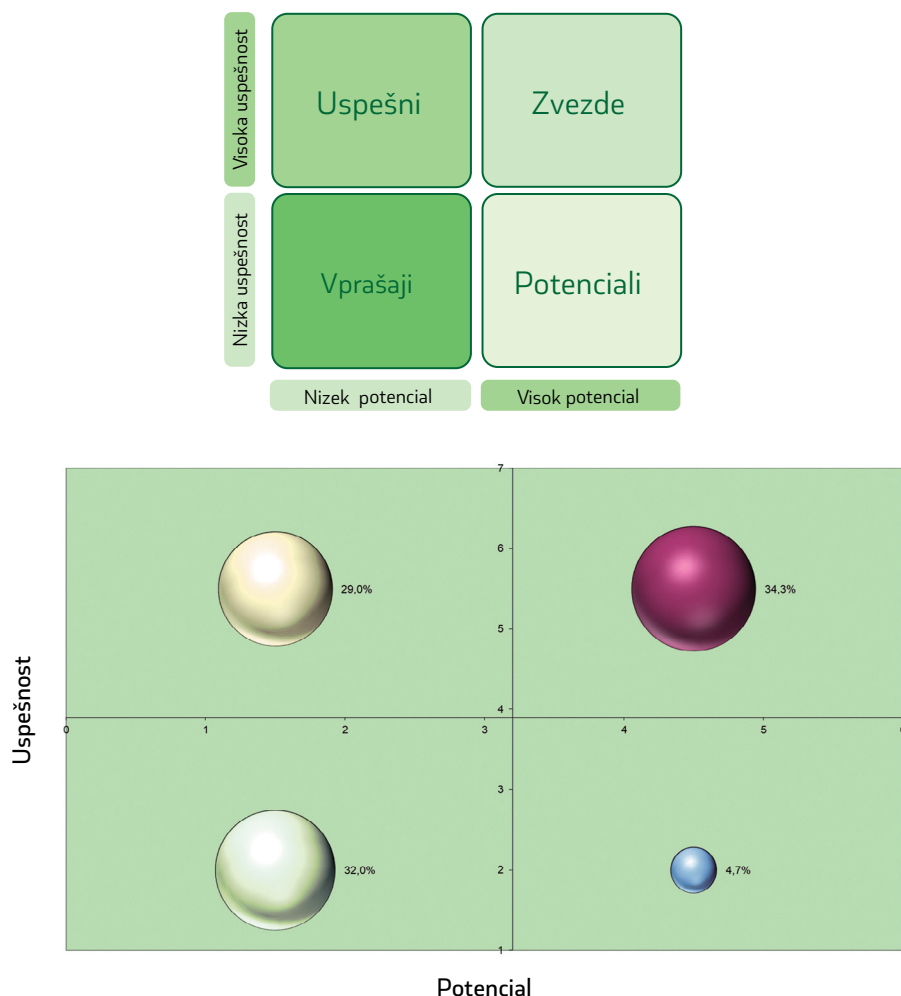
S tem pridobimo podatke za izdelavo **kadrovskega portfelja**, ki nam kot dvodimenzionalna matrika pokaže obseg potenciala in raven uspešnosti, hkrati pa tudi izkoriščenost potenciala. Potencial zaposlenih, pri katerem upoštevamo obseg zmožnosti zaposlenih, je pomemben predvsem zaradi ocene možnosti nadaljnjega razvoja posameznika in s tem tudi njegovega potencialnega prispevka v prihodnosti. Uspešnost zaposlenih v kombinaciji s potencialom pokaže, koliko so zmožnosti zaposlenih v resnici izkoriščene. Kadrovski portfelj je posnetek stanja in nam ponuja informacije o tem, kje v podjetju moramo najbolj načrtovati ustrezne ukrepe za povečanje potenciala in/ali uspešnosti zaposlenih. Seveda je mogoče narediti kadrovski portfelj kakovostno predvsem takrat, ko ima organizacija vpeljan sistem spremljanja uspešnosti (predvsem prek objektivnih meril, kot je na primer doseganje ciljev) in merjenja potenciala zaposlenih, pri čemer je zelo uporabna kadrovska analitika. Če tega nima, lahko sicer uporabimo enkratno metodo ocenjevanja, vendar pa se moramo zavedati, da so takrat večje možnosti napak.

V **grafičnem prikazu kadrovskega portfelja** zaposlene razdelimo v skupine glede na velikost njihovega potenciala in doseženo uspešnost. Najbolj poznane so matrike 2 x 2 ali 3 x 3. V sliki 3.8 predstavljamo primer kadrovskega portfelja z matriko 2 x 2, v katerem so štiri skupine zaposlenih:

- **Zvezde** (v zgornjem desnem kvadratu) so gonilna sila podjetja, saj imajo največji potencial in hkrati dosegajo visoko stopnjo uspešnosti. To so navadno zaposleni, ki imajo veliko znanja, sposobnosti in izkušnje ter vse to uspešno uporabljajo pri svojem delu. Sposobni so izvajati tudi zahtevnejše naloge in še več prispevati k uspehu podjetja. Nevarnost za podjetje je, da zvezde izgubi, če jim ne zagotovi dovolj izzivov, možnosti nadaljnjega razvijanja potenciala ali kadar zvezde čutijo, da njihov prispevek ni dovolj ovrednoten oziroma da morajo rezultate svojega dela deliti s prevelikim številom manj uspešnih zaposlenih.
- Naslednja je skupina **uspešnih** (v zgornjem kvadratu levo), za katere lahko predvidevamo, da so pri svojem zdajšnjem delu verjetno že dosegli vrhunec svojih zmožnosti. To so navadno starejši in izkušeni delavci, od katerih v prihodnje sicer ne moremo pričakovati bistvenega povečanja uspešnosti ali potenciala, vendar pa so izjemno pomembni za doseganje zdajšnje uspešnosti podjetja ter za prenos izkušenj in znanja na mlajše.
- V spodnjem desnem kvadratu je skupina zaposlenih, ki jih lahko poimenujemo **potenciali**. To so navadno mladi, zaposleni po končanem šolanju. Imajo sicer veliko znanja, vendar zaradi pomanjkanja izkušenj pri svojem delu še niso zelo uspešni. Hkrati prav ta skupina predstavlja največjo rezervo za podjetje, saj je razkorak med njihovim potencialom in uspešnostjo največji. Premik potencialov med zvezde je mogoč, če razvijemo ustrezen sistem zagotavljanja uspešnosti za to skupino.
- Zadnjo skupino (v spodnjem levem kvadratu) lahko imenujemo **vprašaji**, saj pri svojem delu niso uspešni in hkrati tudi nimajo visokega potenciala. Zanje bi morali najprej ugotoviti, zakaj so razvrščeni v to skupino oziroma kaj so pravi vzroki neuspešnosti in nizkega potenciala. Glede na ugotovljene vzroke je tudi smiselno ukrepati z npr. prerazporeditvami, prekvalifikacijami itn. Znova velja poudariti, da portfelj prikazuje posnetek stanja v nekem trenutku, ko je delavec na določenem delovnem mestu in z določenim vodjo. Ocene bi se lahko hitro spremenile, če bi npr. delavec zamenjal delovno mesto ali pa celo ostal na istem delovnem mestu, a z drugim vodjo, ki bi znal bolj delati s takšnim zaposlenim.

Seveda je v kadrovski strategiji smiselno razmišljati o **različnih skupinah znotraj portfelja** ter za vsako izmed njih pripraviti specifične programe in ukrepe. Te lahko vodje ali kadrovska služba uporabljajo glede na specifično situacijo vsakega posameznika znotraj teh skupin.

Slika 3.8: Skupine zaposlenih v kadrovskem portfelju in primer prikaza portfelja v slovenski organizaciji



Univerzalnih priporočil o tem, kakšen je idealno uravnoteženi portfelj, ni prav veliko, vendar naj bi bila zgornja dva kvadrata (zvezde in uspešni) po številu zaposlenih, uvrščenih vanje, približno enakovredna in približno enkrat bolj zastopana kot spodnja dva kvadrata. Pri tem naj bi bilo število vprašajev vsaj polovico manjše kot število potencialov, število potencialov pa ne bistveno manjše od polovice števila zvezd. Pri takšni razporeditvi ima podjetje dovolj uspešnih, razmeroma ugoden razvojni potencial in dovolj zaledja za zvezde (ob odhodu ali premikih med uspešne), neuspešni pa niso preveliko breme. Pri takšnem portfelju se tudi ne izognemo občutkom, da kdo dela za drugega, kar bi lahko sprožilo konflikte. Na zvezde in uspešne bi lahko delovalo demotivacijsko, če bi bilo med zaposlenimi veliko vprašajev itn. Kot je razvidno iz slike konkretnega portfelja na desni strani slike 3.8, je v tej organizaciji predvsem premalo potenciala in odločno preveč vprašajev. Gledano razvojno, ta organizacija nima dobrih pogojev z vidika človeških virov ter bi težko sledila strategiji rasti in inovativnosti.

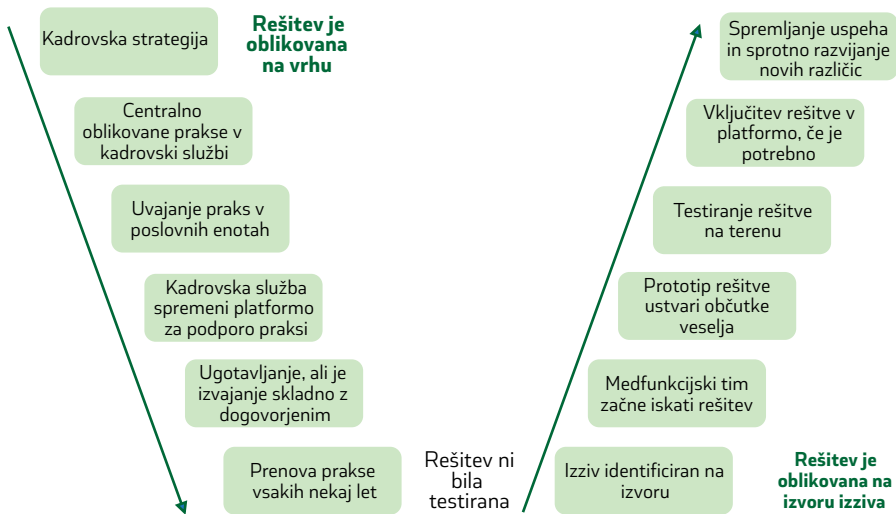
AGILNI MČV

V zadnjem času značilnosti poslovnega okolja razlagamo z angleško kratico **VUCA** (angl. *volatile, uncertain, complex and ambiguous*).¹³⁶ Volatilnost okolja odraža njegovo dinamičnost ter se kaže v hitrih in pogostih spremembah, ki so nepredvidljive in lahko povzročijo velika nihanja (npr. nihanje cen nafte, vrednosti delnic in borznih indeksov). Negotovost se pojavi, ko nimamo dovolj znanja, da bi znali predvideti posledice nekega dogajanja v okolju. Kompleksnost narašča s številom in z raznolikostjo medsebojno povezanih elementov v okolju, ki vplivajo na neko situacijo ali dogodek. Kompleksnost je najočitnejša, kadar podjetja vstopijo na nove tuje trge ali začnejo poslovanje v drugi državi. Zadnja izmed značilnosti pa je nejasnost – ali ne poznamo pravil igre, ne razumemo vzročno-posledičnih povezav ali pa nimamo nobenih oprijemljivih informacij, iz katerih bi lahko sklepali o tem, kakšne bodo posledice nekega dogodka. Tradicionalni načini podjetij za delovanje v takšnem okolju niso primerni, ampak morajo podjetja delovati agilno. **Agilnost** lahko razumemo kot učinkovitost nenehnega prilagajanja podjetja na spremembe v okolju.¹³⁷

Agilna podjetja imajo po Denningu¹³⁸ tri glavne lastnosti: majhne ekipe, so mrežno organizirane in so osredinjene na porabnika. Agilnost temelji na sposobnosti hitrega učenja in prilagajanja. V agilnih organizacijah namesto standardnih postopkov in metod sodelavci ves čas iščejo nove načine, da v sodelovanju s porabniki razvijajo čim boljše izdelke ali storitve.¹³⁹ Prilagajanje potrebam porabnika ima prednost pred prvotnim načrtom izvedbe, sklenjeno pogodbo in obsežno dokumentacijo.

Ko se podjetje preobrazi v agilno, mora svoj način dela spremeniti tudi MČV. Začne lahko z majhnimi koraki in vpeljava agilne miselnosti, ki je osrednji element agilnega pristopa.¹⁴⁰ Ne gre le za uporabo novih orodij in načinov dela, ampak za drugačno razmišljanje, ki **v ospredje postavi porabnika MČV-storitve**. Dank¹⁴¹ loči dve vlogi agilnega MČV: 1) **agilnost za ljudi**, ki je povezana z uporabo agilnih orodij in tehnik (npr. SCRUM) za soustvarjanje (angl. *co-creation*) rešitev, eksperimentiranje in neposredno preizkušanje s porabniki; 2) **ljudje za agilnost**, ki je povezana z inovativnimi procesi in s praksami MČV (npr. nagrajevanja, talentov, nenehnega usposabljanja), da bi podpirali kulturo in mreže sodelovanja, nenehnega izboljševanja in postopnega razvoja. Ta druga vloga je za MČV edinstvena, saj imajo drugi funkcijski oddelki (npr. trženje, razvoj) večinoma le prvo vlogo, MČV pa jih mora pri tem podpirati z ustreznimi praksami (druga vloga).

Jasno je, da v agilnem MČV tradicionalni pristop oblikovanja praks MČV ni primeren, pa čeprav sledimo priporočilom, ki smo jih zapisali pod točko oblikovanja kadrovske strategije, in v proces vključujemo zaposlene prek projektne delo. V osnovi je to še vedno pristop od zgoraj navzdol, ki predvideva, da kadrovske menedžerji in strokovnjaki vedo, kaj je treba narediti. Agilni MČV-proces obrne na glavo (slika 3.9).

Slika 3.9: Primerjava med tradicionalnim in agilnim MČV¹⁴²

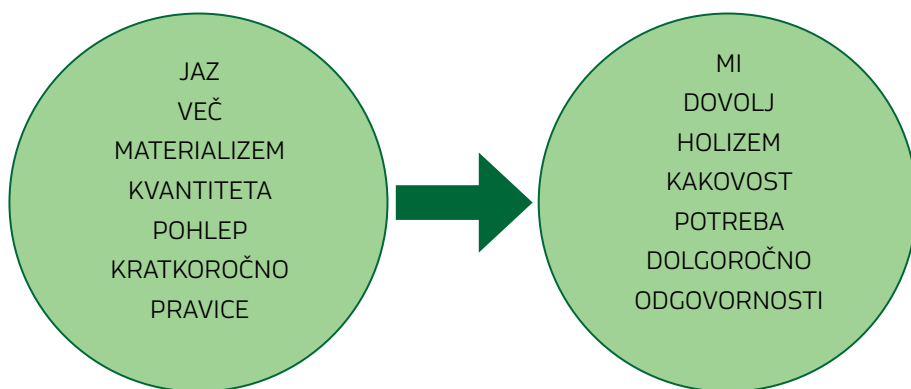
Cappelli in Tavis¹⁴³ sta kot **glavne MČV-prakse, ki jih uvajajo v agilnih podjetjih**, prepoznala spremembe v sistemih zagotavljanja uspešnosti, več trenerstva (coachinga; za to usposobijo menedžerje), večsmerne nenehne povratne informacije, enkratne bonuse kot nagrade za dosežke, s tehnologijo podprto hitro privabljanje in izbor zaposlenih, nenehno učenje, podprto z umetno inteligenco, ki hitro identificira primanjkljaje in predlaga programe, ki so dostopni na spletu. Za izvedbo teh praks bodo morali kadrovski strokovnjaki pridobiti nove veščine, predvsem glede uporabe različnih digitalnih orodij in aplikacij pa tudi boljše razumevanje delovanja timov in vodenja v agilnem okolju. Letni ali kvartalni obrati, na katerih temelji veliko MČV-praks, v agilnih podjetjih niso primerni in jih morajo nadomestiti kratki cikli, redne refleksije in popravki, da so rešitve čim bolj učinkovite in prijazne do porabnikov.¹⁴⁴

TRAJNOSTNI MČV^I

Trajnost (angl. *sustainability*) je v zadnjem desetletju postala pomemben dejavnik konkurenčnosti podjetij,¹⁴⁵ na kar so vplivali: zmanjševanje naravnih virov, pričakovanja porabnikov in zaposlenih (posebej mlajše generacije, ki so okoljsko bolj ozaveščene) ter večja transparentnost zaradi pojava digitalnih medijev in družbenih omrežjih, na katerih se vedenje podjetij lahko hitro razkrije. Zato je veliko podjetij začelo pospešeno vlagati v trajnost in najprej mogoče bolj deklarativno, pozneje pa so tudi dejansko začela uvajati trajnostna načela v svoje poslovanje.

Poslovanje se vse bolj vrti okrog pomena etike in vrednot. Po mnenju Elkingtona¹⁴⁶ bodo najuspešnejša tista podjetja, ki bodo zmožna slediti družbenim spremembam, ki označujejo prehod od globalnega potrošnika k svetovnemu državljanu.

Slika 3.10: Vrednote prihodnosti¹⁴⁷



^I Pri pripravi poglavja Trajnostni MČV je sodelovala mag. Barbara Duvnjak.

TRAJNOSTNI RAZVOJ IN TRAJNOSTNO POSLOVANJE

Trajnostni razvoj (angl. *sustainable development*) opredelimo kot razvoj, ki izpolnjuje potrebe zdajšnjih generacij, ne da bi ogrozil zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij.¹⁴⁸ V Agendi Združenih narodov 2030 iz leta 2015 je opredeljenih **17 ciljev trajnostnega razvoja** (slika 3.11). Svetovni voditelji so se zavezali, da bodo zaščitili naš planet in ustvarili pogoje, da bodo vsi ljudje živeli v miru in blaginji, da bo torej odpravljena revščina. EU in z njo Slovenija se je v celoti zavezala k izvajanju agende,¹⁴⁹ zato so ti cilji tudi smiselno izhodišče za razmišljanje o trajnostnem MČV na ravni podjetij in drugih organizacij.

Slika 3.11: Cilji trajnostnega razvoja



Drugo izhodišče za trajnostni MČV pa je deset načel Globalnega dogovora Združenih narodov iz leta 2014, ki naj bi usmerjala poslovanje in poslovne strategije podjetij, pokrivajo pa štiri področja delovanja (človekove pravice, delo, okolje in korupcijo). Za MČV so posebej pomembna načela s področja človekovih pravic in dela:¹⁵⁰

- **Človekove pravice**

Načelo 1: Podjetja morajo podpirati in spoštovati zaščito mednarodno razglašanih človekovih pravic.

Načelo 2: Preveriti, da na kakršen koli način ne podpirajo zlorabe človekovih pravic.

- **Delovna sila**

Načelo 3: Podjetja morajo dovoliti prosto združevanje in dejansko priznati pravico do kolektivnega dogovarjanja.

Načelo 4: Odpraviti vse oblike prisilnega in obveznega dela.

Načelo 5: Odpraviti otroško delo.

Načelo 6: Odpraviti diskriminacijo na področju zaposlovanja in dela.

Trajnostno poslovanje (angl. *corporate sustainability*) prenaša idejo trajnostnega razvoja na raven podjetja. Razumemo ga torej lahko kot prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju na gospodarskem, družbenem in na okoljskem področju. Porter in Kramer¹⁵¹ poudarjata, da so družbeni interesi in profiti podjetij medsebojno odvisni in da jih je treba obravnavati z dolgoročne perspektive. Številna podjetja so pobude vključitve trajnostnega razvoja vzela resno ter so zato oblikovala trajnostne poslovne modele in strategije.

Velika podjetja so bila prva, ki so ugotovila, da imajo trajnostna poročila velik vpliv na njihov ugled.¹⁵² V podporo trajnostnemu razvoju so se uveljavila različna poročila, ki kot standardi poročanja predstavljajo pomemben okvir ozaveščanja o pozitivnih in negativnih vplivih organizacij na okolje, gospodarstvo in na družbo. Primera tovrstnega poročanja na globalni ravni sta GRI (angl. *Global Reporting Initiative*) in COP (angl. *UN Global Compact Communication on Progress*). Od januarja 2024 je v veljavi tudi Direktiva (EU) 2022/2464 (CSRD, ang. *Corporate Sustainability Reporting Directive*). Okrepila je pravila o socialnih in okoljskih informacijah, o katerih morajo določena podjetja poročati v poslovnih poročilih ter pri tem slediti standardom ESRS (ang. *European Sustainability Reporting Standards*). Direktivo CSRD morajo pri trajnostnem poročanju upoštevati podjetja v EU, ki izpolnjujejo dva od naslednjih treh pogojev: 40 milijonov EUR neto prometa, 20 milijonov EUR sredstev ter 250 ali več zaposlenih. Poleg tega bodo Direktivo CSRD morala izpolnjevati tudi podjetja izven EU, katerih promet v EU presega 150 milijonov EUR. Do leta 2028 pa bo poročanje v skladu z Direktivo CSRD postalo obvezno tudi za preostala podjetja.

Primere slovenskih, trajnostno naravnanih podjetij lahko najdete v priločniku, ki ga je leta 2018 izdala agencija SPIRIT,¹⁵³ v knjigi avtorjev Epstein in Rejc Buhovac pa so številni primeri

mednarodnih podjetij in njihovih uspešnih modelov udejanjanja trajnostne strategije.¹⁵⁴ Ti primeri kažejo, kako pomembno je v podjetjih razvijati trajnostni MČV, saj so za uspešne trajnostne poslovne modele ključni ljudje, ki ponotranjijo trajnost kot vrednoto. To pa je mogoče samo takrat, kadar vsi sistemi znotraj podjetja delujejo povezano. MČV ima pri tem dvojno vlogo.¹⁵⁵ Prva je povezana z vpeljevanjem trajnostnih delovnih sistemov in praks MČV, ki neposredno prispeva k trajnostnim rezultatom, druga pa je vloga spodbujanja trajnostnega vedenja menedžerjev in zaposlenih ter podpiranje trajnostne strategije prek razvijanja zavzetosti, trajnostnih vrednot in organizacijske kulture.

OPREDELITEV TRAJNOSTNEGA MČV

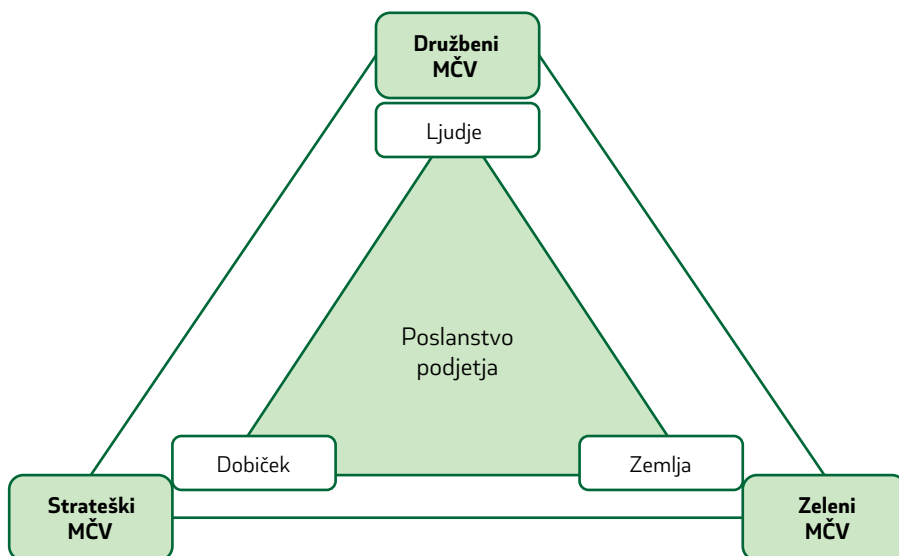
Trajnostni MČV lahko opredelimo kot načrtne ali spontano razvite strategije in prakse MČV, da bi dosegli finančne, socialne in okoljske cilje ob hkratnem zagotavljanju dolgoročne reprodukcije kadrovske baze (to je kompetenc zaposlenih), ki je potrebna za uspešno delovanje podjetja.¹⁵⁶ Dejstvo je, da v skoraj vse kadrovske prakse lahko vnesemo elemente trajnosti,¹⁵⁷ vendar pa raziskave kažejo, da so najbolj uveljavljene naslednje: gradnja podobe dobrega delodajalca z namenom privabljanja in zadržanja talentov, vzdrževanje zdravja in varnosti na delovnem mestu, vlaganje v razvijanje ključnih kompetenc z vseživljenjskim učenjem, pomoč zaposlenim pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, menedžment starosti, razvijanje zaupanja in dobrih odnosov z zaposlenimi, vlaganje v kakovostno življenje zaposlenih in skupnosti. V osnovi ločimo dva tipa trajnostnega MČV (preglednica 3.3). Prvi je usmerjen v delati dobro, torej prispevati k trajnostnemu razvoju s pozitivnim ravnanjem, drugi pa je usmerjen v izogibanje slabemu, kar pomeni preprečevanje negativnih pojavov.

Preglednica 3.3: Primeri vloge MČV na različnih področjih trajnostnega MČV¹⁵⁸

Področje	Ekonomsko	Okoljsko	Socialno
Delati dobro (kaj naj delamo)	Vloga MČV pri ustvarjanju vrednosti	Vloga MČV pri učinkoviti rabi energije	Vloga MČV pri ustvarjanju pozitivne delovne klime
Izogibati se slabemu (česa naj ne delamo)	Vloga MČV pri preprečevanju finančnih zlorab	Vloga MČV pri preprečevanju onesnaževanja	Vloga MČV pri odpravljanju nevarnih in zdravju škodljivih delovnih procesov

Sicer pa lahko trajnostni MČV skladno z **modelom 3P** (angl. *People, Profit, Planet*) razdelimo na tri medsebojno povezane dimenzije (slika 3.12). Z ekonomskimi učinki in ustvarjanjem dobička je povezan **strateški MČV**, ki smo ga že razložili v tem poglavju. Z ljudmi je povezan **družbeni MČV**, katerega izhodišče je pravica ljudi, da živijo zdravo in kakovostno na delu in zunaj njega.¹⁵⁹ Za to pa so prakse MČV, ki so usmerjene navznoter, povezane z oblikovanjem dela (predvsem intenzivnost in ergonomija), s promocijo zdravja, z varnostjo pri delu, usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja, ustreznim plačilom za delo, s pozitivno organizacijsko klimo in predvsem z dobrimi medosebnimi odnosi ter z vključevanjem in glasom zaposlenih. Večino izmed omenjenih praks lahko podrobneje spoznate v drugih poglavjih te knjige. Družbeni MČV pa ima tudi zunanjo dimenzijo, ki prispeva k dobremu za ljudi zunaj podjetja, npr. s prenosom znanja v okolje, z omogočanjem praks in s štipendiranjem, s finančno ali kadrovsko podporo strokovnim združenjem ali nevladnim organizacijam, ki pomagajo neprivilegiranim in marginaliziranim skupinam. Možnosti za prakse MČV na področju socialnega MČV je ogromno, zato je večji izziv, katere izbrati, da bodo učinki na kakovost življenja ljudi čim večji.

Slika 3.12: Dimenzije trajnostnega MČV



Zeleni MČV lahko opredelimo kot uporabo politik, filozofij in praks MČV za spodbujanje trajnostne rabe resursov in preprečevanje negativnih učinkov poslovanja na okolje.¹⁶⁰ Sestavni del zelenega MČV je do **okolja prijazno vedenje zaposlenih**, ki je osrednje ime za vsa prostovoljna ali predpisana vedenja zaposlenih, ki varujejo naravne vire ali pa izboljšajo podjetniško prakso zelenega ravnanja.¹⁶¹ Za zeleni MČV so značilne naslednje **zelenе prakse MČV**:¹⁶²

- Pri privabljanju kandidatov je pomembno graditi znamko zelenega delodajalca. Za izbiro kandidatov je eno glavnih meril, kakšne so njihove okoljske vrednote, iz katerih lahko sklepamo, kako se bodo vključevali v aktivnosti za varovanje okolja in se vedli do okolja prijazno. Raziskave¹⁶³ namreč kažejo, da je prav strast do čistega in zdravega okolja glavni dejavnik, ki napove vedenje zaposlenih.
- Pri zagotavljanju uspešnosti so merila okoljskega vedenja in okoljski rezultati vključeni v redno spremljanje uspešnosti in tudi nagrajevanje.
- Okoljske teme in tudi do okolja prijazne metode so sestavni del usposabljanja, da dvigujemo zavest in do okolja prijazno vedenje.

- Z nagradami in s priznanji spodbujamo zeleno vedenje.
- Zelena organizacijska kultura temelji na notranjih pravilih ravnanja z okoljem in jo promovirajo na različne načine, prvenstveno pa z obsežnim komuniciranjem.

Iz opisa praks MČV, ki so značilne za posamezno vrsto trajnostnega MČV, lahko vidimo vzajemne učinke. Če zaradi znamke zelenega delodajalca na trgu dobimo boljši kader, bo to vplivalo na poslovni rezultat. Povezava med vlaganjem v zdravje in dobro počutje zaposlenih ter poslovnimi rezultati je bila potrjena v veliko raziskavah.¹⁶⁴ Posebno pozornost je v zadnjih letih pritegnilo tako imenovano **korporativno prostovoljstvo** (angl. *corporate volunteerism*). Opredelimo ga lahko kot prizadevanje podjetij za spodbujanje in podpiranje zaposlenih pri opravljanju prostovoljstva v širši skupnosti.¹⁶⁵ Preglednica 3.4 prikazuje različne oblike korporativnega prostovoljstva.

Preglednica 3.4: Oblike prostovoljstva in vloga delodajalca¹⁶⁶

Zasebno prostovoljstvo	Podprto prostovoljstvo	Sponzorirano prostovoljstvo	Načrtovano prostovoljstvo	V poslovanje vpeto prostovoljstvo
Zaposleni v svojem času prostovoljno dela v skupnosti po svoji izbiri.	Zaposlenega delodajalec podpira pri prostovoljstvu, lahko tudi s finančnimi ali z drugimi sredstvi.	Zaposleni delajo prostovoljno v imenu delodajalca in tako prispevajo k njegovemu ugledu v skupnosti.	Zaposleni delajo prostovoljno na projektih, ki jih načrtuje in organizira delodajalec.	Zaposleni prostovoljno delajo na projektih v okviru strateškega načrta delodajalca za doseganje poslovnih ciljev.

Povzetek poglavja

1. Strateški MČV preučuje povezavo med MČV in uspešnostjo podjetja. Raziskave to povezavo večinoma potrjujejo, posebej kadar so prakse MČV povezane v sisteme, kot je npr. visokoučinkoviti delovni sistem.
2. K MČV lahko različno pristopamo, temeljni dimenziji pa sta usmerjenost k ljudem (mehki pristop) oz. usmerjenost k nalogam (trdi pristop) ter strateška odvisnost (ujemanje) oz. univerzalnost (pristop najboljših praks). Vsako podjetje mora glede na svoje značilnosti in okolje izbrati tak pristop, ki mu bo omogočil čim večjo povezavo med MČV in njegovo uspešnostjo.
3. Strateški MČV je skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti MČV, ki podjetju pomagajo doseči zastavljene cilje. Pri tem je pomembno, da dosežemo navpično usklajenost (med poslovno in kadrovske strategije) in vodoravno usklajenost (med aktivnostmi MČV).
4. Strateško planiranje na področju MČV pomeni predvsem prenos poslanstva, vizije, ciljev, strategije in kulture v oblikovanje kadrovske ciljeve in aktivnosti za njihovo doseganje. Povezava med strateškim planiranjem in MČV je najboljša, če gre za integralni pristop oziroma interaktivno oblikovanje poslovne in kadrovske strategije.
5. Za izdelavo ustrezne kadrovske strategije je pomembna dobra kadrovska analiza. V zadnjem času je zelo napredovala s tehnologijo podprta kadrovska analitika, ki vključuje tudi napovedovanje in priporočanje rešitev. Za uporabo teh sodobnih orodij morajo kadrovske menedžerje pridobiti nove kompetence.
6. Kot analitično orodje za potrebe kadrovske analize lahko uporabimo kadrovske portfelje, v katerem prikažemo zaposlene glede na njihovo uspešnost in potencial, tako da lahko identificiramo področja, na katerem so potrebne kadrovske izboljšave.
7. Oblikovanje kadrovske strategije je proces, v katerem na podlagi poslovnih izhodišč in kadrovske analize ter dejavnikov v okolju skušamo identificirati vrzel med obstoječimi

in potrebnimi oziroma zelenimi zmožnostmi in vedenji zaposlenih, v naslednjem koraku pa oblikujemo strateške kadrovske cilje in dejavnosti, kako bomo te cilje dosegli.

8. Za učinkovit prenos kadrovske strategije v prakso je pomembno že to, da v njeno oblikovanje vključimo čim več nosilcev kadrovskih dejavnosti (vrhnji menedžment, menedžerji na različnih ravneh, ključni in obetavni kadri, kadrovski strokovnjaki), pri čemer je posebej pomembna vloga neposrednih vodij, saj večino kadrovskih aktivnosti izvajajo prav oni. Zato moramo krepiti in razvijati njihovo strokovnost in pripravljenost za delo z zaposlenimi.
9. Zaradi VUCA-značilnosti okolja se uveljavlja agilni MČV, ki sprejema miselnost agilnosti oz. nenehnega prilagajanja okolju, najprej z uporabo agilnih orodij pri oblikovanju kadrovskih rešitev ter nato s podporo zaposlenim za agilno delovanje in razvijanje kulture agilnosti.
10. Trajnostni MČV ima tri dimenzije: strateški MČV (povezan z dobičkom), družbeni MČV (povezan z ljudmi) in zeleni MČV (povezan z okoljem). V vsako prakso MČV lahko vpeljemo vsaj eno izmed teh dimenzij, zato MČV lahko pomembno prispeva k uresničevanju trajnostne strategije podjetja in trajnostnemu razvoju na splošno.

VPRASANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. V čem se razlikujeta pristop strateške odvisnosti (ujemanje) in univerzalni pristop (najboljše prakse) k MČV? Katere so prednosti in katere so slabosti posameznega pristopa?
2. Katere najboljše prakse najdemo v uspešnih organizacijah?
3. Katere vrste ujemanja so pomembne za strateški MČV?
4. Kdo so nosilci strateškega MČV in kako se razlikujejo njihove vloge?
5. Zakaj pravimo, da je kadrovska strategija drugega reda?
6. Katere vrste povezav med strateškim planiranjem in kadrovsko strategijo poznamo? Katere so prednosti in katere so slabosti posameznega pristopa?
7. Kaj vse vpliva na to, kakšno kadrovsko strategijo bomo izbrali?

8. Opišite proces oblikovanja kadrovske strategije.
9. Katera so pomembna izhodišča za oblikovanje kadrovske strategije?
10. Opredelite pojme: vizija, poslanstvo, cilji, organizacijska kultura, strategija in uspešnost organizacije.
11. V čem se razlikujeta kadrovska analiza in kadrovska analitika? Katere vrste kadrovske analitike poznamo?
12. Katere so značilnosti kadrovskega portfelja kot analitičnega orodja in čemu je kadrovski portfelj namenjen?
13. Kaj so značilnosti agilnega MČV?
14. Katere cilje trajnostnega razvoja iz agende Združenih narodov lahko najbolj povežemo z MČV?
15. Katere dimenzije trajnostnega MČV poznamo?
16. Kaj je korporativno prostovoljstvo?

VAJA: ANALIZA IZVAJANJA KADROVSKE FUNKCIJE V ORGANIZACIJI

Vprašalnik je namenjen analizi strateške vloge MČV v podjetju. Izberite neko organizacijo in se pogovorite s kadrovskim menedžerjem ter poskušajte s pomočjo vprašalnika oceniti, kakšna je strateška vloga MČV v tem podjetju.

Z ocenami od 1 (nezadovoljivo) do 5 (odlično) ocenite posamezno trditev, ki se nanaša na izvajanje kadrovske funkcije v izbrani organizaciji. Obkrožite po vašem mnenju najprimernejšo oceno za trenutno stanje v primerjavi s strateškimi potrebami v prihodnosti.

1. Pri izdelavi poslovne strategije upoštevamo kadrovski vidik.	1	2	3	4	5
2. Menedžerji se zavedajo svoje odgovornosti za kadre.	1	2	3	4	5
3. Strokovnost na kadrovskem področju.	1	2	3	4	5
4. Razpoložljivost človeških zmožnosti, ki so potrebne za izvajanje poslovne strategije.	1	2	3	4	5
5. Motiviranost zaposlenih.	1	2	3	4	5

6. Uspešnost zaposlenih.	1	2	3	4	5
7. Učinkovitost metod izbire kadrov.	1	2	3	4	5
8. Obseg usposabljanja in izobraževanja.	1	2	3	4	5
9. Učinkovitost usposabljanja in izobraževanja.	1	2	3	4	5
10. Ustreznost plačnega sistema.	1	2	3	4	5
11. Učinkovitost povezovanja plačila z uspešnostjo.	1	2	3	4	5
12. Uporaba preostalih oblik nagrajevanja.	1	2	3	4	5
13. Timsko delo.	1	2	3	4	5
14. Organizacija dela.	1	2	3	4	5
15. Organizacijska klima.	1	2	3	4	5
16. Pretok informacij.	1	2	3	4	5
17. Učinkovitost komuniciranja z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
18. Učinkovitost vodenja sodelavcev.	1	2	3	4	5
19. Pripadnost podjetju.	1	2	3	4	5

Pri pregledu in seštevanju točk je vsekakor pomemben končni seštevek glede na mogočih 100 točk. Toda še pomembneje je, da se ustavimo pri postavkah z nizko oceno, in skušamo ugotoviti, kaj ta ocena pomeni za zdajšnje stanje in prihodnji razvoj človeških virov ter za uspešnost organizacije, ki smo jo preučevali. Poskušajte najti ukrep(e), da vas to področje ne bo oviralo pri nadaljnjem razvoju in uspešnosti.

PRIMER IZ PRAKSE: PREDLOG KADROVSKE STRATEGIJE

V podjetju N2N, ki je srednje veliko proizvodno podjetje v kovinskopredelovalni industriji iz okolice Maribora, so se v letošnjem letu lotili izdelave kadrovske strategije. V ta namen so izvedli delavnico z vrhnjim menedžmentom, v kateri so opredelili naslednja izhodišča za oblikovanje kadrovske strategije:

1. Strateške usmeritve:

- doseči prehod izdelkov v višje cenovne razrede in utrditv blagovne znamke N2N;
- še naprej postopno graditi mednarodno prodajno mrežo, predvsem v državah jugovzhodne Evrope;
- v proizvodnji in tehnologiji upoštevati najvišje standarde kakovosti s posebno skrbjo do okolja.

2. Ključne točke uspeha s kadrovskega vidika:

- opredeliti kadrovske strategije in organizacijsko kulturo ter njun prenos v prakso;
- komunicirati in prenesti cilje podjetja do vseh zaposlenih ter vzpostaviti povratno informacijo o rezultatih;
- pridobiti in ohraniti dober kader;
- graditi medsebojno zaupanje;
- razvijati strokovno znanje na vseh področjih;
- izboljšati motiviranost z novim sistemom nagrajevanja;
- strokovnjakom omogočiti napredovanje;
- zagotoviti varno delovno okolje.

3. Kadrovska analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">• Dobro strokovno znanje in veliko izkušenj• Uravnoteženost mladosti in izkušenosti• Dober prenos izkušenj na mlade• Fleksibilnost zaposlenih• Dobro sodelovanje s sindikati• Visoka pripadnost podjetju• Zaupanje lastnikov v menedžersko ekipo	<ul style="list-style-type: none">• Premalo učinkovit sistem nagrajevanja• Nezadostni interes za pridobivanje novih znanj• Razmeroma nizka izobrazbena struktura• Preveliko samozadovoljstvo• Prenizka motiviranost• Premalo izkoriščena inovativnost• Slabo definirana pooblastila in odgovornosti pri zaposlovanju• Pomanjkanje medsebojnega zaupanja v nekaterih okoljih• Odliv strokovnega kadra• Preveč operativnega dela pri vseh ravneh vodenja• Prevelika bolniška in invalidnost

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Vpetost v mednarodno okolje • Možnost pridobivanja znanja iz okolja, globalizacija znanja • Dober ugled podjetja v okolju in uveljavljenost blagovne znamke • Izboljšana infrastruktura, ki omogoča večjo mobilnost kadrov • Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami 	<ul style="list-style-type: none"> • Izboljšana cestna infrastruktura, ki omogoča večjo mobilnost kadrov in odliv kadra v centre • Razdvojenost med šolskim sistemom in potrebami gospodarstva • Predraga delovna sila • V okolju je veliko kadra brez delovne kondicije

4. Poglavitne vrzeli med obstoječimi in potrebnimi zmožnostmi:
- **menedžment:** komuniciranje, jasna merila uspešnosti in zadovoljstva, vzgajanje naslednikov, ustvarjalnost, znanja s področja vodenja;
 - **vodje na operativni ravni:** obvladovanje stroškov, delegiranje in organizacija dela, odločnost, sposobnost motiviranja zaposlenih;
 - **tržniki:** prodornost pri iskanju in uveljavljanju novih rešitev in predlogov, timsko delo;
 - **razvojniki in tehnologi:** interdisciplinarnost razmišljanja in delovanja, timsko delo, premalo usmerjeni v prihodnost;
 - **proizvodni delavci:** odnos do dela in sodelavcev, urejenost, natančnost, racionalnost;
 - **strokovni delavci:** sistematičnost, strokovna znanja.

Kako bi glede na opisana izhodišča za oblikovanje kadrovske strategije lahko oblikovali:

- kadrovske cilje,
- ključne prakse MČV?

B

ZAGOTAVLJANJE
ČLOVEŠKIH VIROV

4. poglavje

ANALIZA DELA IN DOLOČANJE PRIČAKOVANIH KOMPETENC SODELAVCEV

Ivan Svetlik in Andrej Kohont

ORGANIZACIJA IN LJUDJE

Večkrat smo že omenili, da so ljudje najpomembnejši vir organizacije. To izhodišče pomeni, da sta **organizacija** na eni in **ljudje** na drugi strani dve različni entiteti, med katerima menedžment išče **optimalno razmerje**, da bi v čim večji meri dosegel cilje organizacije ter omogočil zadovoljitev potreb in interesov sodelavcev.

Za organizacijo so ključni njeni **cilji**. V povezavi z njimi v organizaciji potekata dva vzporedna procesa: **določanje** ciljev in vodenje, izvajanje oziroma **uresničevanje** ciljev. Organizacijski cilji so razčlenjeni na **podcilje** vse do tistih, ki jih morajo pri svojem delu doseči posamezniki. Prav tako so celoviti delovni procesi razčlenjeni na preprostejše, dokler ne pridemo do delovnih nalog, ki jih v organizaciji opravljajo posamezni delavci. Podcilje in delovne procese, ki vodijo k njim, uokvirjajo sektorji, oddelki, službe in druge organizacijske enote. Elementi organizacijskih enot so **delovna mesta**. Ta se nadalje členijo na **delovne naloge**. Čim večja je organizacija, tem bolj so njeni cilji in delovni procesi organizacijsko razčlenjeni.

Za ljudi v organizaciji so ključni njihovi **potrebe** in **interesi**. Posamezniki se vključujejo v organizacije, da bi lažje zadovoljili svoje potrebe. Potrebe lahko opredelimo kot **materialne, socialne** in **osebne** oziroma kot »potrebe imeti, ljubiti in biti«. ¹⁶⁷ Ljudje za svoje delo v organizaciji navadno dobijo plačilo, s čimer si zagotovijo materialna sredstva za življenje, omogočajo jim tudi večjo socialno varnost ter pomagajo pri osebni rasti in osebni razvoju. Organizacija pa sodelavcem omogoča tudi neposredno zadovoljevanje nematerialnih potreb. Alderfer, ¹⁶⁸ izhajajoč iz Maslowe teorije potreb, navaja tri vrste človekovih potreb ter sredstva za njihovo zadovoljevanje v organizaciji (preglednica 4.1).

Preglednica 4.1: Kategorije potreb in sredstva za njihovo zadovoljevanje v organizaciji

Eksistenčne potrebe	Socialne potrebe	Potrebe po rasti
<ul style="list-style-type: none"> • Višina plače • Dodatki k plači • Pravičnost plač • Varnost pri delu in stalnost zaposlitve • Ustrezne delovne in življenjske razmere 	<ul style="list-style-type: none"> • Delo in življenje s prijaznimi ljudmi • Spoštovanje in uživanje ugleda drugih (strank, prijateljev, sodelavcev) • Uživanje podpore drugih • Odprtost za stike z drugimi in vključevanje v delovne skupine 	<ul style="list-style-type: none"> • Izzivi pri delu in v prostem času • Avtonomija pri delu in možnost polne uporabe sposobnosti • Identifikacija z delom • Občutek samospoštovanja • Omogočanje izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja pri delu • Razvoj kariere in napredovanje

Sodelavci prav zaradi možnosti zadovoljevanja raznovrstnih potreb v organizaciji izražajo **različne interese** v obliki zelo konkretnih ciljev, h katerim težijo v organizaciji. Taki cilji so na primer: opravljati točno določeno delo, pridobiti za delo boljšo opremo, se ob delu izobraževati, napredovati na zahtevnejše, uglednejše in bolje plačano delovno mesto, sodelovati pri določanju delovnih nalog in podobno. Doseganje teh ciljev je po eni strani odvisno od možnosti, ki jih posameznikom daje organizacija, to je od organizacijskih ciljev in delovnih procesov, ki vodijo k njihovem uresničevanju. Po drugi strani pa je odvisno tudi od lastnosti in kompetenc delavcev samih, kot so: osebnostne lastnosti, fizične sposobnosti, znanja in spretnosti oziroma kaj znajo in zmorejo.

Naloga MČV je, da zagotavlja **optimalno usklajevanje med organizacijo in posamezniki**, ki naj vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznikov na drugi strani. Pri tem ni nujno, da bi izhajali samo iz organizacijskih ciljev in njim prirejenih delovnih procesov kot danih in nespremenljivih ter da bi iskali posameznike, ki v celoti ustrezajo danemu organizacijskemu okolju, ali posameznike, ki se bodo organizaciji v celoti prilagodili. Upoštevati je treba tudi posameznike in njihove lastnosti, njim prilagajati organizacijo dela oziroma jim omogočati, da jo sami preoblikujejo in vplivajo na organizacijske cilje. Posledice tega usklajevanja so ohranjanje sodelavcev v organizaciji, njihovo napredovanje ali

odpust ter (ne)zadovoljstvo z delom in (ne)pripadnost organizaciji, kar vpliva na to, da posamezniki v organizaciji ostanejo ali pa jo zapustijo. Za analizo dela je zato zelo pomembno, da pokaže, katere lastnosti in kompetence naj imajo posamezniki, ki opravljajo neko delo, pa tudi, da ugotovi, v kolikšni meri to delo spodbuja potrebe posameznikov in dopušča njihovo zadovoljevanje.

ANALIZA DELA

Delovni proces, s katerim se uresničujejo organizacijski cilji, je sestavljen iz številnih podprocesov, delovnih nalog in opravil. Čeprav se oblikuje na podlagi premisleka in ciljnega usmerjanja posameznikov v organizaciji, nikakor v svojih podrobnostih ni povsem razviden niti ga miselno v celoti ne obvlada kateri koli član organizacije. Celo samozaposleni, ki sam proizvaja neki izdelek, se nenehno ukvarja z vprašanji ustreznosti in mogočih izboljšav delovnih postopkov. V organizacijah, v katerih je delo razdeljeno med večje število sodelavcev, je ta problem toliko zapletenejši. Zato je za vpogled v delovne procese potrebna analiza dela.

Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka¹⁶⁹. Je vsak **sistematičen postopek** pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali o delovnih vlogah, ki se izvajajo ali se bodo izvajale¹⁷⁰.

UPORABA ANALIZE DELA

Namenov, za katere organizacije uporabljajo analizo dela, je več:^{171, 172, 173}

- V **procesu pridobivanja in izbire kandidatov** za zaposlitev uporabljamo analizo dela, ker z njo po eni strani prikažemo značilnosti dela, za katero iščemo primerne kandidate, po drugi strani pa opredelimo pričakovane lastnosti in kompetence, ki naj jih ima delavec, da bi lahko neko delo uspešno opravljal. Oboje pomaga pri pridobivanju in izbiri kandidatov. Kandidati tako lažje sami ocenijo, ali je neko delo zanje primerno, organizacija pa se lažje odloči, kje in koga naj išče. Na podlagi **opisa dela**, ki je končni izdelek analize dela, posamezniki, ki vodijo intervjuje s kandidati, pripravijo vprašanja za pogovor ali pa oblikujejo teste.

- Ko se med različnimi kandidati v organizaciji odločijo za nekega delavca, ga v okviru procesa organizacijskega uglasovanja **vedejo v organizacijo in delo**. Večino predvsem poznajo z organizacijo, delom in z delovnim okoljem. Nekateri pa so deležni temeljitega usposabljanja za delo, ki ga bodo opravljali. To pa je mogoče le ob natančnem poznavanju delovnih nalog, delovnih postopkov in operacij, ki jih opredeli analiza dela. Navedeno ne velja le za na novo sprejete sodelavce, ampak tudi za že zaposlene sodelavce, katerih znanja in sposobnosti je treba nenehno izpopolnjevati.
- Analiza dela je nujna tudi za **vrednotenje dela in nagrajevanje**, pri katerem je treba vsakemu delu oziroma delovnemu mestu določiti njegovo zahtevnost, ki odločilno vpliva tudi na njegovo denarno vrednost. To v prvi vrsti pomeni, da je treba med seboj primerjati raznovrstna dela: iz koliko operacij so sestavljena, kako dolgi so delovni cikli, kako (ne)rutinske so delovne operacije, koliko znanja in spretnosti je potrebnih za njihovo izvajanje, s katerimi odgovornostmi so povezana, v kakšnih razmerah se izvajajo in podobno.
- Če organizacija **ocenjuje delovno uspešnost** svojih sodelavcev, kar večina organizacij v gospodarsko razvitih državah dela vsaj enkrat letno, potrebuje dvoje stvari. Podrejeni in nadrejeni, ki prve ocenjujejo, morajo dobro poznati zahteve dela in pričakovane delovne rezultate. Poleg tega morajo biti pripomočki za ocenjevanje oblikovani tako, da z njimi zares lahko ocenjujejo doseganje standardov dela, ki izražajo uspešnost dela. Seznanjanje sodelavcev z zahtevami njihovega dela in izdelava veljavnih meril za ocenjevanje uspešnosti dela izhajata iz analize dela, ki opredeljuje tudi standarde dela.
- Analiza dela mora vključiti tudi **delovne razmere**, v katerih poteka delo. Gre za izpostavljenost delavcev različnim tveganjem, ki izhajajo iz delovnega okolja; ta so: hrup, kemikalije in strupi, nenormalna drža telesa, raznovrstna sevanja, stresi in podobno. Na tej podlagi je mogoče organizirati usposabljanje za varno delo in sprejeti druge varnostne ukrepe,¹⁷⁴ ki zmanjšujejo število nesreč in obolenj ter povečujejo storilnost.
- **Študije časa in gibov**, ki so podlaga normiranju in oblikovanju dela ter naj bi zagotavljale višjo storilnost, so sestavina podrobne analize dela oziroma delovnih operacij in postopkov.

- Informacije o tem, kakšno delo poteka na posameznih delovnih mestih, omogočajo **odpravo dela, ki se podvaja**. Poleg tega omogočajo načrtovanje poti za napredovanje in premestitve, saj pokažejo, na katerih delovnih mestih posamezniki pridobijo ustrezno znanje in izkušnje, potrebne za prevzem zahtevnejših del. To je še posebej pomembno za organizacije, ki same vzgajajo menedžerje. Tako se analiza dela potrjuje kot **izhodišče načrtovanja kadrov in načrtovanja kariere**.
- Analiza dela pomaga pri **urejanju odnosov** med delavci in vodstvom organizacije. Pomembna je zlasti v tistem delu, ki se nanaša na plače, delovni čas in na druge pogoje zaposlovanja. S tem prispeva tudi k oblikovanju kolektivnih dogovorov. Vodje najdejo v njej okvir za dodeljevanje delovnih nalog in izhodišče za razreševanje s tem povezanih sporov.
- Ne nazadnje na podlagi analize dela nastaja tudi **oblikovanje dela**. Lahko se izkaže, da je treba posamezna dela povezati v drugačne celote. Lahko se ukinjajo posamezna delovna mesta, lahko se cepijo ali združujejo. Za posamezna dela je mogoče spremeniti obliko zaposlitve, na primer iz zaposlitve za nedoločen in polni delovni čas v zaposlitev s krajšim delovnim časom ali v pogodbeno delo. Delo je mogoče seliti iz delovne organizacije na dom in podobno. Analiza dela se tako izkaže kot temeljna in nujna sestavina večine drugih področij MČV v organizaciji.

PRIPRAVA NA ANALIZO DELA

Pred začetkom analize dela je potrebnih nekaj predhodnih aktivnosti, premislekov oziroma odločitev:^{175, 176}

- Najprej je treba opraviti ali se seznaniti z izsledki **sistematične analize okolja, v katerem deluje organizacija**. Analiza okolja je običajno že del procesa strateškega načrtovanja, ki se izvaja z uporabo različnih metod (kot so npr. ekspertna metoda delfi, oblikovanje alternativ scenarijev, napovedovalni modeli itn.). Tako analizo dela povežemo s procesom strateškega upravljanja organizacije. Podatki, ki jih pridobimo z analizo

okolja, so nam pri analizi dela v pomoč pri preoblikovanju in vnašanju potrebnih sprememb v opise delovnih procesov, nalog, vlog, pričakovanih lastnosti in kompetenc sodelavcev, s čimer zagotovimo, da analiza dela odgovarja na prihodnje potrebe organizacije.

- Določiti je treba **namen analize dela**. Od namena je odvisno, katere informacije o delu bomo zbirali in katero metodo analize bomo uporabili. Tako npr. za namen kadrovanja dajemo prednost podrobnemu opisu dela ter navedbi pričakovanih lastnosti in kompetenc delavca. Če uvajamo novo tehnologijo, se je treba osrediniti na kritične delovne naloge, ki jih bo ta prinesla in od katerih bo odvisna njena učinkovita uporaba. Na tej podlagi lahko začnemo pravočasno usposabljanje delavcev.
- Druga je odločitev o tem, **katera dela** oziroma delovna mesta bomo analizirali. Načelno je treba analizirati vsa delovna mesta v organizaciji. Zaradi časa oziroma stroškov, ki pri tem nastanejo, pa se je mogoče omejiti le na tista delovna mesta, za katera je analiza najnujnejša. To so na primer: **ključna delovna mesta** oziroma delovna mesta na primarnem internem segmentu trga delovne sile, delovna mesta, na katerih je veliko delavcev, tista, na katerih se pojavlja največ problemov, in podobno. Pogosto napravimo analizo dela za reprezentativen vzorec delovnih mest, ugotovitve pa smiselno uporabimo tudi pri drugih. Vedno pa je analiza dela potrebna za nova delovna mesta in kadar se obstoječa bistveno spremenijo.
- Pomembno je tudi, **kdo vodi in opravlja analizo dela**. V večini organizacij so to strokovnjaki s področja MČV. Med njimi so nekateri specializirani za to področje – to so t. i. **analitiki dela**. Seveda pa pri tem sodelujejo tudi drugi: tehnologi, vodstvo organizacije, sodelavci, katerih delo analiziramo, njihovi predpostavljeni, sindikat in zunanji svetovalci za to področje.

Vloge sodelujočih v analizi dela bi lahko opredelili na naslednji način:¹⁷⁷

- Vloge **vrhnjega menedžmenta** so predvsem: podpora projektu analize dela, določanje ciljev, dajanje pooblastil, komunikacija s sodelavci, pregledovanje in sprejemanje rezultatov ter razreševanje sporov.

- **Neposredni vodje in tehnologi** so pogosto vključeni v analizo dela od posredovanja informacij in izvajanja lastnih analiz do presojanja ocen in analiz drugih.
- **Strokovnjaki za MČV in analizo dela** zbirajo in analizirajo informacije o delih oziroma delovnih mestih z intervjuji, vprašalniki, opazovanjem in z drugimi načini ter deli te informacije z drugimi strokovnjaki in vodji.
- **Sodelavci** dajejo ustrezne informacije o svojem delu z intervjuji, vodenjem dnevnikov dela in s sodelovanjem v fokusnih skupinah.
- **Sindikati** s svojimi predstavniki sodelujejo na vseh stopnjah in vse do končnih pogajanj. Tako lahko vplivajo na potek in rezultat analize dela ter ne nasprotujejo končnim rešitvam.
- **Zunanji svetovalci** predvsem pomagajo domačemu strokovnjaku za analizo dela, v manjših organizacijah pa lahko prevzamejo tudi dobršen del operativnih nalog – od zbiranja in analize podatkov do priprave opisov del.

Ob sodelujočih so pomemben vir informacij o delu tudi razni pisni viri, kot so: obstoječi opisi del, standardna klasifikacija poklicev,¹⁷⁸ organigrami in podobno.

METODE ZA ANALIZO DELA

V literaturi je široka izbira metod za analizo dela. Torrington in Hallova¹⁷⁹ jih delita na **metode zbiranja** (opazovanje, intervju, vprašalnik in samoopazovanje s pisanjem dnevnika dela) in **metode analize informacij** (analiza delovne vloge, analiza zahtev dela in metoda kritičnih dogodkov).

OPAZOVANJE

Opazovanje delavca pri njegovem delu je najpriročnejša in najpogosteje uporabljena metoda. Po navadi opazovalec vnaprej pripravi opomnik oziroma seznam reči, na katere mora biti med opazovanjem pozoren. Opazuje lahko neposredno in pri tem zapisuje posamezne delovne naloge in operacije, njihovo zaporedje in trajanje, vendar pa težko oceni pomen in težavnost posamezne naloge. Zato je opazovanje po navadi prepleteno s spraševanjem

Opazovalec naj bi čim manj motil potek dela opazovanega delavca, čeprav naj bi ta vedel, da je opazovan (zato se pogosto uporablja tudi angl. izraz *shadowing* oz. **senčenje**). Prav tako naj bi opazoval čim bolj standarden potek dela in ne izjemnih situacij. To je težko zagotoviti, kot ugotavljajo od Mayevih hawthornskih poskusov naprej, saj delavci navadno spremenijo svoje vedenje ob prisotnosti opazovalcev.

Opazovanje dobro pokaže razlike v načinu in učinkovitosti opravljanja dela med različnimi delavci. Primerno je za analizo dela, katerega delovne operacije so dobro vidne, veliko manj primerno pa je za organizacijska in intelektualna dela. Za pridobitev zanesljivih informacij potrebujemo usposobljene opazovalce. Kljub temu je znano, da se lahko rezultati opazovanja istega dela med različnimi opazovalci precej razlikujejo, zato jih je dobro preveriti pri opazovanih delavcih. Ta metoda zahteva tudi precej časa.

INTERVJU

Intervju ali pogovor s sodelavcem je lahko **strukturiran** ali **nestrukturiran**. Strukturirani intervju poteka na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj, na katera želi analitik dobiti odgovore. V primerjavi z vprašalnikom vsebuje strukturirani intervju predvsem odprta vprašanja, ki ob pogovoru dopuščajo in pogosto tudi zahtevajo postavljanje dodatnih vprašanj. Ne glede na to pa ima spraševalec pred seboj bistvena vprašanja, na katera išče odgovore in jih uporablja kot oporne točke za vodenje pogovora. Strukturirani intervju je primeren, ko gre za že ustaljena dela, manj pa za dela, ki se šele oblikujejo.

Maitland¹⁸⁰ navaja seznam vprašanj, ki naj bi zagotavljala razmeroma popolno poznavanje analiziranega dela:

- Kakšen je naziv delovnega mesta?
- Kaj je njegov glavni namen?
- Katere cilje naj delavec doseže na delovnem mestu?
- Ali je to začasno delo; ali s polnim ali krajšim delovnim časom?
- Kam je delovno mesto uvrščeno v organizacijski shemi?
- Kateremu delovnemu mestu je to delovno mesto podrejeno oz. nadrejeno?

- S katerimi delovnimi mesti delavec na tem delovnem mestu sodeluje in kako pogosto?
- Kolikšna je na tem delovnem mestu verjetnost premestitev?
- Kakšne so možnosti za napredovanje s tega delovnega mesta?
- Kako dolgo naj bi delo na tem delovnem mestu trajalo?
- Kje natančno se opravlja delo na tem delovnem mestu?
- Kakšno je delovno okolje?
- Kakšna pooblastila ima delavec na tem delovnem mestu?
- Katere delovne naloge se pojavljajo na tem delovnem mestu?
- Kako se delovne naloge opravljajo?
- Katere so lahke, katere težke, katere fizično, katere psihično in katere emocionalno zahtevne?
- Kakšni so pričakovani standardi dela?
- Kako je delo nadzorovano, merjeno ali ocenjeno?
- Katere spretnosti so potrebne za opravljanje dela?
- Kakšno znanje je potrebno za opravljanje dela?
- Kakšne izkušnje so potrebne za opravljanje dela?

Analitik dela se mora pripraviti tudi za nestrukturirani intervju, tako da na primer pregleda obstoječi opis dela in opazuje delavca pri delu. Sicer pa pogovor teče o delu prosto, brez vnaprej pripravljenih vprašanj. Primeren je za dobre poznavalce dela, ki o delu želijo pridobiti dodatne informacije.

Intervju je učinkovita, čeprav strokovno, časovno in stroškovno razmeroma zahtevna metoda analize dela. Po navadi najprej sprašujemo delavce, ki opravljajo analizirano delo, nato pa dobljene informacije preverjamo še pri njihovih vodjih. Najbolje je, če nam delavce, s katerimi se pogovarjamo, priporočijo njihovi vodje. Posameznike lahko intervjuvamo vsakega posebej ali pa v skupini. V naših organizacijah smo pri skupinskih intervjujih ugotovili težavo, da so delavci v prisotnosti vodje precej zadržani.

Vprašalnik

Vprašalniki so v glavnem sestavljeni iz vnaprej pripravljenih zaprtih vprašanj, na katera odgovarjajo sodelavci na analiziranih delovnih mestih ali njihovi vodje. Zlasti so primerni v okoliščinah, ko na enakih delovnih mestih dela večje število delavcev. Vprašalnike lahko oblikujemo posebej za svojo organizacijo ali pa uporabimo splošne, ki jih vsebujejo priročniki ali jih ponujajo svetovalne agencije.

Zbiranje informacij z vprašalnikom je razmeroma nezahtevno, vendar pa je potrebnega precej časa in znanja za pripravo dobrega vprašalnika. Prednost vprašalnika je, da omogoča zanesljivo primerjavo med različnimi delovnimi mesti, vendar pa ni vedno dovolj občutljiv za posebnosti. Organizacije za raznovrstna dela lahko uporabljajo različne vprašalnike, vendar pa za podobna dela vedno uporabljajo enake.

Pri izpolnjevanju vprašalnika delavci običajno obkrožajo v njem ponujene možnosti. Najobsežnejši del so vnaprej navedene delovne naloge, med katerimi delavci izbirajo tiste, ki jih opravljajo na svojih delovnih mestih, ter označijo, koliko časa porabijo za vsako. Lahko pa delavci tudi sami navedejo svoje delovne naloge, ne da bi jim jih ponudili na desetine, med katerimi potem izbirajo. Problem vprašalnikov je, da delavci ne odgovarjajo radi nanje oziroma jih ne vračajo. Če imajo na voljo vnaprej dane naloge in podobne dele opisa dela ter možnost, da jih tudi sami dodajajo, je nevarnost, da šablonsko izbirajo med ponujenim in ne dodajajo izvirnih prvin, ki določajo njihova delovna mesta.

SAMOOPAZOVANJE S PISANJEM DNEVNIKA DELA

Dnevnike pišejo na podlagi samoopazovanja delavci na analiziranih delovnih mestih. Dnevnik nastane tako, da delavci v vnaprej določenih časovnih presledkih, npr. vsako uro ali vsake pol delovnega dne, zapisujejo, kaj so delali. Druga možnost je, da zapišejo, kaj so delali vsakokrat, ko spremenijo svojo dejavnost. Tako večino potrebnih informacij za analizo dela zberejo delavci sami. Zato jih tudi ne marajo preveč, saj jim jemljejo dragoceni čas. Precej časa pa za analizo zbranih podatkov potrebujejo tudi analitiki dela. Obojim lahko delo olajšamo z obrazci, ki so podobni obrazcem za opazovanje dela. Dnevnik je posebej primeren za analizo dela z dolgimi delovnimi cikli in dela, ki jih je težko opazovati, kot so npr. umska dela. Problem je v tem, da smo odvisni od natančnosti, poštenosti in od pozornosti zapisovalcev, ki lahko tudi obidejo določene pomembne dele delovnega procesa in druge pretirano poudarijo. Temu se izognemo s časovno natančnejšimi zapisi in z dopolnjevanjem z intervjuji.

ANALIZA DELOVNE VLOGE

Razvili so jo v Zveznem uradu za delo v ZDA. Poteka s pomočjo opazovanja in intervjujev. Analitiki najprej identificirajo delovne naloge oziroma operacije, iz katerih je delo sestavljeno, nato pa iščejo odgovore na tri vprašanja:

1. V kolikšni meri delo poteka z rečmi, s podatki in z ljudmi?

Delo z rečmi pomeni delo s stroji, z orodji, napravami in z delovnimi pripomočki, za kar je treba uporabljati fizično moč. Delo s podatki pomeni delo z informacijami in idejami, za kar so potrebne umske sposobnosti. Delo z ljudmi pomeni komunikacijo in interakcijo s strankami in sodelavci, za kar so potrebne interpersonalne sposobnosti. Pri analizi vlog se posebej ocenjuje vsaka delovna naloga, ki sestavlja celotno delo oziroma delovno mesto. Za vsako nalogo se ugotavlja delež njene usmerjenosti na reči, podatke ali ljudi ter raven kompleksnosti na vsakem izmed treh področij, kot prikazuje preglednica 4.3. Kompleksna dela z rečmi, s podatki in z ljudmi niso odvisna druga od druge, tako da lahko neko delo doseže na navedenih področjih različne ravni kompleksnosti. Naloge na višjih ravneh navadno povzemajo tiste na nižjih.

Preglednica 4.3: Skale kompleksnosti in zahtevnosti dela¹⁸¹

Reči	Podatki	Ljudje
3a zelo natančno delo	6 sintetiziranje	7 mentorstvo
b sestavljanje	5a inoviranje	6 pogajanje
c nadzor operacij II	b usklajevanje	5 nadziranje
2a upravljanje	4 analiziranje	4a konzultiranje
b nadzor operacij	3a računanje	b inštruiranje
c kontrola vožnje	b zbiranje	c zdravljenje
d poganjanje	2 kopiranje	3a treniranje
1a ravnanje	1 primerjanje	b prepričevanje
b podajanje – odvzemanje		c odvrčanje
c streženje stroju, varovanje		2 izmenjava informacij
		1a sprejemanje navodil
		b streženje

2. Koliko razmišljanja in presojanja, koliko matematičnih spo-

sobnosti in koliko jezikovnih sposobnosti je potrebnih, da bi nekdo lahko opravljal določeno delo?

Te zahteve dela se ocenjujejo na štiri-, pet- oziroma šeststopenjskih lestvicah.

Preglednica 4.4: Stopnjevani opis zahtevane sposobnosti računanja, potrebne za opravljanje dela¹⁸²

Stopnja	Zahtevana sposobnost računanja, potrebna za opravljanje dela
0	Preprosto računanje: seštevanje in odštevanje dvomestnih števil. Množenje in deljenje desetic in stotic z 2, s 3, 4, 5. Izvajanje štirih osnovnih aritmetičnih operacij. Izvajanje operacij z merskimi enotami, kot so: liter, kilogram, centimeter itn.
1	Seštevanje, odštevanje, množenje in deljenje vseh merskih enot. Računanje povprečij, stopenj in odstotkov. Risanje in razlaga grafov. Izvajanje aritmetičnih operacij z denarnimi enotami (računanje različnih zneskov).
2	Računanje popustov, obresti, dobička in izgube, različnih cen, njihovih vsot in razmerij. Računanje obsega, površine, prostornine, teže in izmer. Računanje enačb z eno neznanko, povprečij in odvodov; razumevanje različnih kotov.
3	Računanje z realnimi števili: linearna enačba, kvadratna enačba, eksponencialna enačba, logaritemska enačba, funkcije kotov, inverzne funkcije, statistična verjetnost in statistični sklepi. Deduktivna aksiomska geometrija, pravokotna koordinacija. Praktična uporaba ulomkov, odstotkov, razmerij, merjenja logaritmov, logaritemskega računalna itn.
4	Delo z eksponenti in logaritmi, linearnimi in s kvadratnimi enačbami; matematično sklepanje in permutacije. Uporaba načel analitične geometrije, diferencialov in integralov. Uporaba matematičnih operacij za frekvenčne porazdelitve, zanesljivost testov, normalna porazdelitev, analiza variance, korelacijske tehnike, uporaba hi-kvadrata, teorij vzorčenja in faktorske analize.
5	Delo z limitami, neskončnimi števili, realnimi številčnimi sistemi, s teoremi povprečnih vrednosti in z implicitnimi funkcijskimi teoremi. Uporaba temeljnih konceptov teorij skupin, krogov in območij. Delo z diferencialnimi enačbami, neskončnimi serijami, z zelo zahtevnimi metodami ter s funkcijami realnih in kompleksnih spremenljivk. Delo z matematičnimi statistikami, matematično verjetnostjo in aplikacijami, eksperimentalnim dizajnom, s statističnim sklepanjem in z ekonometrijo.

3. Kakšne standarde naj delavec doseže pri opravljanju dela in kako naj bo za to delo usposobljen?

Standardi delovne cilje čim natančneje in pogosteje tudi količinsko opredelijo.¹⁸³ Hkrati opredeljujejo tudi napake, ki se jim je treba pri delu izogibati.

Primer standardov dela za turističnega vodiča:¹⁸⁴

1. *Minimalno število pritožb strank*: pritožbe je treba reševati sproti in biti turistom vedno na voljo; ne izražati mnenj o rasah, verah in o politiki.
2. *Minimalno število problemov z osebjem hotelov*: delati z vodstvom in osebjem hotelov čim bolj vljudno in taktično; izogibati se izrednim in nepoštenim zahtevam.

Z analizo delovne vloge prek identifikacije vrste dela (z rečmi, z podatki, z informacijami), potrebnih sposobnosti, znanja in veščin ter standardov delovne uspešnosti pridejo ob nalogah bolj do izraza tudi ključni rezultati dela (angl. *key result areas*).¹⁸⁵

ANALIZA ZAHTEV DELA

Zahteve dela kažejo, kaj se pričakuje od delavca, ki opravlja neko delo, in kaj neko delo delavcu lahko ponudi. V tem pogledu je analiza zahtev dela odmik od tradicionalnega načina, ki ga zanima predvsem tehnična struktura dela, ki naj bi se ji delavci podredili.

Zanimiv način te vrste je uporabil Fox.¹⁸⁶ Po njegovem je pri analizi dela treba najprej določiti okvir vedenja posameznika. To pomeni:

- da določimo, kaj je **temeljna funkcija dela** oziroma delovnega mesta in kako to prispeva k **doseganju ciljev organizacije**;
- da opredelimo **temeljne cilje**, ki naj bodo doseženi na analiziranem delovnem mestu in tudi kako se ocenjuje **doseganje teh ciljev**;
- da določimo **standarde količine in kakovosti**, ki jih je treba dosegati, oziroma **napake**, ki naj bi se jim izognili.

Namen analize napak je v sodelovanju s sodelavci in z vodji identificirati najpogostejše napake, ki se pojavljajo pri opravljanju delovnih nalog. S prepoznavanjem in z analizo napak lahko pripravimo: seznam napak, ki se najpogosteje pojavljajo, razloge zanje, načine, kako jih prepoznamo, posledice napak, načine razreševanja in preprečevanja ponovnega pojavljanja napak ter imenujemo osebe, ki so v organizaciji pristojne za njihovo razreševanje. Običajno jo uporabimo, ko prihaja do pogostih napak pri delu z namenom,

da jih odpravimo in nanje v postopkih priprave na delo in uvajanja opozorimo sodelavce.¹⁸⁷

Na drugi stopnji je treba opredeliti **motivatorje** oziroma s čim bo organizacija delavca pritegnila in s čim bo na njegovem delovnem mestu vzdrževala visoko raven pripravljenosti za delo. To so mogoče proizvodi ali storitve, h katerim s svojim delom prispeva, odgovornosti, ki jih pri delu sprejema kot osebni izziv, ali pa materialne in nematerialne nagrade, možnosti izobraževanja in napredovanja. Glede na razpoložljive motivatorje bo za posamezno delo organizacija iskala ljudi, ki imajo temu ustrezne motive. Sledi **analiza strukture dela**. Ugotovimo, kako organizacija posamezniku omogoča doseganje delovnih ciljev. Kakšna pooblastila ima za odločanje o delovnih sredstvih, ljudeh in denarju ter katere informacije so mu v organizaciji na voljo. Od strukture dela je odvisno, kakšne sposobnosti mora imeti posameznik, da bo lahko delo uspešno opravljal. Četrty del analize je **opredelitev delovnega okolja**, v katerem poteka delo. Pri tem je mišljeno socialno okolje, kot so: delovno vzdušje, stil vodenja ter stiki v organizaciji in z okoljem; fizično okolje oziroma fizične delovne razmere; organizacijsko okolje, kot so denarne ugodnosti in plačila, delovni in prosti čas, ugled organizacije, pot na delo, delovanje sindikata in podobno. Delovno okolje je pomembno, ker lahko ustreza tipu osebnosti in življenjskemu slogu posameznika ali pa tudi ne.

Preglednica 4.5: Analiza zahtev dela za vodjo prodaje¹⁸⁸

Naziv delovnega mesta:	vodja prodaje.
Prispevek k ciljem organizacije:	zagotavlja prodajo izdelkov oziroma storitev.
Glavni cilji:	pridobivanje novih odjemalcev, vzdrževanje stikov z odjemalci, povečevanje prodaje, predstavljanje novih izdelkov.
Glavni standardi:	četrletno povečevanje prodaje, prodor na nove trge, ohranitev sklenjenih pogodb.

Motivatorji:	Motivi:
<ul style="list-style-type: none"> - predstavljanje uglednega podjetja - samostojnost pri delu - nagrajevanje po učinku - možnost napredovanja 	<ul style="list-style-type: none"> - ambicioznost, želja po uveljavitvi - nagnjenost k tveganju in prevzemanju odgovornosti - materialni motivi, želja po zaslužku - delo z ljudmi

Struktura dela – sposobnosti delavca:	
<ul style="list-style-type: none"> – pooblastila za samostojno sklepanje poslov v okviru sprejete politike – opremljenost oddelka z vrhunsko informacijsko tehnologijo, referenti imajo prenosne PC, komunicirajo po internetu in imajo službena vozila – v oddelku dela osem izkušenih referentov in tri tajnice – samostojno odločanje o porabi sredstev do 2.000 EUR – odločanje o sprejemu, premestitvi, nagrajevanju in o odpuščanju delavcev – dostop do vseh poslovnih informacij in selekcija poslovnih informacij iz okolja – sodelovanje v vodstveni ekipi pri oblikovanju poslovne politike 	<ul style="list-style-type: none"> – visoka izobrazba ekonomske ali druge družboslovne smeri – aktivno znanje vsaj dveh tujih jezikov; obvladovanje ustreznih računalniških programov – izkušnje z delom v prodaji na domačem in na tujem trgu – vidni uspehi pri delu na prejšnjih delovnih mestih – usposabljanje za vodenje ljudi in nekaj izkušenj iz vodenja – sposobnost komuniciranja in prepričevanja ljudi
Delovno okolje:	Slog:
<ul style="list-style-type: none"> – delo poteka v skupini ljudi, ki so nagrajeni k individualnim dosežkom; nedoseganje rezultatov lahko vodi v premestitev ali odpust – vodja tedensko komunicira s podrejenimi, ki imajo veliko samostojnost pri delu – poslovni stiki so osebni in po klasičnih in elektronskih medijih ter zahtevajo od vodje visoko koncentracijo – delo je v veliki meri terensko, z veliko potovanj in odsotnosti – plača je v glavnem odvisna od dosežkov oddelka – dodatki (zavarovanja, avtomobil, telefon, dodatni teden v zdravilišču, udeležba pri delitvi dobička) so določeni s posebno pogodbo – delovni čas razporeja v veliki meri sam 	<ul style="list-style-type: none"> – ekstrovertirana, komunikativna osebnost, sposobna samostojnega odločanja in preudarnega razsojanja – pomembno je dobro telesno zdravje, urejen videz in slog oblačenja – v zasebnem življenju ne sme biti ovir za daljše odsotnosti – ne sme se ukvarjati z drugimi posli – zaželeno je članstvo oziroma sodelovanje v poslovnih klubih – zaželena poraba prostega časa: rekreacija in samoizobraževanje

Analiza učenja na delovnem mestu (angl. *job learning analysis*), ki sta jo opisala Pearn in Kandola,¹⁸⁹ se nanaša na devet učnih veščin (med njimi so praktične izkušnje na delovnem področju, poznavanje določenih zvokov ali vonjev, pomnjenje dejstev, usmerjenost v prihodnost itn.), ki pripomorejo k uspešnemu opravljanju dela. Določena veščina, ki jo je pridobil sodelavec z opravljanjem dela,

krepi in prispeva k razvoju njegovih novih veščin in znanja, ki so potrebne za opravljanje dela in se jih je treba naučiti. Analitik prek intervjuja z delavci določi, katere veščine uporabljajo pri delu in kako so jih pridobili ter v nadaljevanju na tej podlagi določi učne potrebe za določeno delovno mesto. Posebej uporabna je za uvajanje novih sodelavcev.

Metoda kritičnih dogodkov

Temelji na zbiranju zaznanih dogodkov, ki so se izkazali za zelo pomembne oziroma kritične za opravljanje dela.¹⁹⁰ Iščemo dogodke, ki pokažejo razliko med uspešnim in neuspešnim delom. Zapisujemo jih v obliki anekdot, ki nastajajo v različnih delovnih situacijah. Na tej podlagi nastane celotna slika o opravljanju dela.

Opis dogodka je navadno videti takole:

- Delavca prosimo, da naj opiše dogodek, ki je ali ni pripeljal do uresničitve delovnega cilja.
- Opisati je treba ozadje dogodka.
- Posebej je treba poudariti, kaj je oseba zares storila ali česa ni storila za dosego cilja.
- Navesti je treba približno, kdaj se je dogodek zgodil.

Ko je opisan en dogodek, preidemo k opisovanju drugega, ki je povezan z doseganjem delovnih ciljev nekega delovnega mesta oziroma dela. To ponavljamo, dokler dogodki osebe niso izčrpani. Sledijo dogodki drugih oseb, ki opravljajo enaka ali podobna dela. Ko je posnetih precej dogodkov, jih razvrstimo v skupine po načelu podobnosti, in sicer tako, da opisujejo isto vrsto vedenja oziroma dejavnosti.

Za pripravo opisov kritičnih dogodkov morajo biti izpolnjeni ti pogoji:

- Jasno morajo biti opredeljeni delovni cilji.
- Ljudje, ki zapisujejo dogodke, morajo imeti oblikovana pričakovanja o vrsti kritičnih dogodkov, ki se lahko pojavijo; zato morajo opazovano delo vsaj nekoliko poznati; podatke o dogodkih dajejo delavci, ki opravljajo neko delo, in njihovi predpostavljani.

- Po navadi se informacije zbirajo s pomočjo individualnega ali skupinskega intervjuja ter z vprašalniki, ki jih izpolnjujejo delavci.

Primeri kritičnih dogodkov:

Pri delu prevajalca: Prevajalec si vedno pred začetkom dela podrobno ogleda oddajo, se seznaní s ciljnim občinstvom in na podlagi tega določi jezikovni slog, ki ga uporabi pri prevajanju. To je storil tudi pri prevajanju otroške risanke, ki je bila na sporedu 1. 4. ob 16.00. Izbrani jezik je bil popolnoma primeren tudi za najmlajše gledalce. Odziv gledalcev je bil izjemno dober.

Pri delu tajnice: V petek prejšnji teden proti koncu delovnega dne je prišla k tajnici kolegica iz sosednjega oddelka. Imeli sta nekaj časa, ker sta bila nadrejena na sestanku. V pogovoru je tajnica pripovedovala o osebi, ki je prišla k direktorju na obisk dan prej. Motila sta jo njena obleka in način komuniciranja. Izkazalo se je, da kolegica to osebo pozna, saj je v sorodu z njenim predpostavljenim. Čez nekaj dni je direktor poklical tajnico na zagovor, ker je kršila načelo diskretnosti.

Metoda kritičnih dogodkov je primerna za analizo zelo raznovrstnih del. Izjema so potencialna dela oziroma dela, ki se šele oblikujejo. Informacije je dobro pridobiti od več skupin, ki poznajo analizirano delo, na primer od delavcev in njihovih vodij. Informacije so zbrane v obliki kratkih zgodb. Težava pa je v tem, da za izčrpen opis dela potrebujemo več sto zgodb. Ena izmed možnosti za preseganje te težave je, da posameznik ob opisu vsakega dogodka prepozna več vedenjskih obrazcev, ki so ali niso vodili k delovnim ciljem. Tako en delavec lahko navede več deset informacij, ki jih obravnava analiza dela.

E-ANALIZA DELA

Uporaba **elektronsko in spletno podprtih metod analize dela** je v porastu. Največkrat se pregledovanje spleta uporabi v fazi priprave na analizo dela kot vir obstoječih informacij o analiziranem delovnem mestu in pričakovanih lastnostih delavca. V Sloveniji sta s tega vidika zanimiva Baza poklicnih standardov in katalogov standardov strokovnih znanj in spretnosti ter Opis poklicev ZRSZ.

Analitik dela lahko namesto zbiranja informacij o delovnem mestu z neposrednimi intervjuji ali vprašalniki uporablja **spletne**

sisteme za pošiljanje in oblikovanje vprašalnikov, dostop do njih in njihovo analizo, kar mu omogoča, da v analizo dela vključuje različne deležnike – strokovnjake, sodelavce, ki delajo na dislociranih, geografsko oddaljenih lokacijah ali od doma, stranke itn. Spletne rešitve lahko tudi olajšajo deljenje odgovorov in razpravljanje o njih. Pri tem je ključno, da so navodila za izpolnjevanje jasna, postopek pa je najprej preizkušen. V procesu spletnega zbiranja podatkov je treba ob zagotovitvi varnega pridobivanja in hrambe podatkov poskrbeti tudi, da je sodelujočim za vprašanja in pojasnila na voljo analitik dela ali vodja, kar zagotavlja, da bomo z odpravo nejasnosti pridobili za analizo dela potrebne, ustrezne in kakovostne podatke.¹⁹¹ Pogosto se za pridobitev kolegijskih informacij o delovnih mestih in pričakovanih lastnostih delavcev uporablja tudi **profesionalna socialna omrežja**. Njihova uporaba analitikom dela obenem omogoča, da prek ekspertnih mnenj ocenijo opise del, ki so jih pripravili z uporabo klasičnih ali spletnih orodij.

LASTNOSTI IN KOMPETENCE DELAVCEV

Na začetku smo že omenili, da so za organizacijo ključni njeni cilji in splet delovnih nalog, ki omogočajo njihovo uresničitev. Za delavce pa so ključni njihove potrebe in interesi. Določitev potrebnih lastnosti delavca, ki naj bi zasedel neko delovno mesto oziroma opravljal neko delo, je spajanje obeh polov. Ugotavljamo, katere lastnosti mora imeti delavec, da bo lahko čim uspešneje opravljal delovne naloge in pri tem hkrati zadovoljeval svoje potrebe oziroma doživljal osebno zadovoljstvo. O tem, katere lastnosti posameznikov so pomembne in kako jih ugotoviti, obstajajo različni pogledi.

DOLOČANJE PRIČAKOVANIH LASTNOSTI DELAVCA

Vnaprej si je treba ustvariti sliko o kandidatu, ki ga hočemo za določeno delo (gre za t. i. profiliranje idealnega kandidata).^{192, 193} Pri tem lahko njegove lastnosti razdelimo na:

- **bistvene**, to je tiste, brez katerih kandidat sploh ne pride v poštev, oziroma tiste, brez katerih ni mogoče pričakovati uspešnega opravljanja dela;
- **nezaželene**, to je tiste, ki jih kandidat ne sme imeti in bi zaradi njih, če bi jih imel, zelo težko preprečili večje napake pri delu;
- **želene** oziroma tiste, ki sprejemljivim kandidatom dajejo tem več prednosti, čim več jih imajo.

Pri opredelitvi se v ospredje postavi **motivacijo delavcev**. Vpraša se, kakšen mora biti kandidat, da bo zares želel opravljati določeno delo. Kaj bi moralo biti kandidatu pri delu všeč in česa naj ne bi maral? Kaj naj bi kandidat vrednotil, katere interese imel in kaj želel doseči, da bi mu organizacija to lahko pri njegovem delu tudi zares ponudila?

Druga pomembna prвина so kandidatove **sposobnosti**, to je, kakšno znanje naj bi imel, kakšne posebne spretnosti in kakšne

delovne ali študijske dosežke, ki bi nakazovali, da bo lahko dosegal delovne cilje. Kandidatove sposobnosti naj bi ustrezale strukturi dela, ki naj bi ga opravljal.

Tretja razsežnost posameznika je njegov **slog**, ki ga avtor opredeljuje z osebnostnimi lastnostmi, s fizičnimi značilnostmi in socialnimi vezmi oziroma z načinom zasebnega življenja. Slog kandidata naj bi se ujemal z delovnim okoljem, v katerem poteka delo.

Analiza dela in **določanje pričakovanih lastnosti delavca** sta dva dela istega procesa. Analitik dela opravi oboje drugo za drugim. Opredelitve pričakovanih lastnosti delavcev navadno vsebujejo:^{194, 195}

- **izobrazbo**: formalno ali neformalno, izraženo s stopnjo in z vrsto;
- **druge kvalifikacije**: vozniško dovoljenje, pravosodni izpit, izpit za turističnega vodiča, izpit za delo v javni upravi;
- **delovne izkušnje**: največkrat izražene z leti in vrsto dela na določenih delovnih mestih, v določeni panogi, z določenimi strankami;
- **dosežke**: pri študiju, delu in na drugih področjih zasebnega in javnega življenja;
- **posebne umske, fizične in socialne sposobnosti**: na primer za delo z ljudmi, zaznavanje prostora, fizično moč, inteligentnost;
- **ustreznost organizacijskemu okolju ali slogu vedenja v njej**, ki je lahko bolj ali manj formalen, izmenskemu delu, potovanju na delo;
- **interese**: na primer za delo v naravi, umetniške, jezikovne, tehnične, socialne;
- **osebne cilje**: glede izobraževanja, napredovanja, dohodka, vodenja;
- **osebne lastnosti**: kot so vztrajnost, iniciativnost in premišljeno odzivanje, ustvarjalnost, pozornost za detajle, smisel za delo z ljudmi;
- **fizični videz**: kot na primer urejenost, telesna višina ali poslovni slog oblačenja;
- **socialne vezi**: kot so sorodstvene, prijateljske, politične, z ljubiteljskimi organizacijami in podobno.

Po teh lastnostih kandidatov delodajalci pogosto povprašujejo v oglasih in jih preverjajo v postopkih izbiranja kandidatov, zato je smiselno opredeliti predvsem tiste, ki jih je mogoče pri delavcih ali kandidatih za zaposlitev zares preveriti.

OPREDELITEV PRIČAKOVANIH KOMPETENC

V želji, da bi čim natančneje in hkrati čim bolj sintetično ter brez odvečnih elementov izrazili potrebne lastnosti delavcev, se je v zadnjih desetletjih razvil tako imenovani kompetenčni pristop. **Kompetence** po Boyatzisu¹⁹⁶ izražajo značilnosti posameznika, ki razlikujejo odlično opravljanje njegovega dela od povprečnega ali slabega. So celota motivov, sposobnosti, samopodobe vrednot in znanja, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v danem delovnem okolju.¹⁹⁷

Dozdajšnji razvoj koncepta kompetenc in njegova praktična uporaba sta dala več zanimivih rezultatov tudi za prakso MČV.^{198, 199, 200} Tako so postale kompetence sestavina opisa delovnega mesta oziroma sestavina sistemizacije delovnih mest. V njej se pojavljajo kot **potrebne/pričakovane kompetence** – tiste, ki jih za uspešno opravljanje vlog in nalog od posameznikov pričakuje organizacija.

Mednje sodijo **generične kompetence**,²⁰¹ ki jih zaposleni potrebujejo v dejansko vseh delovnih okoljih. To so zmožnost komuniciranja in pogajanja, zmožnost delovanja v timih in omrežjih, zmožnost zaznavanja in reševanja problemov, sposobnost načrtovanja in vodenja projektov in procesov, ustvarjalnost in samoiniciativnost, samostojnost pri delu in učenju ter podjetništvo in voditeljstvo. Generične kompetence razkrivajo številne kompetenčne analize²⁰² in ne glede na izobraževalne reforme ugotavljajo njihovo premajhno razvitost.

Kompetence se lahko nanašajo samo na posamezno delovno mesto – **delovno specifične** – ali pa so skupne vsem delovnim mestom v organizaciji – **organizacijsko specifične**. **Delovno specifične kompetence** razkrivajo kompetenčne študije posameznih poklicev²⁰³, najbolj pa jih določajo delovni oziroma tehnološki procesi, v katere so vključeni delavci. Zato so poti do delovno specifičnih pa tudi do drugih kompetenc analiza dela, ki jo opravijo tehnologi in/ali vodje delovnih procesov, samoopazovanje delavcev, poročila o delovni uspešnosti posameznikov, zlasti kar zadeva nedoseganje

pričakovanih rezultatov, karierni načrti posameznikov, izvedba delavnic z odličnimi delavci in podobne. **Organizacijsko specifične kompetence** se skrivajo v temeljnih aktih, kot so: strategije organizacij, vključujoč njihova poslanstva, vrednote in vizije. Največkrat pa nastopajo v kombinaciji z generičnimi kompetencami.

Iste kompetence se lahko zahtevajo na različnih delovnih mestih, vendar ni nujno, da v enakem obsegu, zato jih organizacije pogosto stopnjujejo in jih opišejo v splošnem pa tudi po stopnjah, da bi bile jasno izražene oziroma predstavljive.²⁰⁴ Delavec lahko določene pričakovane kompetence že ima – **dejanske kompetence** ali pa jih skladno s svojimi predispozicijami še razvije – **potencialne kompetence**.

Osnovno vprašanje kompetenčnega pristopa je, kaj je tisto, kar posamezniku omogoča uspešno delovanje v določeni vlogi.²⁰⁵ **Analiza pričakovanih kompetenc** v organizaciji se tako začne z analizo posameznika, ki opravlja določeno delo. Pristop skuša z različnimi (kombinacijami) metodami, kot so: ekspertna mnenja, delavnice, vedenjski intervjuji z najuspešnejšimi posamezniki, metoda kritičnih dogodkov, statistične metode,²⁰⁶ določiti, katere karakteristike delavca so povezane z delovno uspešnostjo. Zanimivi sta tudi **metoda izvedenskega opredeljevanja pričakovanih kompetenc** in metoda statistične analize, kar podrobneje opisujeta Kohont in Svetlik.²⁰⁷ Analiza pričakovanih kompetenc ne sme biti omejena samo na trenutno stanje v organizaciji. Upoštevati mora tudi njene razvojne načrte, povezane z novimi proizvodnimi programi, novimi tehnologijami, novimi trgi, z organizacijo dela in podobno. Nikakor pa ne sme spregledati tudi želja in potreb posameznih delavcev. Te so lahko že vgrajene v njihovih razvojnih oziroma kariernih načrtih. Lahko pa v organizaciji zaposlene tudi povprašamo, kakšnega izobraževanja ali usposabljanja si želijo.

Nabor pričakovanih kompetenc, ki nastane na temelju analize kompetenc, idealno med 15 in 30, organizacije zaradi preglednosti posebej opredelijo v svojih **kompetenčnih profilih oziroma krogih**. Sistemizirajo jih glede na veljavnost za posamezna delovna mesta, področja dela ali celotno organizacijo, jih stopnjujejo in opišejo. V tem smislu kompetence predstavljajo podlago za vsa najpomembnejša opravila pri MČV: pridobivanje in izbiranje novih delavcev, ocenjevanje dosežene kompetentnosti, izobraževanje in usposabljanje, razvoj kariere in napredovanje, nagrajevanje in druga.

OPIS DELA

Opis dela je rezultat analize in urejanja podatkov o delu ter lastnostih in kompetencah, ki naj bi jih imel delavec, ki to delo opravlja. Je seznam delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medsebojnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka delo.²⁰⁸

Večina avtorjev, na katere se sklicujemo v tem poglavju, navaja te sestavine, ki naj bi jih vseboval opis dela:

- **Naziv dela** v strnjeni obliki pove, s kakšnim delom oziroma delovnim mestom imamo opravka, npr. upravljavec strožnice CNC, učitelj razrednega pouka ali farmacevt receptar.
- **Delovno mesto** je položaj posameznika v organizacijski strukturi in je določeno z zaokroženo celoto delovnih nalog, ki pomenijo normalno delovno obremenitev za enega delavca.
- **Organizacijski kontekst** pove, v kateri sektor oziroma oddelku je umeščeno delo, komu je delavec, ki ga opravlja, podrejen, komu in koliko delavcem je nadrejen, s kom sodeluje v organizaciji ter s kom zunaj nje in podobno.
- **Povzetek opisa dela oziroma delovne vloge** v nekaj povedih pove, kakšna je vsebina dela, kako se opravlja in kakšen je njegov pomen v organizaciji oziroma oddelku. Na primer: vodja z vodenjem, s koordiniranjem in skrbjo za sodelavce zagotavlja nemoten delovni proces in realizacijo dogovorjenih ciljev.
- **Delovne naloge** sestavljajo delo oziroma delovno mesto. So jedro opisa dela. V opisu je treba jasno povzeti glavne med njimi. Opis vsake naloge lahko vsebuje raznovrstne dejavnosti, ki jo sestavljajo, načine, kako je naloga izvedena, in odgovornosti, ki so z njo povezane. Posebej so opredeljena pooblastila, ki določajo, o čem lahko delavec na takem delovnem mestu odloča, na primer odobrava porabo sredstev do tisoč evrov, odobrava krajše odsotnosti z dela ali predlaga oceno delovne uspešnosti za podrejene. S tem najbolj pomagamo razumeti vsebino dela tudi drugim v organizaciji.

- **Standardi opravljanja dela** so merila, na podlagi katerih delavec in njegovi nadrejeni presojujejo, ali je delo dobro opravljeno. Ko jih delavec doseže, dobi občutek izpolnitve in zadovoljstva. Hkrati se uporabljajo kot merila delovne uspešnosti. Izraženi so količinsko, kakovostno, stroškovno, finančno, časovno ali kompleksno z upoštevanjem več dimenzij hkrati.
- **Delovne razmere** so fizične, kot so: temperatura, prah, hrup in obremenitve; socialne, kot je delo v timu in s strankami; organizacijske, kot so: delovni čas, dopusti, prevozi na delo, plača in dodatki.
- **Pričakovane kompetence** delavca vključujejo raznovrstne postavke, kot so: motivi, sposobnosti, osebnostne in druge lastnosti, ki naj bi jih delavec imel za uspešno opravljanje dela in zadovoljevanje njegovih osebnih potreb. Ločimo jih na nujne, nezaželenne in na želene.

Na podlagi opisov v organizacijah oblikujejo **akt oz. pravilnik o sistemizaciji delovnih mest**. Ta je po določilih ZDR²⁰⁹ obvezen splošni organizacijski interni akt za vsakega delodajalca, ki ima zaposlenih več kot deset delavcev. Določa notranjo organizacijo dela podjetja, vključno z delovnimi mesti in njihovimi opisi, ki opredeljujejo delovne naloge, zahtevnost dela, zahteve in pogoje za opravljanje dela ter odgovornosti posameznika na določenem delovnem mestu. Vsako delovno mesto dobi šifro, ki vsebuje prej omenjene informacije, povzete iz opisa delovnega mesta. Tako se delovna mesta razvrstijo ne le po organizacijskih enotah, ampak predvsem po stopnji zahtevnosti, s čimer jim določijo tudi uvrstitev v določen plačni razred.

Opis dela in lastnosti delavca niso neproblematični in pogosto se tudi v naših organizacijah postavlja vprašanje, ali so sploh potrebni. Najpogostejši so ti pomisleki:

- Nekatere skupine delavcev, kot so menedžerji ali visoko usposobljeni strokovni delavci, bi morali imeti proste roke pri opredeljevanju svojih delovnih nalog in sproščanju ustvarjalnosti. Zato jih opis dela preveč omejuje oziroma je zanje nepotreben. S tega vidika je opis dela manj ustrezen za organizacije z visoko zahtevno tehnologijo in velikim številom visoko usposobljenega kadra.

- Opis dela organizaciji zmanjšuje prilagodljivost na spremembe in tako ovira njen razvoj. Ta ovira se vse bolj kaže ob pospeševanju tehnoloških sprememb in hitri rasti organizacij.
- Opis dela zaradi vsebinskih sprememb dela vse hitreje zastara.
- Nekateri menedžerji posebej kritično ocenjujejo opise del, ker se nanje sklicujejo delavci pri uveljavljanju svojih pravic. Delavci opis dela pogosto razumejo kot legitimno podlago za zavrnitev delovnih nalog, ki jih ne vsebuje. To pa zmanjšuje organizacijsko prožnost in učinkovitost ter je osnova za delovne spore.

Ker so opisi dela podlaga številnim funkcijam MČV, kot smo že navedli na začetku, bi z opuščanjem opisov del lahko zašli v popolno improvizacijo oziroma voluntarizem na tem področju menedžmenta. To bi imelo nedvomno neugodne posledice za učinkovitost in uspešnost organizacij. Zato je pomembnejše vprašanje, kako je mogoče opise del dovolj hitro oziroma sproti prilagajati organizacijskim spremembam in kako jih oblikovati, da bodo dovolj odprti in da ne bodo ovirali sprememb. Ne nazadnje opise del zahteva tudi delovna zakonodaja. Sicer pa raziskava Cranet²¹⁰ potrjuje, da **organizacije povsod prehajajo na širše opise delovnih mest**. To se v sistemizacijah kaže kot zmanjševanje števila raznovrstnih delovnih mest.

POVZETEK POGLAVJA

1. Organizacija in kadri sta dve različni entiteti, ki ju mora MČV nenehno usklajevati in iskati med njima optimalno razmerje. To je potrebno tudi pri analizi dela na eni ter opredeljevanju pričakovanih lastnosti in kompetenc delavcev na drugi strani. V prvem primeru so ključni cilji organizacije, v drugem pa potrebe sodelavcev.
2. Analiza dela omogoči vpogled v sestavo delovnih procesov, od delovnih nalog na posameznem delovnem mestu do medsebojne funkcionalne povezanosti delovnih mest. Je podlaga za večino dejavnosti MČV, kot so: pridobivanje in izbira kandidatov za zaposlitev, usposabljanje za delo, vrednotenje dela in nagrajevanje, ocenjevanje delovne uspešnosti, izboljševanje delovnih razmer, načrtovanje kadrov in načrtovanje kariere ter oblikovanje dela.
3. Pred začetkom analize dela se je treba odločiti, zakaj jo potrebujemo, katera dela bomo analizirali in kdo bo analizo vodil. Nato izberemo ustrezne metode za zbiranje in analizo podatkov, kot so: opazovanje, intervju, vprašalnik, dnevnik dela, analiza delovne vloge, napak, zahtev dela, učenja na delovnem mestu, elektronsko in spletno podprta analiza dela ter metoda kritičnih dogodkov.
4. Določitev in analiza pričakovanih kompetenc delavca je posvečena opredeljevanju »idealnega delavca« za analizirano delo. Vsebuje zlasti opredelitev njegovih vrednot, interesov, ciljev, znanja in sposobnosti ter drugih osebnostnih lastnosti in socialnih vezi. V analizi pričakovanih kompetenc prek kombinacije različnih metod običajno določamo organizacijsko, delovno specifične in generične kompetence ter razmerja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami sodelavcev.
5. Opis dela je rezultat analitičnega postopka, ki ga običajno sestavljajo: naziv dela, organizacijski kontekst, povzetek opisa dela, delovne naloge, delovne razmere, standardi opravljanja dela ter potrebne lastnosti in kompetence delavca. Na podlagi opisov dela v organizacijah oblikujejo akt oz. pravilnik o sistemizaciji delovnih mest.

VPRASHANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Kaj naj bi vsaka organizacija postavljala v ospredje svojega delovanja?
2. Zakaj se ljudje vključujejo v organizacije?
3. Zakaj se v organizacijah lotevajo analize dela?
4. Kakšno je razmerje med analizo dela, opisom dela in določanjem potrebnih kompetenc delavca?
5. Kako se pri analizi dela in določanju potrebnih kompetenc delavca kaže razmerje med organizacijo in sodelavci?
6. Za katere namene se uporablja analiza dela?
7. Katere metode za analizo dela bi uporabili v majhnih in velikih organizacijah; za fizična in umska dela?
8. Kaj so kompetence in kako v organizacijah identificirajo pričakovane kompetence?
9. Kakšna vprašanja v povezavi z opisom dela se odpirajo zaradi vse hitrejših tehnoloških sprememb?

VAJA: PRIPRAVA OPISA DELA

Z uporabo metode opazovanja in (spletnega) intervjuja z vašim znancem po točkah 1–8 pripravite opis dela, ki ga opravlja.

1. Naziv dela (delovnega mesta)
2. Organizacijski kontekst (npr. sektor, oddelek, nadrejeno delovno mesto, podrejena delovna mesta, sodelovanje z delovnimi mesti v organizaciji)
3. Pričakovana izobrazba
4. Dodatne kvalifikacije in izkušnje
5. Vloga oz. kratek opis dela
6. Delovne naloge (z rečmi, informacijami, z ljudmi) in s pripadajoči standardi dela (količina, kakovost, stroški, čas)
7. Pričakovane kompetence in stopnje kompetentnosti
8. Delovne razmere in tveganja pri delu (% del. časa, jakost)

5. poglavje

NAČRTOVANJE IN ZAGOTAVLJANJE OPTIMALNEGA OBSEGA ČLOVEŠKIH VIROV

Robert Kaše

NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo: volatilitnost, negotovost, kompleksnost in nejasnost (angl. *VUCA* – *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), je vsako napovedovanje prihodnjega stanja tvegano. To velja tudi za napovedovanje prihodnjih potreb po človeških virih in s tem povezano načrtovanje.

Ljudje smo na splošno slabi napovedovalci prihodnosti, zato je dobro, da se pri napovedovanju držimo določenih priporočil (glejte npr. priporočila avtorjev Tetlocka in Gardnerja).²¹¹ Za boljšo **napoved prihodnjega stanja človeških virov** je priporočljivo, da si izberemo horizont, ki ni preveč oddaljen. Na področju človeških virov organizacije **običajno načrtujejo obseg človeških virov in zaposlovanja** na letni ravni, lahko pa so načrti tudi večletni. Napovedi za bližnje časovne horizonte so manj tvegane kot tiste za bolj oddaljene, nobena napoved pa ni povsem brez tveganja. Še posebej je načrtovanje nezanesljivo ob pojavu redkih dogodkov z izjemnimi posledicami, ki jih je vnaprej dejansko nemogoče napovedati, čeprav se potem za nazaj zdi, da so bili predvidljivi.²¹² Imenujemo jih črni labodi in pojav epidemije covid-19 je dober primer takšnega dogodka.

Predvsem pri **dolgoročnem načrtovanju** je zato priporočljivo, da vseskozi spremljamo novorazpoložljive informacije in jih preudarno vgrajujemo v svoje napovedi in načrte. Pri tem so nam v pomoč tudi nove tehnologije, kot sta npr. avtomatizacija dela z masovnimi podatki in strojno učenje,^{213, 214} ki nam samostojno ali pa v kombinaciji s človeško presojo omogočajo natančnejše in zanesljivejše napovedi. Načrtovanje človeških virov naj bo torej **kontinuiran proces, za katerega je značilno stalno posodabljanje**, in ne le enkratna ali občasna aktivnost.^{215, 216}

Ker vsaka napoved nekaj stane (npr. čas, vložen v pripravo napovedi, zagotavljanje procesne moči, stroški pridobivanja, priprave

in povezovanja podatkov), obenem pa so stroški nepravočasnega ali napačnega napovedovanja lahko zelo veliki (npr. oportunitetni stroški neuresničene poslovne priložnosti, stroški reševanja prevelikega obsega človeških virov), je razumljivo, da se v VUCA-okoliščinah čedalje bolj uveljavlja tudi pojav **agilnega pristopa** (za več o tem glejte tretje poglavje) na področju MČV.^{217, 218} Namesto nepopolnega in časovno potratnega napovedovanja in načrtovanja agilni pristop **zagovarja akcijo in eksperimentiranje**, ko se na podlagi lastnih izkušenj organizacije učijo in prilagajajo svoje delovanje. Namesto zamudnega načrtovanja lahko v izbranem, manjšem delu organizacije izvedemo eksperiment: uvedemo spremembo ter spremljamo odziv in izide. Če je rezultat ugoden, organizacija rešitev razširi na celotno organizacijo, sicer poskusi z drugo rešitvijo. Na tak način organizacije pridobijo kakovostne in za njih specifične informacije, ki jim lahko služijo tudi za nadaljnje načrtovanje.

Načrtovanje človeških virov sicer opredelimo kot proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega neravnovesja, tj. primanjkljaja ali presežka. Namen načrtovanja človeških virov je tako čim boljše predvideti, kje, kdaj, koliko in katere sodelavce, s katerimi kompetencami bomo potrebovali v prihodnosti.²¹⁹ Gre za spremljanje, predvidevanje in za predlaganje ukrepov v povezavi s tokom ljudi znotraj preučevane organizacije, v njej in iz nje. Načrtovanje človeških virov je tesno povezano s procesom oblikovanja poslovne strategije ter je sestavni del procesa oblikovanja in operacionalizacije strategije MČV (za več o tem glejte tretje poglavje).

Pomembno vprašanje pri načrtovanju človeških virov je, kaj načrtovati. Tradicionalno t. i. **kadrovski načrt** vsebuje načrt števila sodelavcev, ki jih potrebujemo na določenih delovnih mestih v prihodnosti. V tem primeru govorimo o **načrtovanju števila delavcev** (angl. *manpower planning*). V zadnjem času pa pogosteje zasledimo kvalitativni vidik, ki poudarja, da je poleg števila ljudi, ki jih potrebujemo za uspešno opravljanje dejavnosti, treba načrtovati tudi obseg, vrsto in raven njihovih kompetenc. V tem primeru govorimo o **načrtovanju človeških virov** (angl. *HR planning*). Število sodelavcev vseeno ostaja pomembna postavka načrtovanja tudi zaradi vidikov razporejanja sodelavcev po enotah znotraj organizacije. Pogosto bomo v praksi slišali, da se v organizaciji pogovarjajo o

»obsegu FTE-jev«, ki jih potrebujejo za zagon nove linije, uresničitev projekta itn. Kratico **FTE** (angl. *full time equivalent*) uporabljamo za **ekvivalent enega zaposlenega za polni delovni čas** (pri nas osem delovnih ur dnevno) in je pogosto uporabljena merska enota za načrtovanje človeških virov. Če temu dodamo še kakovostno oznako, npr. *1,5 FTE za napredno programiranje v programskem okolju python* ali pa *2 FTE za orodjarja*, naša napoved pove že zelo veliko o značilnostih človeških virov, ki jih načrtujemo.

Razlike v tem, kaj načrtujemo, se pojavljajo tudi zaradi različnih načinov, s katerimi v organizacijah sistematično preučujejo in določajo, kako se (bo) opravlja(lo) delo.²²⁰ Če v organizaciji poudarjajo značilnosti dela, je verjetneje, da bodo načrtovali število sodelavcev, ki jih potrebujejo za vnaprej določena delovna mesta. Če v organizaciji poudarjajo kompetence sodelavcev, ki jih bodo potrebovali za opravljanje dejavnosti, bodo tudi načrtovali kompetence sodelavcev, ki jih organizacija potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti – govorimo o t. i. **kompetenčnih profilih** (več o tem glejte poglavje štiri). Ta drugi pristop najdemo v organizacijah, v katerih se zaradi hitrih tehnoloških in organizacijskih sprememb delovne naloge naglo in nepredvideno spreminjajo ter bi opredeljevanje delovnih mest na podlagi nalog pomenilo preveč administracije in togosti. Zato raje opredelijo kompetenčne profile, ki jih nato razporejajo na različne (nove) delovne naloge glede na potrebe.

Zaradi pogostega spreminjanja delovnih nalog, čedalje večjega obsega projektne dela in delovanja sodelavcev na več projektih oz. več timih hkrati²²¹ so danes zelo pomembno tudi **operativno načrtovanje, zagotavljanje in razporejanje človeških virov** (angl. *resourcing*). Če sistem razporejanja sodelavcev temelji na kompetenčnih profilih in projektne organizaciji dela, moramo zaposlene kratkoročno (npr. mesečno, tedensko, dnevno) iz več kategorij kompetenčnih profilov razporejati na projekte in druge delovne naloge. Pri tem imajo naši sodelavci lahko različne statuse, kot so:

- nedejaven;
- dela na notranjih projektih (npr. pri izboljšavah notranjih delovnih procesov);
- opravlja stalne naloge (gre za kontinuirane notranje ali zunanje procese);
- dela na projektih za stranke (v zaledju);

- dela neposredno na zunanjih projektih (posameznikove ure se neposredno obračunajo stranki; angl. *billable hours*).

Bistveno pri operativnem načrtovanju, zagotavljanju in razporejanju človeških virov je, da nam uspe: 1) posameznike razporediti na projekte oz. naloge, ki se dobro prilegajo njihovemu kompetenčnemu profilu; 2) preprečiti, da bi bili posamezniki nedejavni oz. da opravljajo naloge, ki v danih okoliščinah ne ustvarjajo optimalne dodane vrednosti. Primer: razporejanje na neposredne zunanje projekte ima po navadi prednost pred delom na notranjih projektih, ob tem pa je treba upoštevati, da jih ne more izvajati vsak sodelavec, itn. Ker gre pri operativnem razporejanju za zelo dinamičen in kompleksen proces optimizacije, je pomembno, da je dobro informacijsko podprt. Tudi na tem področju je mogoča uporaba novih tehnologij, ki omenjeni proces delno ali pa v celoti avtomatizira (npr. s pomočjo umetne inteligence, ki sproti predlaga razporeditev prostega sodelavca na naslednji projekt).

Tradicionalno je posledica procesa načrtovanja tudi **formalni dokument – kadrovski načrt**. Pri pripravljanju in sprejemanju tega dokumenta so običajno vključeni vrhnji menedžment, kadrovski oddelek in neposredni vodje. Za pripravo kadrovskega načrta je po navadi odgovoren vodja kadrovskega oddelka. Na podlagi izhodišč poslovne in kadrovske strategije kadrovski oddelek s pomočjo strokovnjakov in ob uporabi tehnologije: 1) oblikuje podatkovni model za načrtovanje števila delavcev in obsega njihovih kompetenc; 2) zbere, uredi in analizira potrebe po zaposlitvah, ki jih pošljejo neposredni vodje, ter pripravi celovit načrt človeških virov; 3) spremlja izvajanje celovitega načrta, ki ga je predhodno potrdil vrhnji menedžment. Neposredni vodje so pomembni že v fazi postavljanja izhodišč za načrtovanje, saj so najbližje operativnemu poslovanju in dobro zaznavajo »impulze s trga«. Ugotavljajo tudi potrebe po dodatnih delavcih in kompetencah za svoje področje.

Načelno je **formalno načrtovanje** ČV izrazitejše v velikih organizacijah, medtem ko v manjših organizacijah vodilni oz. podjetniki človeške vire načrtujejo bolj ali manj intuitivno. Tudi sicer je vzpostavitev posebnih oddelkov za kadrovsko analitiko značilna za večje organizacije.²¹⁵ Običajno ti oddelki zaposlujejo približno enega strokovnjaka za kadrovsko analitiko na 4.000 zaposlenih,²²² kar pomeni, da sistematično in napredno analitično k temu procesu

pristopajo predvsem velika multinacionalna podjetja z veliko viri. V večjih organizacijah strateški dokumenti, ki vsebujejo tudi kadrovski načrt, po navadi poudarjajo finančni vidik in predstavljajo tudi dogovor o prihodnjem razvoju organizacije, ki ga usklajuje več interesnih skupin. Kadrovski načrt je torej pomemben instrument uravnavanja interesov v organizacijah, saj človeški viri predstavljajo enega izmed glavnih vzvodov moči in vpliva.²²³ Odsotnost takšnega dokumenta bi bila lahko razlog za slabšo koordinacijo delovanja celote, povečala pa bi se tudi možnosti za konflikte med interesnimi skupinami, ki izvirajo iz kontinuiranega boja za omejene človeške vire in njegovega razporejanja znotraj organizacije.

Načrt človeških virov temelji na več pregledih in napovedih. Čeprav obstaja veliko različic informacijske operacionalizacije, ga, kot je razvidno iz slike 5.1, običajno sestavljajo:

1. **napoved povpraševanja po človeških virih** z vidika potreb iz poslovanja;
2. **pregled in napoved (neto) notranje ponudbe**;
3. **pregled in napoved zunanje ponudbe**;
4. **napoved presežka/primanjkljaja človeških virov** ter predlog ukrepov za reševanje neravnovesja.

Slika 5.1: Sestavni deli načrta človeških virov²²⁴



Vsi sestavni deli načrta se vedno pripravljajo za enako referenčno časovno obdobje oz. vnaprej postavljen časovni horizont. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo posamezne sestavne dele.

NAPOVEDOVANJE POVPRŠEVANJA PO ČLOVEŠKIH VIRIH – POSLOVNI VIDIK

Povpraševanje po človeških virih nastaja predvsem zaradi **zahtev poslovne aktivnosti**, posredno pa tudi zaradi **notranjih nadomestitvenih potreb** (npr. upokojitve, odhodi, napredovanja, premetitve). V tem delu besedila se bomo ukvarjali predvsem z napovedovanjem povpraševanja po človeških virih, ki izhaja iz poslovne aktivnosti; povpraševanje, ki nastane zaradi notranjih nadomestitvenih potreb, bomo obravnavali v okviru pregleda in napovedi (neto) ponudbe ČV znotraj organizacije.

Ker običajno **napoved poslovne aktivnosti ni v domeni kadrovskega oddelka**, se s tem ukvarjajo v prodaji in trženju ali pa v proizvodnji (izvedbi). Izhodišče za pripravo teh napovedi so analiza poslovnega okolja, konkurence in poslovni izgledi. Med dejavniki so zlasti pomembni splošni gospodarski pogoji (npr. trenutna faza v ekonomskem ciklu, obrestne mere, inflacija, gospodarska rast, kupna moč), ukrepi državnih politik (npr. davki, zakonodaja), konkurenčni položaj na trgu proizvodov in storitev, tehnološki pogoji in spremembe, napoved povpraševanja po proizvodih in storitvah organizacije ter predvidena rast (npr. novi obrati, spremembe v izvedbenem procesu, prevzemi in združitve) in finančno stanje.

Osnovna ideja napovedovanja povpraševanja po človeških virih je, da ob predpostavljani aktivnosti in predvideni rasti aktivnosti (produktivnosti) sodelavcev napovemo, kolikšen obseg človeških virov zadostuje predvidenemu obsegu poslovne aktivnosti. Zadnjo lahko ponazorimo z objektivnimi **glavnimi poslovnimi kazalniki** (angl. *leading indicators*), ki so specifični za dejavnost, s katero se ukvarja organizacija. V avtomobilski industriji, na primer, podjetja za načrtovanje števila sestavljalcev avtomobilov uporabljajo kombinacijo naslednjih glavnih poslovnih kazalnikov: prihodki, stanje zalog, obseg trenutnih zaposlitev in raven dobička.²²⁵ Sicer pa so **kategorije, s katerimi se najpogosteje napoveduje potrebno prihodnje število sodelavcev**: prodaja, proizvodnja in stroški dela (za poenostavljen prikaz glejte okvirček spodaj).

Prodaja = število delavcev x prodaja na delavca

Proizvodnja = število delovnih ur x produktivnost na delovno uro

Stroški dela = število delavcev x stroški dela na delavca

Medtem ko pri kategorijah prodaja in proizvodnja velja, da se vprašamo, koliko delavcev oz. delovnih ur potrebujemo, da bomo lahko ob dani prodaji na delavca oz. produktivnosti dosegli predvideno prodajo oziroma proizvodnjo, je za kategorijo stroški dela značilno nasprotno razmišljanje. Vprašamo se namreč, koliko delavcev si ob danih stroških na delavca lahko privoščimo, da ne bomo presegli načrtovanih stroškov dela oz. da bomo dosegli načrtovani poslovni izid. Običajno najboljše razmisleke dosežemo, ko kombiniramo oba načina razmišljanja, torej smo pazljivi na to, koliko in katere ČV potrebujemo, da bomo zastavljeno lahko izvedli, a smo obenem pozorni in občutljivi tudi na stroškovni vidik angažiranja ČV.

Ko poznamo glavne poslovne kazalnike, lahko s pomočjo različnih metod za napovedovanje določimo **potrebni prihodnji obseg ČV**. V splošnem poznamo dva pristopa k napovedovanju potrebnega obsega človeških virov: 1) **kvalitativnega**, ki temelji na občutkih, izkušnjah in na vpogledu posameznika ali skupine posameznikov; 2) **kvantitativnega**, ki temelji na napovednih analitičnih metodah (npr. regresijska analiza, analiza trendov, strojno učenje).

Med kvalitativne metode prištevamo **subjektivno ocenjevanje**, ki ga strokovnjaki ali menedžment izvedejo samostojno »**prek palca**« ali pa skupno z **metodo delfi**. Za obe metodi velja, da gre večkrat »bolj za umetnost kot znanost«. Med posamičnimi napovedovalci lahko sicer najdemo tudi takšne, ki odlično napovedujejo prihodnje stanje (t. i. supernapovedovalci), vendar pa so ti redki.²¹¹ Večja verjetnost, da bomo prišli do dobrih napovedi, je, da **združimo napovedi več neodvisnih posameznikov**. Pri metodi delfi gre za takšno sistematično, interaktivno metodo za napovedovanje, ki temelji na mnenju skupine neodvisnih strokovnjakov. Bistveno pri združevanju napovedi strokovnjakov je, da še vedno pripravijo neodvisne napovedi, pri katerih kritično upoštevajo tudi razmišljanja in poglede preostalih, ki jih potem združimo. Izogibati pa se moramo skupnim napovedim skupine strokovnjakov, pri čemer skupina govori z enim glasom, saj je v tem primeru večja možnost enoumja (angl. *groupthink*).²¹¹

Kvantitativne metode temeljijo na dobrih in obsežnih podatkih; če se le da, naj bi bili ti dostopni v realnem času, tako da se napovedi lahko stalno posodablajo. Boljše napovedi lahko pripravimo, če podatke o lastni poslovni aktivnosti kombiniramo z zunanjimi

podatki o dogajanjih in trendih na trgu oz. v poslovnem okolju. **Bistveno pri tem je, da uporabljamo prave tehnike in orodja za preoblikovanje in združevanje podatkov za nadaljnje analize in odločanje.** S tem se ukvarja področje poslovne inteligence (angl. *business intelligence*).²²⁶ Med kvantitativnimi metodami za napovedovanje povpraševanja po ČV je najpogostejša **analiza trenda**, ki potrebni prihodnji obseg človeških virov napoveduje na podlagi statistične obdelave preteklega gibanja *izbranih poslovnih kazalnikov in obsega ČV v organizaciji*. Prednost te metode je, da omogoča prepoznavanje dejavnikov, ki pomembneje vplivajo na potrebni prihodnji obseg ČV. S pomočjo statističnih parametrov (npr. delež nepojasnjene variance) nam poda tudi oceno, v kolikšni meri na potrebni prihodnji obseg ČV vplivajo dejavniki, ki jih nismo vključili v analizo. Če je vpliv neznanih dejavnikov velik, bodo tudi naše napovedi bolj tvegane.

Pri napovedovanju povpraševanja po ČV **običajno najprej napovemo število sodelavcev za tista delovna mesta, ki so neposredno vezana na izvedbo** (npr. proizvodnja ali neposredni stik s stranko) in za katere **velja, da predstavljajo prevladujoč delež obsega ČV v organizaciji**. Šele nato ob predvidenih razmerjih med izvajalci neposredne poslovne dejavnosti (operativo) in izvajalci podpornih ter zalednih dejavnosti določimo še načrtovani obseg sodelavcev v podpori, vodenju in v zalednih aktivnostih.

Pri napovedovanju je dobro kombinirati kvalitativne in kvantitativne metode. Prav tako velikokrat zasledimo, da organizacije za potrebe načrtovanja pripravljajo različne **scenarije** (npr. zelo ugoden, ugoden, neugoden, izrazito neugoden), ki jim pripišejo približne verjetnosti uresničitve. Na tak način si organizacije vnaprej zamislijo alternativne vizije prihodnjega stanja in so miselno bolj pripravljene, tudi če se najverjetnejši scenarij ne uresniči.²¹⁵ Načrtovanje prihodnjega povpraševanja s pomočjo scenarijev se je organizacijam še posebej dobro obneslo med epidemijo covid-19, ko so se razmere v okolju in vladni ukrepi še posebej hitro spreminjale.

NAPOVEDOVANJE NOTRANJE (NETO) PONUDBE ČLOVEŠKIH VIROV

V vsaki organizaciji prihaja do dinamike v obsegu in sestavi človeških virov. Napovedovanje notranje (neto) ponudbe človeških virov

mora odgovoriti na vprašanje, **kakšne so naše notranje rezerve za izpolnjevanje zahtev trenutne in prihodnje poslovne aktivnosti.** Kot je bilo že omenjeno, se zaradi upokojitev, odhodov, napredovanj in premestitev pojavlja tudi notranje (nadomestitveno) povpraševanje po človeških virih, ki zmanjšuje celotno notranjo ponudbo. Zaradi gibanja človeških virov iz organizacij in znotraj organizacije (t. i. notranji trg dela) ter zaradi njihove spremenljive aktivnosti je treba za ustrezno napoved (neto) ponudbe človeških virov za referenčno časovno obdobje pregledati odhode, spremembe znotraj sistema, in določiti pričakovano aktivnost obstoječih človeških virov.

V zadnjem času se organizacije za opisno spremljanje stanja in trendov na področju človeških virov, ugotavljanje vzrokov, vizualizacijo in za napovedovanje prihodnjega stanja ČV vse pogosteje poslužujejo **analitike** ČV (angl. *HR analytics*) oz. kadrovske analitike.²¹⁴ Ta trend je še posebej izrazit pri velikih organizacijah, ki zaposlujejo na tisoče ali pa desetisoče zaposlenih;²²² s cenovno dostopnimi orodji (z aplikacijami) pa je sistematičnega (analitičnega) spremljanja človeških virov vse več tudi v manjših organizacijah. Sprejemanje odločitev in ukrepanje na podlagi podatkov sta skladna tudi z agilnimi pristopi k MČV, ki smo jih že omenjali.

Na osnovni ravni analitika človeških virov omogoča **opisno spremljanje stanja človeških virov in sprememb v času.** Tradicionalno so temu služile **preglednice struktur sodelavcev** (pogosto jih imenujejo pregledi kadrovske strukture). Preglednice so temeljni element, ki nam pomaga pri napovedovanju notranje ponudbe človeških virov. Navajajo število ali delež zaposlenih, ki pripadajo določeni kategoriji. Na primer: preglednica starostne strukture vsakega zaposlenega razvrsti v starostno skupino, ki ji pripada, nato pa poroča, koliko delavcev oziroma kolikšen delež delavcev se je uvrstilo v posamezno starostno skupino. **Običajno nas za namene napovedovanja zanimajo naslednje kategorije:** 1) starost; 2) spol; 3) delo za (ne)določen čas; 4) stopnja in smer izobrazbe; 5) skupna delovna doba; 6) delovna doba v organizaciji itn. Preglednice struktur sodelavcev po navadi opisujejo preteklo in zdajšnje stanje. Lahko se pripravijo tudi po določenih delovnih mestih/delovnih področjih/poklicnih skupinah. **Kadrovske informacijske sisteme** nam danes omogočajo kontinuirano, učinkovito, pregledno in po meri pripravljeno poročanje o strukturah sodelavcev, pri čemer lahko po želji

kombiniramo kategorije (npr. z uporabo principa vrtilnih tabel) in rezultate prikazujemo z do uporabnika prijaznimi vizualizacijami.

S spremljanjem zgoraj navedenih kategorij v času je z uporabo **napovedne analitike**²²⁷ mogoče napovedati predvideno dinamiko upokojevanja in potek delovnih razmerij, ki so bila sklenjena za določen čas, do določene mere pa tudi pričakovane trende bolniških/porodniških odsotnosti ter pričakovane spremembe v ravni izobrazbe sodelavcev. Prav tako lahko s pomočjo **zaposlitvene preglednice** (angl. *staffing tables*) napovedujemo predvideno število sodelavcev po delovnih mestih ali skupinah delovnih mest. Za vsako delovno mesto je navedeno, koliko zaposlenih je trenutno na tem delovnem mestu in koliko jih lahko glede na trende (zunanja in notranja mobilnost naših sodelavcev ter prihodi) pričakujemo v prihodnosti. Zaposlitvene preglednice lahko vključujejo tudi pričakovanja (želje) o številu zaposlenih na delovnih mestih v prihodnosti po oceni vodij, a s tem delno posegamo tudi v del, ki se veže na povpraševanje po ČV. Zaposlitvena preglednica je enodimenzionalni prikaz sprememb števila delavcev na delovnih mestih v določenem časovnem obdobju. Njena pomanjkljivost je, da nam ne poda informacij o prehodih med različnimi delovnimi mesti v organizaciji v obravnavnem obdobju. To lahko izvemo s pomočjo **matrike prehodnosti** (angl. *transitional matrix*), ki je dvodimenzionalen prikaz prehodov sodelavcev med različnimi delovnimi mesti v organizaciji (glejte sliko 5.2). Sestavljajo jo trije glavni elementi: 1) obstoječi in prihodnji seznam delovnih mest; 2) izbrani časovni interval; 3) vnosi v celicah (v deležih in absolutnih številih).

Obstoječa delovna mesta prikazujemo v vrsticah, prihodnja pa v stolpcih. Pri tem moramo paziti na vrstni red delovnih mest – od zgoraj navzdol in hkrati od leve proti desni navajamo delovna mesta od najzahtevnejšega do najmanj zahtevnega. Upoštevati moramo tudi pravilo, da sorodna/povezana delovna mesta ali skupine delovnih mest razvrščamo čim bolj skupaj. Če se obstoječa in pričakovana delovna mesta ujemajo, je glavno polje matrike prehodnosti kvadratno. V čelu matrike običajno poleg naziva aktualnih delovnih mest navedemo tudi število delavcev, ki so trenutno razvrščeni na ta delovna mesta. Časovni interval lahko določimo poljubno, odvisno od dolžine časovnega obdobja, za katero načrtujemo. V skrajnem primeru lahko pripravimo tudi verižne matrike prehodnosti, pri čemer nas zanima dogajanje skozi več časovnih obdobj (npr. za obdobje 2023–2025, s korakom enega leta).

Vsaka **celica v glavnem polju matrike** pove, koliko (ali kolikšen delež) posameznikov, ki so v izhodiščnem letu delali na določenem delovnem mestu, bo v ciljnem letu razporejenih na izbrano delovno mesto. Pri tem celice na simetrali povedo, koliko (ali kolikšen delež) posameznikov bo ostalo na enakem delovnem mestu. Na primer: na sliki 5.2 vidimo, da bo 11 poslovođij trgovskega centra iz leta 2023 (to je 90 odstotkov trenutnih poslovođij) tudi v letu 2024 razporejenih na to delovno mesto, medtem ko bodo štirje delavci, ki so v letu 2023 opravljali delo namestnika poslovođje trgovskega centra (to je 11 odstotkov trenutnih pomočnikov poslovođij), v letu 2024 napredovali na delovno mesto poslovođje trgovskega centra. Če predpostavimo, da bomo v letu 2024 potrebovali 15 poslovođij trgovskih centrov, lahko rečemo, da so se potrebe za delovno mesto poslovođje trgovskega centra v letu 2024 zapolnile z obstoječimi poslovođji (stopnja zapolnjevanja delovnih mest iz tega naslova je $11 / 15 \cdot 100$ odstotkov) in napredovanjem poslovođij trgovskega centra (stopnja zapolnjevanja je $4 / 15 \cdot 100$ odstotkov). Seveda je mogoča tudi situacija, ko delavec nazaduje – na sliki vidimo, da je šest delavcev, ki so bili v letu 2023 na delovnem mestu vodje oddelka, v letu 2024 predvidenih za nazadovanje na delovno mesto prodajalec. Zadnja vrstica matrike pokaže, kolikšna je predvidena notranja ponudba človeških virov za vsako izmed delovnih mest (npr. za delovno mesto poslovođja trgovskega centra 15 delavcev). Zadnji stolpec matrike pa pove, koliko posameznikov je s posameznih delovnih mest odšlo oz. bo predvidoma odšlo iz organizacije v obravnavanem obdobju. Ker je verjetneje, da bo prihajalo do prehodov med povezanimi in sorodnimi delovnimi mesti, so celice, ki so bolj oddaljene od simetrale, verjetneje prazne.

Na sliki 5.2 vidimo primer matrike prehodnosti v organizaciji, ki se ukvarja s prodajo v trgovinah na drobno. Gre za tipično hierarhično organizacijo, v kateri je večina zahtevnejših delovnih mest zapolnjena z notranjo ponudbo, manj zahtevna (vhodna) delovna mesta pa z zunanjo ponudbo človeških virov. Če bi na primer v letu 2024 hoteli na delovnem mestu prodajalec zadržati zaposlitveno raven iz leta 2023, bi morali zaradi napredovanj in fluktuacije zaposliti 368 delavcev (tj. 1440 – 1072 delavcev).

Iz matrike prehodnosti je razvidno, od kod lahko z notranjo ponudbo človeških virov zapolnimo potrebe ter kje bo zaradi fluktuacije in napredovanj treba (nadomestitvene) potrebe zapolnjevati

iz zunanjih virov, ker notranja ponudba ne zadostuje. Informacije iz matrike prehodnosti so uporabnejše, če jih kombiniramo z informacijami iz napovedi povpraševanja po človeških virih. Matrika prehodnosti obenem pokaže na tipične karierni poti in karierni pasove v organizaciji. Hkrati odgovarja na vprašanje, kaj lahko v organizaciji pričakujemo, če se bodo pretekli vzorci prehodov nadaljevali. Zaradi tega je matrika prehodnosti dobro orodje tudi za oblikovanje smernic sistema razvoja karier v organizaciji.

Informacijska tehnologija danes omogoča samodejno spremljanje notranje mobilnosti v organizaciji v realnem času. Z ustreznim uporabniškim vmesnikom in s pomočjo umetne inteligence lahko organizacije sodelavcem prek aplikacije priporočijo gibanje (oz. karierno usmeritev) znotraj organizacije, ki bi bila zanje najprimernejša. Ker priporočila nastajajo na podlagi analize in strojnega učenja na preteklih podatkih, za dobra priporočila potrebujemo podatke velikega števila sodelavcev in njihove mobilnosti (kariernih premikov) v sistemu.

Slika 5.2: Matrika prehodnosti²²⁸

2024	Poslovodja trgovskega centra	Namestnik poslovodje trgovskega centra	Vodja področja	Vodja oddelka	Prodajalec	Odhodi
2023						
Poslovodja trgovskega centra (n = 12)	(90 %) 11					(10 %) 1
Namestnik poslovodje trgovskega centra (n = 36)	(11 %) 4	(83 %) 30				(6 %) 2
Vodja področja (n = 96)		(11 %) 11	(66 %) 63	(8 %) 8		(15 %) 14
Vodja oddelka (n = 288)			(10 %) 29	(72 %) 207	(2 %) 6	(16 %) 46
Prodajalec (n = 1440)				(6 %) 86	(74 %) 1066	(20 %) 288
Predvidena notranja ponudba	15	41	92	301	1072	351

V zadnjem času se pri spremljanju in napovedovanju človeških virov čedalje bolj poudarjata tudi **napovedovanje potrebnih kompetenc in njihova primerjava z obstoječimi kompetencami**. Tukaj v ospredju ni kvantitativni, ampak kvalitativni vidik človeških virov. Napovedovanje potrebnih kompetenc za prihodnost temelji na poslovni strategiji organizacije in dogajanju v poslovnem okolju, obstoječe kompetence pa je mogoče pregledati s **popisom kompetenc** oziroma s **poizvedbami v bazi kompetenc**.²²⁹ Napovedovanje vrzeli med potrebnimi in obstoječimi kompetencami je mogoče, če napoved potrebnih kompetenc primerjamo z obstoječimi. To je preprosteje in hitreje, če ima organizacija bazo kompetenc informacijsko podprto. Podobno kot v primeru notranjih kariernih poti lahko ob ustreznih podatkih o (razvoju) kompetenc pri sodelavcih znotraj organizacije umetna inteligenca sodelavcem organizacije priporoča, katero znanje, sposobnosti oz. veščine bi veljalo glede na njihove obstoječe kompetence in druge značilnosti razvijati v prihodnje.

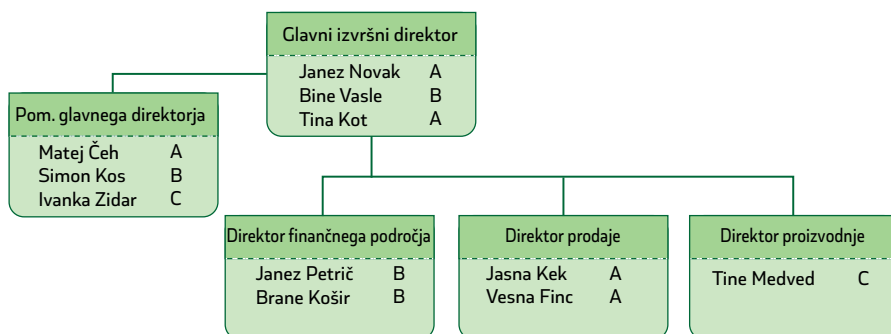
Za napovedovanje notranje ponudbe človeških virov je dobro podrobneje preučiti tudi število in razloge odhodov, saj ti zmanjšujejo neto notranjo ponudbo človeških virov. Trende odhodov iz podjetja lahko preučimo s pomočjo **preglednice odhodov**. Razlogi za odhode so lahko: poslovni, osebni, disciplinski, potek dela za določen čas, premestitev v povezano podjetje, upokojitve, smrt idr. Razlikovati moramo med tistimi razlogi, ki jih je mogoče natančneje napovedati (npr. potek dela za določen čas, upokojitve, poslovni razlogi), in tistimi, katerih napovedi so bolj tvegane (npr. odhodi zaradi osebnih razlogov oz. nezaželena fluktuacija). S pomočjo pregleda trendov odhodov je mogoče natančneje napovedati nadomestitvene potrebe zaradi fluktuacije. Napovedovanje odhodov oz. napovedna analitika tveganja odhoda iz organizacije je danes eno najrazvitejših orodij napovedovanja na področju človeških virov.

Pri napovedovanju notranje ponudbe človeških virov ne smemo pozabiti upoštevati njihove aktivnosti. Poleg kazalnikov produktivnosti nam grobo oceno (ne)aktivnosti poda tudi **preglednica izrabe delovnega časa**. V njej najdemo kategorije, kot so: opravljene redne ure in nadure ter potencialne delovne ure, ki so izgubljene zaradi praznikov, dopustov, izobraževanja, bolniških odsotnosti, porodniških dopustov itn. Po navadi je vedno treba načrtovati nekaj več ČV zaradi izgub, ki nastanejo zaradi odsotnosti. Pomemben pokazatelj v okviru izrabe delovnega časa je tudi število nadur v primerjavi

z rednimi urami, ki nam pokaže morebitno dodatno potrebo po človeških virih.

Zadnje orodje za napovedovanje človeških virov, ki ga obravnavamo, je **nadomestitvena shema** (glejte sliko 5.3). Specifičnost tega orodja je, da napoveduje premike konkretnih posameznikov in da je navadno omejeno na napovedovanje premikov na menedžerskih in strokovnih delovnih mestih višje ravni ter na mobilnost ključnih delavcev znotraj organizacije. Shema prikazuje, kdo so kandidati za zasedbo določenih delovnih mest in v kakšni stopnji pripravljenosti za zasedbo tega delovnega mesta so (po navadi izraženo v času, ki je potreben, da bo kandidat na določenem delovnem mestu lahko uspešno opravljal svoje delo). Sheme uporabljamo predvsem za načrtovanje **nasledstva**.

Slika 5.3: Nadomestitvena shema²³⁰



Legenda: A – primeren že zdaj; B – potrebuje še nekaj razvoja; C – potrebuje še precej razvoja

NAPOVEDOVANJE ZUNANJE PONUDBE ČLOVEŠKIH VIROV

Razliko med napovedjo poslovnih potreb po človeških virih in neto notranjo ponudbo človeških virov lahko organizacije pokrijejo le z zunanjo ponudbo s trga delovne sile. Če ta ne zadošča, se organizacija ne more v polnosti spoprijeti s poslovnimi izzivi in se mora sprijazniti z manjšim obsegom poslovne dejavnosti. Ponudba človeških virov na zunanjem trgu je odvisna od samega obsega trga, a tudi od sorazmernega konkurenčnega položaja, ki ga na tem trgu

dosega dotična organizacija. **Napovedovanje zunanje ponudbe človeških virov tako zajema tri segmente:**

1. pregled in napoved gibanja trga kot celote;
2. pregled in napoved sorazmernega položaja obravnavane organizacije;
3. pregled in napoved razvitosti posrednikov na trgu delovne sile.

Pri **preučevanju trga kot celote** so zelo uporabne mednarodne, vladne in druge demografske statistike (npr. ILO, EUROSTAT, SURS – demografsko/socialno področje, ZRSZ – trg dela). Zanimive so predvsem naslednje kategorije in njihov razvoj v času⁹: migracije v izbrano zemljepisno območje, starostna struktura, vstopi in izstopi iz aktivnega prebivalstva, stopnja brezposelnosti, sestava za delo zmožnega prebivalstva, zaključki šolanja (diplomanti z različnih področij), izobraženost, mobilnost, tehnološki razvoj in premiki, ki vplivajo na naravo dela, vladna regulativa in ukrepi s področja, ki ureja delovna razmerja, preference po uravnoteženosti dela in življenja ter razpoložljivost kontingenčne delovne sile.

Večina organizacij potencialnih delavcev ne pridobiva s celotnega trga dela, ampak so zanje zanimivi samo določeni segmenti. Prav tako organizacija ne more pričakovati, da bo vse primerne razpoložljive akterje na trgu uspela pridobiti zase. Pri napovedovanju zunanje ponudbe človeških virov, iz katere se lahko pridobi nove sodelavce, je tako treba oceniti delež segmenta, ki bi ga lahko pridobili. To je tudi tisti del zunanje ponudbe človeških virov, ki dejansko lahko zapolni razliko med potrebami in notranjo ponudbo.

Zadnja elementa napovedovanja zunanje ponudbe človeških virov sta pregled in napoved možnosti aktiviranja človeških virov **prek posrednikov na trgu delovne sile** ter možnost **izločanja neključnih dejavnosti** (angl. *outsourcing*). Če na trgu ni mogoče neposredno pridobiti ustreznih človeških virov, lahko poskusimo najeti delo prek posrednika (npr. agencije za posredovanje ČV). Ta možnost je aktualna, tudi če si želimo zagotoviti večjo prilagodljivost v sestavi človeških virov ali pa če imajo mednarodna podjetja na lokalnem trgu zaporo neposrednega zaposlovanja, lahko pa najemajo delo prek agencij.

Za napovedovanje je pomembno, da vemo, s kolikšnim obsegom ČV (v določenem segmentu) posredniki razpolagajo ali bodo razpolagali ter pri katerih pogojih posredovanja (čas, cena, fleksibilnost). S pomočjo posrednikov na trgu delovne sile tako lahko rešimo problem nerazpoložljivosti človeških virov. Za načrtovanje obsega človeških virov je treba poznati tudi možnosti za izločanje dejavnosti, ki niso bistvene za naš poslovni proces, a jih moramo kljub temu zagotavljati (npr. varovanje, prehrana delavcev, logistika, vzdrževanje). Če so na trgu ponudniki, ki takšno dejavnost izvajajo, se lahko odločimo za zunanje izvajanje, s čimer zadostimo delu naših potreb po ČV.

UGOTAVLJANJE STANJA IN NAČRT AKTIVNOSTI ZA REŠEVANJE NERAVNOVESIJ

Ko v okviru poslovne aktivnosti pregledamo in napovemo povpraševanje po človeških virih ter notranjo in zunanjo ponudbo človeških virov, lahko na podlagi tega **ugotovimo predvideno prihodnje stanje**. V večini primerov bo prihodnje stanje v neravnovesju, kar pomeni, da bomo morali reševati **primanjkljaj ali pa presežek človeških virov**. Pogosto bo situacija celo kompleksnejša, saj bo stanje po različnih skupinah sodelavcev ali kompetenčnih profilov različno (npr. presežek na enem področju in primanjkljaj na drugem). V takšnih primerih je treba ukrepe za reševanje neravnovesij pripravljati ločeno za vsako področje, a kljub temu iskati sinergije (npr. s prerazporeditvami od enega področja k drugemu, z možnostjo preusposabljanja).

Pri načrtovanju akcij za reševanje neravnovesij upoštevamo pripravljene napovedi, a z nekaj rezerve. Po navadi načrtujemo konservativno in previdno, torej z manjšim obsegom človeških virov, kot bi ga morali glede na napovedi. Načrtovanje je konservativnejše v institucionalnih okoljih, v katerih je delovna zakonodaja bolj toga, saj imamo v takšnem okolju ob preveč ekspanzivnem načrtovanju pozneje, na primer ob obratu gospodarskega cikla, lahko težave s presežki. Obenem moramo pri načrtovanju zaradi izgub delovnega časa upoštevati tudi nekoliko večji obseg človeških virov, kot bi sledilo iz napovedi.

Z ukrepi za reševanje neravnovesij med povpraševanjem in ponudbo človeških virov skušamo najprej kratkoročno spremeniti raven njihove dejavnosti. Če to ne gre, sledijo ukrepi, ki so povezani z obsegom človeških virov, in ukrepi za spreminjanje načina njihovega delovanja (npr. tehnologija dela). Za **vrednotenje ukrepov, ki rešujejo neravnovesja**, Noe in soavtorji predlagajo naslednja merila: 1) **hitrost**; 2) **reverzibilnost**; 3) **(ne)prijaznost do delavcev**. Ukrepe, ki se nanašajo na reševanje primanjkljaja človeških virov skozi zaposlovanje, obravnavamo v šestem in sedmem poglavju, alternativne načine zagotavljanja ČV v naslednjem delu tega poglavja, tiste, ki se nanašajo na presežek človeških virov, pa podrobneje v enajstem poglavju.

ZAGOTAVLJANJE PRILAGODLJIVOSTI OBSEGA ČLOVEŠKIH VIROV

PRILAGODLJIVOST IN OKRETNOST ORGANIZACIJE

Med rastjo se organizacije pogosto spoprijemajo s primanjkljajem človeških virov. Tradicionalni odgovor na to neravnovesje je **zaposlovanje novih delavcev**. Proces privabljanja in izbiranja, s katerima si organizacije lahko na uveljavljen način priskrbijo primeren obseg človeških virov, sta podrobneje opisana v šestem in sedmem poglavju, vendar pa je tudi med rastjo treba razmišljati o nevarnosti preobrata v poslovanju in za ta namen ohraniti zadostno prilagodljivost tudi na področju človeških virov. Zapomnimo si, da je **zagotavljanje dolgoročne prilagodljivosti organizacije eden izmed temeljnih ciljev MČV**.

Pred zaposlitvijo novega sodelavca se je tako dobro vprašati, ali smo mu res sposobni zagotoviti dolgoročno zaposlitev in kaj lahko naredimo, če tega v določeni točki v prihodnosti ne bomo več zmogli zagotavljati. Ob preobsežnem zaposlovanju, po možnosti za nedoločen in polni delovni čas, imamo namreč v togih institucionalnih okoljih zelo majhne možnosti za vračanje v izhodiščno stanje ali pa so te možnosti zelo drage. V tem delu besedila se zato ukvarjamo z načini reševanja primanjkljaja, s katerimi lahko povečamo obseg človeških virov, a hkrati ne ogrožamo dolgoročne fleksibilnosti in ne povečamo tveganja za nastanek presežka človeških virov v prihodnje. Spregovorili bomo o **alternativnih načinih reševanja primanjkljaja človeških virov**.

Ideja **proaktivnega uravnavanja velikosti organizacije** je v tem, da preden se odločimo za klasično zaposlitev (za polni in nedoločen čas), vedno preverimo, ali bi bilo mogoče primanjkljaj človeških virov zapolniti tudi na način, ki omogoča večjo dolgoročno prilagodljivost. Ta razmislek od nas terja, da sprejmemo kombinacijo zahtevnih odločitev.²¹⁶

Ob priložnosti za povečanje svoje poslovne aktivnosti se moramo najprej vprašati, **ali gre za bistveni del naše dejavnosti**. Če je odgovor pritrdilen, bomo *dodatne aktivnosti opravljali »v hiši«, sicer je primernejše zunanje izvajanje dejavnosti ali pa pomoč podizvajalcev.*

Naslednje vprašanje, ki si ga postavimo, je, **ali je primanjkljaj dolgoročen ali pa gre za začasno neravnovesje**. Če je odgovor znova pritrdilen, bomo razmišljali o dolgoročnejših rešitvah, sicer pa bo naše razmišljanje usmerjeno predvsem v iskanje možnosti za povečanje aktivnosti obstoječih delavcev, začasni najem dela prek posrednika na trgu delovne sile, zaposlovanje novih delavcev za določen čas, v določenih primerih pa tudi za sklepanje pogodb z zunanjimi izvajalci.

Tudi če je primanjkljaj dolgoročen in povezan z bistvenim delom naše dejavnosti, moramo razmisliti, **ali novega delavca potrebujemo za polni delovni čas**. Če ga ne, imamo možnosti uporabe skrajšanega delovnega časa in delitve delovnega mesta.

ALTERNATIVNI NAČINI ANGAŽIRANJA ČLOVEŠKIH VIROV

Seveda je pred odločitvijo za eno izmed možnosti angažiranja človeških virov treba pretehtati vse prednosti in slabosti oziroma stroške in ugodnosti, ki jih ta prinaša. V zadnjem času se v povezi z angažiranjem človeških virov vse več govori o t. i. **ekosistemih delovne sile** (angl. *workforce ecosystems*), ki jih sestavljajo medsebojno povezani akterji, ki so člani organizacije ali pa prihajajo od zunaj ter imajo individualne in skupne cilje²³¹. Dela tako ne opravljajo več samo zaposleni, ampak tudi množica različnih zunanjih akterjev z različnim ureditvami oz. aranžmaji z dotično organizacijo – organizacija uravnava svoj ekosistem delovne sile. Vse alternativne možnosti zagotavljanja človeških virov niso na voljo vedno in povsod. Razpoložljivost možnosti je namreč odvisna od institucionalne ureditve dela in zaposlovanja ter od dostopnosti in razvitosti alternativnih rešitev v konkretnem poslovnem okolju. V preglednici 5.1 so predstavljene **alternative za reševanje primanjkljaja človeških virov**.

Preglednica 5.1: Predstavitev alternativ za reševanje primanjkljaja človeških virov^{232, 233}

OBLIKA ZAGOTAVLJANJA ČV	Opis (učinek)
Skupina Trg in posredovanje dela	
Najemanje dela prek agencij za posredovanje dela	Človeške vire zagotovimo s pogodbenim odnosom z agencijo, pri kateri najamemo delavce. Delavci so zaposleni pri agenciji (npr. Manpower, Adecco) in jih lahko v vsakem trenutku zamenjamo z drugimi ali pa z njimi prekinemo sodelovanje brez večjih transakcijskih stroškov.
Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. <i>outsourcing</i>)	Celotno dejavnost (sklop aktivnosti) prepustimo najprimernejšemu izvajalcu na trgu in plačamo za opravljeno storitev. Namesto zagotovitve človeških virov za izvedbo aktivnosti zagotovimo izvajanje dejavnosti. Po navadi je ta oblika primerna predvsem za neključne aktivnosti.
Prepuščanje dela dejavnosti podizvajalcem	Del dejavnosti (lahko tudi temeljne dejavnosti) prepustimo izvajati partnerju. Po navadi se odločimo za uporabo podizvajalcev pri dejavnostih, s katerimi ustvarjamo manjšo dodano vrednost.
Zunanje izvajanje mikroopravil in platformno delo	Danes lahko delo, običajno manjše sklope opravil, izločimo v izvajanje tudi posameznikom, ki delujejo na platformah mikrodel (npr. Upwork). Večinoma gre za opravila, ki se opravljajo digitalno, lahko pa gre tudi za opravila otipljivejše narave (npr. vozniki Uber ali Wolt).
Skupina Aktivnost in učinkovitost	
Ukrepi za zmanjšanje fluktuacije in absentizma	S kadrovske aktivnostmi (nagrajevanje, usposabljanje, razvoj idr.) skušamo zadržati čim večji obseg primernih ČV ter z dejavnostmi na področju izrabe delovnega časa (npr. s programi za zmanjševanje bolniških odsotnosti) zmanjšati izgube potenciala za dejavnost ČV.
Nadurno delo	S to alternativno obliko povečujemo aktivnost obstoječih ČV. Ob povečevanju aktivnosti moramo biti pozorni na gibanje produktivnosti/učinkovitosti.
Motivacijski ukrepi za povečanje produktivnosti	S kadrovske aktivnostmi, kot sta nagrajevanje (npr. plačilo po uspešnosti) in oblikovanje dela, skušamo prek večje motiviranosti zagotoviti večjo aktivnost in/ali učinkovitost obstoječih ČV.
Spremembe v tehnologiji in procesih za povečanje produktivnosti	S tehnološkim napredkom (npr. z uporabo generativne umetne inteligence) ali boljšo organizacijo dela spremenimo delo tako, da je za opravljanje enakih aktivnosti potreben manjši obseg ČV oziroma da se poveča njihova učinkovitost. Po navadi je ta oblika aktualna le v daljšem časovnem obdobju.
Optimizacija notranjih trgov dela	S pomočjo IT in umetne inteligence izboljšamo in optimiziramo notranje razporejanje sodelavcev na delovna mesta, na katerih so lahko produktivnejši oz. kjer ni težav s prekvalificiranostjo ali podkvalificiranostjo.
Skupina Prilagodljive oblike zaposlovanja	
Angažiranje pred kratkim upokojenih delavcev	Za določeno obdobje ta oblika omogoča pridobitev izkušenih delavcev s precej znanja, ki je povezano z organizacijo.
Uporaba študentskega dela	Za določeno obdobje ta oblika omogoča pridobitev precej prilagodljivih in vodljivih delavcev ob sorazmerno nizkih stroških.

Pogodbeno delo	Za določeno obdobje ta oblika omogoča pridobitev delavcev z znanjem, ki ni povezano z organizacijo. Pri tem gre lahko za visokospecializirano ali pa splošno znanje.
Najemnanje znanja – samozaposleni strokovnjaki	Ta oblika omogoča pridobitev samozaposlenih strokovnjakov (»freelancerjev«), ki se nočejo vezati na posamezno organizacijo; prav tako ta oblika omogoča notranje podjetništvo in zmanjšuje transakcijske stroške v togih institucionalnih ureditvah.
Zaposlitev za določen čas	S to obliko zaposlovanja lahko v okoljih z večjo institucionalno togostjo zagotovimo možnost prenehanja zaposlitve po preteku določenega časa.
Delitev delovnega mesta	Ta oblika omogoča delitev enega ali več delovnih mest med dva ali več delavcev. Delavca izvršujeta naloge po dogovoru, menjavata pa se med delovnim dnem, med dnevi v tednu ali tedni v mesecu po predhodno dogovorjenem urniku. Rešitev je posebej primerna za organizacije, v katerih je (zaradi ugleda posameznikov in organizacije) pomembno že izkazovanje članstva samo (npr. novinarji, profesorji, raziskovalci). Organizacija si s to obliko zagotovi več posameznikov, ki se predstavljajo kot njeni člani.
Zaposlitev za skrajšani delovni čas	S to obliko lahko delavca zaposlimo za manj kot polni delovni čas, če ugotovimo, da običajne potrebe dela ne zahtevajo zaposlitve za polni delovni čas.
Skupina Medorganizacijsko zagotavljanje ČV	
Nakup podjetja s primernimi ČV	Ta oblika je primerna, kadar so določeni ČV, ki jih potrebujemo za poslovni razvoj, na voljo le kot celota v okviru nekega podjetja na trgu in ob pogoju, da ima organizacija – prevzemnik – zadostno absorpcijsko sposobnost, da bo sposobna integrirati oz. konsolidirati nove in obstoječe ČV.
Medorganizacijska zaveznitva na področju ČV (angl. <i>HR alliance</i>)	Pri tej obliki gre za medorganizacijsko povezovanje z namenom uravnavanja obsega človeških virov. Primerna je predvsem za podjetja, ki imajo komplementarne (največkratčasne, sezonske) potrebe po ČV ali pa lahko skupaj ponudijo celovito horizontalno ali vertikalno razvojno in karierno pot. Prevladujoči obliki sta nepravilni notranji trg delovne sile (angl. <i>quasi internal labor market</i>) ter posojanje in izmenjevanje zaposlenih (angl. <i>employee sharing</i>).

Razprava o prilagodljivosti organizacij prek prilagodljivosti človeških virov je tradicionalno povezana s **segmentacijo notranjega trga delovne sile organizacije** (več o tem glejte besedilo organizacijski segmenti trga delovne sile v poglavju 2) in **modeli jedro – obrobje** (angl. *core-periphery models*).²³⁴ Glavna ideja teh modelov je, da organizacije zaradi velike dinamike poslovnega okolja vsem svojim delavcem ne morejo zagotavljati varnosti zaposlitve in hkrati ostati dovolj prilagodljive. Zato z vidika zaposlitvenih modelov ločimo **jedrno skupino delavcev**, ki jih organizacije zaposlujejo za nedoločen čas, in **nejedrno skupino delavcev**, ki jih zaposlujejo za določen čas ali po potrebi.

V zadnjem obdobju se je razvilo več modelov diferenciacije človeških virov.²³⁵ Najbolj poznan med njimi je **model arhitekture človeških virov**.^{236, 237} Izhaja iz predpostavke, da se človeški viri, ki jih potrebujemo za uspešno izpolnjevanje zastavljene poslovne strategije, pomembno razlikujejo glede na njihove značilnosti, zaradi česar jih je smiselno obravnavati ločeno in različno.

Kot vidimo iz slike 5.4, avtorja Lepak in Snell glede na vrednost in specifičnost človeških virov predvidevata štiri skupine: 1) ključne zaposlene (angl. *core knowledge workers*); 2) tradicionalne zaposlene (angl. *traditional job-based employees*); 3) pogodbenike (angl. *contract labor*); 4) partnerje (angl. *alliance partners*). Za vsako izmed teh skupin opredelita skupek aktivnosti menedžmenta človeških virov (tj. konfiguracijo MČV), ki jih natančneje predstavljamo spodaj.

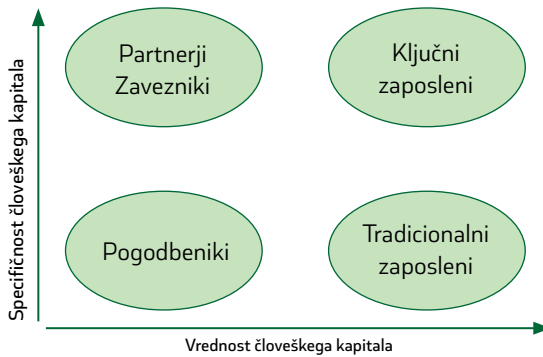
Skupina ključnih zaposlenih je najožje jedro delavcev organizacije, ki posedujejo človeške vire, ki so specifični za organizacijo in imajo visoko vrednost. Organizacije naj bi s to skupino zaposlenih ravnale s krepitvijo **pripadnosti**. Skupek aktivnosti MČV za to skupino zato temelji na neprestanem usposabljanju in izobraževanju (še posebej za znanje in veščine, ki so specifični za organizacijo), pooblašcanju, zagotavljanju varnosti zaposlitve, ocenjevanju uspešnosti, ki je usmerjeno predvsem v ocenjevanje razvoja, ter nagrajevanju, ki poudarja dolgoročne spodbude.

Skupina tradicionalnih zaposlenih prestavlja skupino delavcev z visoko vrednostjo in nizko specifičnostjo človeških virov. Pri ravnanju s to skupino zaposlenih je v ospredju njihova **produktivnost**. Konfiguracijo MČV-aktivnosti zanje zato sestavljajo sprotno zaposlovanje, kratkoročnejše nagrajevanje na ravni povprečja trga, ocenjevanje, ki je usmerjeno na trenutno delovno učinkovitost, ter pripravljanje rešitev za hitro nadomestitev posameznikov ob njihovem morebitnem odhodu. Investiranja v to skupino je manj, ker obstaja večja verjetnost, da odidejo drugam.

Za posameznike v skupini pogodbeniki velja, da imajo za organizacijo nizko vrednost in nizko specifičnost človeških virov, zaradi česar naj jih organizacije ne bi angažirale prek klasičnih zaposlitev. Za ravnanje z njimi sta ključna **izpolnjevanje** ekonomskih vidikov pogodb ter strogo izpolnjevanje dogovorjenih pravil in postopkov. Za konfiguracijo MČV-aktivnosti za to skupino je značilno, da ocenjevanje uspešnosti temeljni na upoštevanju dogovorjenih standardov, pravil in postopkov ter da nagrajevanje temelji na vnaprej dogovorjenem plačilu za opravljeno delo.

Zadnja skupina so **partnerji**, za katere sta značilni visoka specifičnost in nizka vrednost človeških virov. Tudi te skupine delavcev naj ne bi angažirali s klasično zaposlitvijo. Za ravnanje s to skupino je pomembno **sodelovanje**, ki temelji na angažiranju ljudi, ki se lahko s svojim znanjem in sposobnostmi za določen čas primerno vključijo v neki skupen projekt. Konfiguracija MČV-aktivnosti za to skupino zato spodbuja obojestransko posredovanje informacij in znanja ter ustvarjanje dobrih odnosov med partnerjem in organizacijo.

Slika 5.4: Skupine v modelu arhitekture človeških virov²³⁸



Modeli prilagodljive organizacije so zelo povezani s pojmom numerična in funkcionalna prilagodljivost.²³⁹ **Numerična prilagodljivost** je sposobnost organizacije, da se na spremembe v povpraševanju po njenih proizvodih ali storitvah prilagaja s spreminjanjem obsega človeških virov, ki jih angažira. Aktivnosti prilagajanja obsega človeških virov opravlja organizacija s pomočjo nadurnega dela, skrajšanega ali prilagodljivega delovnega časa, z zaposlovanjem za določen čas, angažiranjem podizvajalcev, z najemanjem dela prek posrednikov in z zunanjim izvajanjem dejavnosti. Pri tem si prizadeva, da prilagajanje obsega ČV poteka kar se da hitro in s čim manjšimi transakcijskimi stroški. **Funkcionalna prilagodljivost** se nanaša na sposobnost organizacije, da se na spremembe v povpraševanju po njenih proizvodih ali storitvah prilagaja z notranjo reorganizacijo dela, ki temelji na večopravilnosti, usposobljenosti za različna delovna področja, timskem delu ter na

vklučenosti delavcev v procese in organizacijo dela. Ob kvalitativni spremembi na trgu proizvodov ali storitev funkcionalna prilagodljivost organizaciji omogoča prilagoditev z istimi delavci, medtem ko numerična prilagodljivost narekuje odpuščanje delavcev z zastarelimi oziroma odvečnimi znanji ter zaposlovanje novih z znanji, ki ustrezajo novim razmeram.

Glede na opredelitev obeh vrst prilagodljivosti lahko trdimo, da je **za jedrno skupino delavcev značilna funkcionalna, za obrobno skupino pa numerična prilagodljivost**. V organizacijah tako dejavnosti, ki so specifične za konkretno organizacijo, opravlja numerično stabilna jedrna skupina delavcev, ki je zaradi širših kompetenc, ki jim omogočajo preusposabljanje, preusmeritve kariere in delo v večfunkcijskih timih, funkcijsko prilagodljiva. Velja tudi, da je specifične kompetence, ki so potrebne za opravljanje teh dejavnosti, skoraj nemogoče pridobiti na zunanjem trgu delovne sile. Poleg tega v organizacijah obstajajo tudi dejavnosti, ki niso specifične za konkretno organizacijo in ki jih lahko opravlja numerično fleksibilna skupina obrobnih delavcev. Običajno so za opravljanje teh dejavnosti potrebne visokospecializirane ali pa precej osnovne kompetence, ki so dostopne na zunanjem trgu.

Če upoštevamo **priporočila modela arhitekture ČV**, lahko z ustreznim ravnanjem z obravnavanimi skupinami delavcev organizacije pridejo do vseh vrst človeških virov, ki jih potrebujejo za uveljavljanje svoje poslovne strategije, obenem pa zagotavljajo prilagodljivost. Še več, model se približuje ideji **okretnosti organizacije** (angl. *organizational agility*) kot **prilagodljivosti organizacije na dolgi rok**.²⁴⁰ Pri okretnosti organizacije ne mislimo le na sposobnosti prilagajanja obsega človeških virov povpraševanju na trgu proizvodov ali storitev oziroma na vzpostavljanje numerične in funkcionalne prilagodljivosti, ampak na sposobnosti organizacije, da se uči in ustvarja nove proizvode, trge in tehnologije. Te ideje so danes poudarjene tudi v principih agilnega pristopa in agilnega menedžmenta.

POVZETEK POGLAVJA

1. V poglavju predstavimo načrtovanje človeških virov, ki ga opredelimo kot proces analiziranja obstoječega in napovedovanje potrebnega prihodnjega stanja človeških virov ter prepoznavanje možnosti za reševanje morebitnega primanjkljaja oz. presežka.
2. Načrtovanje človeških virov sestavljajo: napoved povpraševanja po človeških virih z vidika potreb iz poslovanja; 2) pregled in napoved (neto) notranje ponudbe; 3) pregled in napoved zunanje ponudbe; 4) napoved presežka/primanjkljaja človeških virov.
3. V poglavju obravnavamo tudi kvalitativne in kvantitativne metode za oblikovanje napovedi.
4. V zadnjem delu poglavja spoznamo pojem ekosistem delovne sile in se seznanimo z alternativnimi možnostmi za angažiranje človeških virov ter z modeli jedro – periferija. Zagotavljanje dolgoročne fleksibilnosti oz. okretnosti organizacije je namreč eden izmed bistvenih ciljev MČV.

VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Kakšno je vaše stališče do načrtovanja človeških virov v današnjem negotovem okolju? Ali je to početje sploh smiselno?
2. Zakaj danes narašča pomen operativnega načrtovanja, zagotavljanja in razporejanja človeških virov?
3. Kdo vse je vključen v pripravljane formalnega načrta človeških virov? Kakšna je njihova vloga? Za kateri tip organizacij je formalno načrtovanje pomembnejše?
4. Izberite si poljubno dejavnost in razpravljajte o glavnih poslovnih kazalnikih, ki bi jih lahko uporabili pri načrtovanju ČV. Zakaj ste izbrali prav te?
5. Kakšno je vaše stališče do kvalitativnih in kvantitativnih metod za napovedovanje potrebnega obsega ČV? Katere po vašem mnenju dajejo boljše napovedi in zakaj?

6. Katero izmed orodij za napovedovanje ponudbe ČV poudarja kvalitativni vidik?
7. Ali je v manj togih institucionalnih ureditvah smiselno načrtovati manj konservativno? Zakaj?
8. Kdaj bi kot alternativno obliko zagotavljanja ČV uporabili medorganizacijska zavezištva na področju MČV? Navedite primer.
9. Dokažite, da gre tudi pri modelu arhitekture ČV za model jedro – periferija.
10. Navedite konkreten primer za numerično in funkcionalno prilagodljivost organizacije.

VAJA: NAČRTOVANJE S POMOČJO MATRIKE PREHODNOSTI

V večjem slovenskem trgovskem podjetju so pripravili matriko prehodnosti za obdobje od leta 2023 (v vrsticah) do leta 2025 (v stolpcih). V izhodiščnem letu 2023 je imelo podjetje v lasti 20 večjih trgovskih centrov, do konca leta 2025 pa jih načrtujejo še pet. Odgovorite na naslednja vprašanja v povezavi z načrtovanjem človeških virov v obravnavnem podjetju.

1. Koliko poslovodij trgovskega centra bo predvidoma do leta 2025 treba poiskati zunaj obravnavanega podjetja, da bodo zagotovili nemoten razvoj poslovanja?
2. Kolikšna je stopnja zapolnjevanja delovnega mesta namestnik poslovodje trgovskega centra z delovnega mesta vodja oddelka, če predpostavimo, da bodo v letu 2025 potrebovali 56 namestnikov poslovodij trgovskega centra? Kakšna je ta stopnja, če predpostavimo, da jih bodo potrebovali le 48? Kaj se bo zgodilo v tem primeru?
3. Kolikšen delež zaposlenih, ki so v izhodiščnem letu na delovnem mestu prodajalec, bo predvidoma še vedno na tem delovnem mestu leta 2025?

4. Koliko delavcev za delovni mesti prodajalec/blagajnik in prodajalec morajo najti do leta 2025, da bodo ohranili zaposlitveno raven iz izhodiščnega leta?
5. Kaj lahko na podlagi matrike prehodnosti rečemo o razvoju kariere v obravnavanem podjetju? Kje je ozko grlo notranjega napredovanja? Ali so v sistemu predvidena tudi nazadovanja?

2025	Poslovodja trgovskega centra	Namestnik poslovdje trgovskega centra	Vodja oddelka	Prodajalec / Blagajnik	Prodajalec	Odhodi
2023						
Poslovodja trgovskega centra (n = 20)	(85 %) 17					(15 %) 3
Namestnik poslovdje trgovskega centra (n = 40)	(10 %) 4	(75 %) 30				(15 %) 3
Vodja oddelka (n = 328)	(1 %) 2	(6 %) 21	(77 %) 252			(16 %) 54
Prodajalec / Blagajnik (n = 1510)			(2 %) 31	(68 %) 1022	(16 %) 247	(14 %) 54
Prodajalec (n = 1678)			(1 %) 25	(9 %) 150	(72 %) 1201	(18 %) 210
Predvidena notranja ponudba	23	51	308	1172	1448	575

PRIMER ZA PREUČEVANJE: KO TI NA POMOČ PRISKOČI WATSON – ANALITIKA ČLOVEŠKIH VIROV V IBM²⁴¹

V IBM so bili med prvimi, ki so začeli na področju MČV uporabljati umetno inteligenco, torej predvsem strojno učenje in kognitivno računalništvo. Tom Stachura, podpredsednik upravnega odbora za rešitve na področju menedžmenta talentov in analitike ljudi pri IBM, meni, da je umetna inteligenca (UI) pospeševalec procesov na področju ČV, ker omogoča, da predelajo veliko količino razno-

vrstnih podatkov in odločevalca ali pa zaposlenega opremijo s potrebnim poznavanjem okoliščin v pravem času, da lahko sprejmejo boljše odločitve. UI uporabljajo na različnih področjih MČV, med drugim tudi na področjih pridobivanja in razvoja novih kompetenc, usmerjanja kariernega razvoja, spremljanja zavzetosti in uravnava- nja izkušnje zaposlenih, zadržanja zaposlenih ter načrtovanja pro- računa za aktivnosti MČV. Dve zanimivi rešitvi, pri katerih se v IBM uporablja umetna inteligenca, sta: 1) prepoznavanje kompetenc zaposlenih; 2) karierni nasvet.

Prepoznavanje kompetenc zaposlenih. V okviru te rešitve IBM s pomočjo tehnologije in podatkov samodejno prepozna kome- tence svojih zaposlenih z natančnostjo 85–96 %. Vsak zaposleni ima s pomočjo prijaznega vmesnika dostop do profila svojih kom- petenc, ki se spremljajo in spreminjajo v realnem času. Tako IBM prihrani na tisoče ur, ki so jih prej porabili za popise kompetenc. Posameznemu sodelavcu lahko tehnologija predlaga tudi naslednje korake pri usposabljanju ali učenju:

Karierni nasvet. V okviru te rešitve IBM zagotavlja vsem zaposle- nim osebnega (kariernega) trenerja. Gre za umetno inteligenco, ki jo lahko uporabijo zaposleni, ki razmišljajo o prihodnjih kariernih korakih. Trener jim na podlagi interakcije s sodelavcem in podat- kov iz preteklosti predlaga, katera karierna pot oz. katero naslednje delovno mesto bi bilo za njih najboljše.

1. Kaj opisani rešitvi pomenita za proces načrtovanja in za- gotavljanja optimalnega obsega človeških virov? Katere so prednosti z vidika načrtovanja? Kaj pa nevarnosti?
2. Recimo, da bi imeli na voljo IBM Watson superračunalnik. Kako bi ga še lahko uporabili za proces zagotavljanja opti- malnega obsega človeških virov v izbrani organizaciji? Kate- re organizacije bi ga lahko bolj s pridom uporabile?

6. poglavje

PRIVABLJANJE SODELAVCEV IN ZNAMKA DELODAJALCA

Robert Kaše, Matej Černe, Luka Eržen

ISKANJE IN PRIVABLJANJE KANDIDATOV

Kadar v organizaciji po strateškemu razmisleku ugotovimo, da želimo potrebam po dodatnih človeških virih zadostiti s klasično zaposlitvijo, začnemo **proces zaposlovanja**. Ta vključuje:²⁴² 1) iskanje in privabljanje kandidatov oz. ustvarjanje bazena kandidatov (angl. *candidate pool*); 2) ocenjevanje kandidatov in izbiranje; 3) oblikovanje in sprejem ali odklonitev zaposlitvene ponudbe; 4) integracija novinca. Na kognitivni ravni skozi celoten proces zaposlovanja, še posebej pa v njegovi začetni in končni fazi, torej ob privabljanju in odločanju o (ne)sprejemu zaposlitvene ponudbe, pomembno vlogo igra znamka delodajalca. Mentalna podoba, ki jo ima kandidat o delodajalcu, namreč vpliva na to, ali posameznik neko organizacijo sploh prepozna kot potencialnega zaposlovalca, kako se odziva na njeno komuniciranje in kako se vede v interakcijah z njo. V tem poglavju natančneje predstavljamo prvi del procesa zaposlovanja: iskanje in privabljanje kandidatov. Hkrati obravnavamo tudi znamko delodajalca kot pomemben dejavnik za uspešno privabljanje kandidatov.

POMEN PRIVABLJANJA V ZAPOSLOITVENEM PROCESU

Privabljanje (angl. *recruiting*) je proces oblikovanja množice kandidatov, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta, na katero želimo zaposliti nove sodelavce.¹ Cilj privabljanja je ob sprejemljivih stroških zagotoviti primerno število ustreznih kandidatov, med katerimi v nadaljevanju zaposlitvenega procesa izbiramo nove sodelavce.²⁴³ **Faza privabljanja se konča, ko se dovolj (primernih) kandidatov prijavi na razpis.** Od tu naprej gre za izbiranje, ki bo tema naslednjega poglavja.

¹ Z organizacijskega vidika lahko zaposlovalci za določeno delovno mesto iščejo enega ali več posameznikov. Npr. hotelirsko podjetje za delovno mesto natakar razpiše 5 prostih pozicij, saj potrebuje 5 posameznikov oz. posameznic, da bodo lahko opravili vse (istovrstno) delo.

Privabljanje in izbiranje sta neločljivo povezani, a jasno ločeni fazi v procesu zaposlovanja. Če nam, na primer, uspe privabiti majhno število ustrezno usposobljenih kandidatov, bomo v procesu izbiranja lažje našli posameznika ali posameznico, ki mu oz. ji bomo lahko ponudili zaposlitev. Izbirni postopek z veliko neustreznimi kandidati pa je zelo zamuden in lahko se zgodi, da na koncu sploh ne bomo našli nikogar, ki bi mu lahko ponudili zaposlitev. **Premišljeno in dobro izvedeno privabljanje torej izdatno pripomore k uspešnosti in učinkovitosti izbiranja.** Lahko bi rekli, da je privabljanje že neke vrste predizbiranje. Ko se namreč odločimo o tem, iz katerega vira, prek katerega kanala ali medija bomo privabljali kandidate, s tem že samodejno povečamo možnost, da se bodo na naše aktivnosti določeni kandidati odzvali intenzivneje in drugi manj intenzivno. Pomembno je tudi relativno število ustreznih kandidatov, ki jih uspemo prepričati, da se prijavijo na razpis, v primerjavi s številom odprtih položajev. Če je to razmerje visoko, smo verjetno za celotni zaposlitveni proces porabili več virov in časa, kot bi bilo potrebno.¹¹

Dobro je, da privabljanje in izbiranje ostaneta ločena, saj se vloge predstavnikov organizacije v obeh fazah procesa zaposlovanja razlikujejo. **V okviru privabljanja se organizacije oz. njeni člani poslužujejo trženjskih oz. oglaševalskih prijemov,** saj je treba potencialne kandidate prepričati, da se prijavijo na razpis. Seveda je pri tem treba ostati avtentičen in ohranjati **realistično predstavljanje delovnega mesta** (angl. *realistic job preview*) **in organizacije,** saj se nam sicer lahko to pozneje maščuje, npr. v obliki višje fluktuacije novincev v prvih mesecih po zaposlitvi.²⁴⁴ Pozneje, v procesu izbiranja, pa je ravno nasprotno. V fazi izbiranja moramo biti dosledni, zanesljivi in analitični, tako da med prijavljenimi kandidati izberemo takšne, ki bodo uspešni pri svojem delu. Nikjer ni nujnost razmejitve med privabljanjem in izbiranjem očitnejša kot ob **privabljanju prek osebnih stikov in poznanstev zaposlenih.** Prednosti privabljanja prek osebnih stikov so v hitrem in stroškovno učinkovitem dostopu do novih kandidatov, boljšem ujemanju kandidatov

¹¹ V praksi se npr. uporablja hevristika "ducata", ki pravi, da če za odprto delovno mesto pridobite 12 primernih kandidatov, boste z veliko verjetnostjo med njimi lahko izbrali takšnega, ki bo vašo ponudbo tudi sprejel in bo pri delu uspešen.

z delovnimi mesti in organizacijo itn., zato se tega načina privabljanja poslužuje precej organizacij.²⁴⁵ A hkrati lahko privabljanje prek osebnih povezav pripelje tudi do nepotizma, diskriminacije in do etično spornih odločitev pri zaposlovanju. **Zato je bistveno, da je privabljanje ločeno od izbiranja.** Nabor kandidatov lahko pridobimo prek osebnih stikov, potem pa morajo ti kandidati še vedno, tako kot vsi drugi (iz morebitnih drugih virov in načinov privabljanja) skozi enak, veljaven in objektiven proces izbiranja.

Proces zaposlovanja je dvostranski. Na eni strani imamo organizacije oz. zaposlovalce, ki iščejo primerne prihodnje sodelavce, na drugi strani pa so posamezniki, ki si želijo ustrezne zaposlitve. Bolj kot se udeležene strani poskušajo vživeti v drugo stran, uspešnejše bodo pri privabljanju kandidatov oz. večje bodo njihove možnosti v vlogi kandidata za zaposlitev. Proces zaposlovanja **temelji na zagotavljanju ujemanja med dvema stranema** (zaposlovalec in kandidat) **in razreševanju informacijske asimetrije med njima.** V ta proces se lahko vključijo še posredniki (npr. zaposlitvene agencije, zaposlitveni portali itn.), ki olajšajo proces medsebojnega iskanja in pomagajo pri zmanjševanju informacijske asimetrije.^{246, 247} Bistvo informacijske asimetrije v procesu zaposlovanja je, da kandidat običajno bolje pozna svoje zmožnosti oz. kvalificiranost za določeno delovno mesto oz. vlogo, medtem ko organizacije več vedo o tem, kaj delovno mesto dejansko zahteva od zaposlenega, kako je delati v tej organizaciji, kakšne so možnosti razvoja kariere itn. V današnjem času se lahko asimetrije zaradi **kandidatovega ustvarjanja vtisa** (angl. *impression management*) o svojih zmožnostih in naporov, usmerjenih v **znamčenje organizacije kot uglednega delodajalca** (angl. *employer branding*), še poglobijo. Lahko pa omenjena procesa s pomočjo signalov, ki jih pošiljata obe strani, proces iskanja skladnega partnerja tudi olajšata.

Privabljammo lahko različne kategorije kandidatov. Kot prvo ločujemo med **notranjimi** in **zunanji** kandidati. Notranji kandidati so člani naše organizacije, ki trenutno delujejo na drugih delovnih mestih znotraj organizacije, medtem ko zunanji kandidati niso člani naše organizacije. Nadalje lahko ločimo tudi med **aktivnimi** in **pasivnimi** kandidati. Za aktivne kandidate je značilno, da sami aktivno iščejo zaposlitev. To pomeni, da jih bomo s pravo znamko delodajalca in z ustreznim oglaševanjem delovnega mesta lahko privabili, da se prijavijo na naš razpis, ali pa se bodo celo na lastno

inicijativo javili kot naši potencialni sodelavci. Med aktivnimi so lahko kandidati, ki so trenutno že zaposleni in iščejo nove priložnosti, lahko pa so tudi nezaposleni, ki iščejo zaposlitev. Za pasivne kandidate pa velja, da so že zaposleni in da nove zaposlitve ne iščejo aktivno. To pomeni, da jih bomo z običajnimi aktivnostmi težko privabili. Najpogostejši pristop do pasivnih kandidatov je **prek lovcev na glave** (angl. *headhunters*), ki z njimi vzpostavijo neposreden stik in jih poskušajo prepričati, da se vključijo v izbirni postopek v drugi organizaciji. V zadnjem času se pojavljajo tudi ponudniki, ki iskanje takšnih »skritih« kandidatov opravijo **s pomočjo umetne inteligence**, ki prečesava digitalne sledi posameznikov na spletu in iščejo primerne, ter jih potem neposredno nagovorijo prek elektronskih poti. Posebej v času skromne oziroma premajhne ponudbe delovne sile je zmožnost privabljanja pasivnih kandidatov zelo pomembna z vidika zagotavljanja človeških virov. Še ena zanimiva kategorija kandidatov v času premajhne ponudbe delovne sile so **povratniki** (angl. *boomerangs*). To so kandidati, ki so včasih že delali v dotični organizaciji, v vmesnem obdobju so odšli drugam in se zdaj ponovno potegujejo za zaposlitev v tej isti organizaciji. V preteklosti je v praksi veljalo odklonilno stališče do zaposlovanja povratnikov, ki pa se je v zadnjem času omililo in uravnotežilo. Tudi raziskave, čeprav z mešanimi zaključki, kažejo, da bi določeni povratniki lahko predstavljali dobre kandidate za ponovno zaposlitev.²⁴⁸ Nazadnje razlikujemo še med **popolnimi novinci**, ki po koncu formalnega izobraževanja šele vstopajo na trg delovne sile, in **izkušenimi kandidati**, ki so že bili zaposleni pri drugih delodajalcih. Z vidika privabljanja je bistvena razlika med zadnjima dvema kategorijama, da imajo izkušeni že primerjavo od prej in lahko sorazmerno dobro ocenijo zahteve, situacijo in privlačnost zaposlovalca, medtem ko popolni novinci tega vpogleda še nimajo, kar se lahko kaže tudi v slabših, običajno pretiranih pričakovanjih do zaposlovalca.

NAČINI PRIVABLJANJA KANDIDATOV

Kot smo že omenili, izbira načina privabljanja dejansko pomeni že neke vrste predizbor. Obenem pa različna delovna mesta oz. vloge, za katere želimo privabiti kandidate, zahtevajo različne načine privabljanja (npr. glede na zeleno število kandidatov ali pa

glede na tip in raven njihovih zmožnosti, ki jih kandidat za položaj potrebuje). V tem delu besedila naredimo pregled najbolj tipičnih načinov oz. metod za privabljanje kandidatov.

Notranje objavljanje delovnih mest (angl. *internal job posting*) je usmerjeno k obstoječim sodelavcem, ki bi s svojimi zmožnostmi in z izkušnjami lahko opravljali delo tudi na drugih delovnih mestih. Gre za odprt (tržni) mehanizem, pri katerem organizacija notranje objavi delovno mesto, za katero potrebuje dodatne nosilce, in povabi obstoječe sodelavce, da konkurirajo na razpisu. Ta situacija je drugačna, kot če članu organizacije neposredno ponudijo nov položaj na drugem delovnem mestu in se odloča le še, ali ga bo sprejel ali ne (angl. *internal job slotting*).²⁴⁹ Notranje objavljanje prostih delovnih mest je, predvsem za večje organizacije, najbogatejši vir kandidatov. Po nekaterih podatkih se do polovice vseh prostih položajev v velikih organizacijah zapolni na ta način. Čim bolj izrazit je notranji trg delovne sile in čim več delovnih mest oz. sodelavcev v organizaciji je uvrščenih vanj, tem pomembnejši so za organizacijo notranji kandidati. V nekaterih primerih, npr. ko iščemo sodelavce za mednarodne napotitve, pa se zunanjih virov skoraj ne poslužujemo.

Za **notranje privabljanje** (angl. *internal recruiting*) lahko uporabljamo različne klasične in elektronske metode, pri čemer se v zadnjem času tehnika nagiba k elektronskim načinom. Čedalje manj je tako oglaševanja delovnih mest z objavami na oglasnih deskah, v okrožnicah ali tiskanih glasilih organizacije in čedalje več na kariernih spletnih straneh organizacij, v okviru notranjih družbenih omrežij in elektronskih tedenskih novic, pojavljajo pa se tudi avtomatizirani načini, ki posameznike kontinuirano opozarjajo na (odprte) položaje, ki bi bili lahko zanimivi za njihovo nadaljnjo kariero.

Notranje kadrovanje ima svoje prednosti in slabosti.^{250, 251} **Med prednosti prištevamo naslednje:**

- Zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja njihova prizadevanja in delovno uspešnost.
- Notranji kandidati so po navadi bolj privrženi organizaciji, zato je manj verjetno, da jo bodo zapustili.
- Če gre za napredovanje, to povečuje lojalnost zaposlenih in

omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena mesta.

- Verjetnost, da bomo notranjega kandidata ocenili kot ustreznega oz. ga izbrali kot primerne za delovno mesto, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih.
- Notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.

Ne gre pa zanemariti tudi **slabosti notranjega kadrovanja**, na primer:

- Notranji člani, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo (so zavrtnjeni), lahko postanejo nezadovoljni ali celo zapustijo organizacijo, še posebej če je bil izbran zunanji kandidat. Zato je dobro, da z notranjimi kandidati opravimo razgovor in jim razložimo, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo storiti, da bi bili v prihodnje lahko uspešni.²⁵²
- Če organizacija nima dobro izdelanega sistema napredovanja in razvoja kadrov, se pogosto zgodi, da pri notranjem zaposlovanju izberemo sodelavca, ki je »na vrsti« za napredovanje oz. mu to pritiče glede na »zasluge« oz. delovno uspešnost na obstoječem delovnem mestu, in ne tistega, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu.
- Če je notranji kandidat izbran na prosto vodstveno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem svoje avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot enega »izmed svojih« in ne kot nadrejenega.
- Mogoče največji slabosti pa sta zmanjševanje raznolikosti in naraščajoča zaprtost organizacije, saj doma vzgojeni kandidati številnih problemov ne vidijo ali pa jih neuspešno rešujejo na ustaljene načine. Pride lahko do pomanjkanja ustvarjalnosti oz. inovacij.

Da bi se izognili slabostim notranjih virov privabljanja in ob pomanjkanju notranjih kandidatov, se organizacije, še posebej tiste, ki povečujejo skupno število zaposlenih, in še zlasti v času **ohlapnega trga delovne sile** (angl. *loose labor market*), obračajo tudi k zunanjim virom. Spodaj pregledamo nekaj **najbolj tipičnih načinov privabljanja kandidatov iz zunanjih virov**.

Med temi metodami je najstarejša in še vedno pogosto uporabljena metoda **privabljanje prek osebnih povezav in poznanstev**.^{253, 254} Pojavlja se v različnih oblikah: od pazljivega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in kolegih ter previdnega nagovarjanja kandidatov, ki delajo drugje, do eksplicitne prošnje vodstva organizacije zaposlenim, da naj obvestijo svoje znance in jim priporočijo organizacijo kot primernega zaposlovalca in sistematičnega privabljanja prek osebnih povezav. Nekatere organizacije celo finančno nagradijo svoje člane (referente oz. priporočitelje), ki uspejo privabiti dobre kandidate, še posebej, če gre za deficitaren kader oz. posameznike, ki se pozneje v izbirnem postopku izkažejo do te mere, da jim ponudijo zaposlitev.²⁵⁵ Organizacije tako pridejo do kandidatov, ki bi jih bilo sicer težavno ali drago privabiti. Osebna omrežja zaposlenih v tem primeru delujejo kot kanal, prek katerega organizacija dostopa do kandidatov. Ker se ljudje pogosto družimo s sebi podobnimi,²⁵⁶ je velika verjetnost, da bodo organizacije prek svojih zaposlenih uspele privabiti kandidate s podobnimi značilnostmi, kot jih imajo njihovi zaposleni. Hkrati je verjetno, da bodo tako privabljeni posamezniki čutili posebno odgovornost do kolegov, ki so jih priporočili, in tako tudi do organizacije ter da bodo manj nagnjeni k fluktuaciji. Slaba stran te metode je, da lahko prispeva k oblikovanju zaprtih krogov v organizaciji oziroma k samoreprodukciji skupin zaposlenih, npr. glede na spol, narodnost, končano šolo, kraj prebivanja, sorodstvo in podobno.

Druga tradicionalna metoda je **neposredno javljanje kandidatov** pri delodajalcih. Dejansko ne gre za pravo aktivno privabljanje na strani organizacije, saj je pobuda na strani iskalcev zaposlitve. Zaposlovalci so pogosto naklonjeni kandidatom, ki osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih ali se samoiniciativno obračajo na organizacije, saj so to običajno proaktivni posamezniki z izkazano motivacijo in zanimanjem za dotičnega zaposlovalca. Več neposrednega javljanja zaznamo v uglednih organizacijah z močno znamko zaposlovalca. Danes večina samoiniciativnega javljanja kandidatov poteka elektronsko, npr. prek e-pošte, pošiljanja elektronskih življenjepisov, videoživljenjepisov in podobno. Organizacije z optimiziranim zaposlovalnim procesom običajno poskušajo neposredno javljanje kandidatov usmeriti na posebne sekcije svojih kariernih spletnih strani. Organizacije si na tak način ustvarjajo bazo potencialnih kandidatov, s katerimi lahko stopijo v stik, takoj ko se

pojavijo prosta delovna mesta, ki ustrezajo njihovim zmožnostim in željam. Tovrstne **avtomatizirane baze kandidatov** uporablja kar 99 % podjetij Fortune 500 in na splošno večina organizacij v današnjem času. Ta metoda je za organizacijo sorazmerno poceni, seveda pa je treba postopke čim bolj strukturirati in avtomatizirati, saj sicer ob večjem številu kandidatov, ki se neposredno javljajo, lahko to postane neobvladljivo. Baze kandidatov obsegajo strnjen profesionalni življenjepis (CV) s ključnimi značilnostmi kandidatov, kot so: delovne izkušnje, karierni cilji, kvalifikacije, interesi itn. S pomočjo posebnih **elektronskih obrazcev/vprašalnikov za samoiniciativne kandidate** organizacije pridobijo tudi zanje najrelevantnejše podatke; za samoiniciativne kandidate je namreč značilno, da podajajo predvsem tiste informacije, ki se njim zdijo, da jih predstavljajo najboljše. Avtomatizacija procesa privabljanja omogoča tudi z umetno inteligenco podprto odločanje glede sprejetja kandidata v nadaljnje faze procesa zaposlovanja, predvsem v smislu prvega sita odklanjanja kandidatov, ki glede na njihove vnesene podatke v bazo (glede izkušenj, znanja, veščin, vrednot) ne ustrezajo delovnemu mestu ali organizaciji.²⁵⁷ Še en pozitiven element samoiniciativnega javljanja kandidatov za organizacije je, da pogajalsko moč preveša na stran organizacije. Žal pa težko računamo, da bomo tako pridobili delavce z zmožnostmi, ki jih na trgu delovne sile najbolj primanjkuje.

Med najbolj načrtne in dolgoročne načine privabljanja kandidatov uvrščamo **stik s šolami oz. privabljanje na kampusih** (angl. *campus recruiting*). Običajno gre za privabljanje čistih novincev, pa naj bo to dijakov s specializiranim znanjem ali študentov. Organizacije lahko s šolami vzpostavijo le enkratni transakcijski odnos, s katerim npr. iščejo novince za določena delovna mesta, verjetneje pa s šolami vzpostavljajo dolgoročne, strateške odnose ter se z njimi močnejše povezujejo in sodelujejo na raznih področjih. Oblike sodelovanja so lahko različne: od obiskov večjih skupin dijakov oz. študentov in omogočanja prakse v organizacijah do sistematičnega izbiranja najboljših dijakov in študentov, ki jih obvestijo o mogočih zaposlitvah, jih povabijo v organizacijo, da bi spoznali delovno okolje ali da bi se izpopolnjevali z delom, jim pomagajo pri izbiri tem seminarskih in zaključnih del, organizirajo in sponzorirajo razne izzive, tekmovanja in »heckathone«, zagotovijo pojavljanje predstavnikov organizacije na pomembnih šolskih dogodkih, kot

so podelitve diplom in nagrad, sponzorirajo in (so) financirajo učilnice, dogodke, literaturo in opremo v izbranih šolah ter nudijo neposredno gmotno podporo učencem oz. študentom.

Posebna oblika gmotne spodbude so **štipendije**, ki zavezujejo prejemnike (štipendiste) k zaposlitvi pri štipenditorju, če jih ta po končanem izobraževanju potrebuje. Bistvo je, da organizacijam uspe s štipendisti vzpostaviti vzajemen dolgoročen odnos. Po vstopu v organizacijo morajo diplomanti običajno še skozi razmeroma dolgotrajen proces usposabljanja in uvajanja v delo in kulturo organizacije.

Na univerzah za stike med študenti in zaposlovalci skrbijo **karierni centri** (na primer Karierni centri UL). Njihov osnovni namen je študentom pomagati pri pridobivanju praktičnih in mednarodnih izkušenj med študijem, jih informirati o delovanju trga delovne sile, zagotavljati dostop do praktičnega usposabljanja za večšine, ki jih potrebujejo za iskanje zaposlitve, usmerjati študente v zgodnji kariere ter služiti kot stična točka med organizacijami in študenti pri posredovanju praks in zaposlitev. Karierni centri tudi spremljajo zaposlitveno pot diplomantov po končanem študiju in tako pridobivajo informacije o kakovosti izobraževalnih programov. Za delodajalce so karierni centri pomemben partner, saj z njimi sodelujejo pri usmerjanju dijakov v deficitarne poklice, predstavljajo posamezne delodajalce in njihova delovna mesta bodočim diplomantom ter tudi iščejo zanje primerne kandidate za zaposlitev in pomagajo pri njihovi izbiri.

Javne službe za zaposlovanje (angl. *public employment agencies*) so lahko pomemben vir kadrov za nova delovna mesta, predvsem za tista, pri katerih ni zahtevano zelo specifično znanje in pri katerih je zahtevana nižja izobrazba. Čeprav jim pogosto očitajo, da razpolagajo predvsem z manj sposobnimi, motiviranimi in proaktivnimi kandidati, so njihove baze iskalcev zaposlitve po navadi najobsežnejše, kandidati za zaposlitev pa so sorazmerno hitro dostopni. V zadnjem času na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ) nudijo tudi posebne strokovnjake, ki se ukvarjajo z določenimi panogami, in so tako lahko še bolj ciljno usmerjeni pri sodelovanju z organizacijami, ki želijo zaposlovati. Zlasti pri zaposlovanju večjega števila delavcev, od katerih ne zahtevamo posebnih vrst znanja ali drugih sposobnosti, jih je tako težko in tudi nesmiselno obiti. Njihove storitve so tudi za delodajalce brezplačne. V Evropski uniji se

pojavnjajo tako imenovani **evropski uradi za izbor osebja** (EPSO), katerih dejavnost sega prek meja nacionalnih držav, ZRSZ pa pri iskanju in privabljanju kandidatov bilateralno sodeluje tudi z javnimi službami za zaposlovanje v mreži EURES in iz JV Evrope, kar je za zaposlovalce v Sloveniji lahko pomembna prednost. Delodajalci se na ZRSZ obračajo s svojimi potrebami po delavcih, zavod pa na podlagi ustrezne izbire napoti k njim brezposelne osebe. Usmerjanje delavcev na prosta delovna mesta navadno poteka v dogovoru z delodajalci o tem, kateri kandidati so med brezposelnimi, ali so na voljo taki, ki v celoti izpolnjujejo delodajalčeve zahteve ali ne, koliko kandidatov naj Zavod napoti k delodajalcu, ali lahko napoti tudi take, ki ne izpolnjujejo vseh delodajalčevih zahtev, kdaj želi delodajalec imeti razgovor s kandidati itn. Zavod sodeluje z delodajalci tudi s pomočjo programov aktivne politike zaposlovanja (APZ). Eden najpomembnejših med njimi je program usposabljanja in prekvalifikacij, v okviru katerega lahko zavod krije stroške usposabljanja brezposelnih za delovna mesta, za katera med brezposelnimi ni na voljo primernih kandidatov. Navadno gre za kratkotrajnejše oblike usposabljanja, tj. od enega do šest mesecev.

Na trgu delovne sile so se uveljavile tudi **zasebne agencije za zaposlovanje** (angl. *private employment agencies*). V primerjavi z javnimi službami so običajno manjše, imajo manj informacij in tudi manj mogočih kandidatov. Organizacijam svoje storitve zaračunavajo. Njihove prednosti so, da se navadno specializirajo za določeno vrsto kandidatov in njihov strokovni profil, da imajo o svojem področju zelo dobre podatke, da delodajalcem ne dajejo le podatkov o aktualnih iskalcih dela, ampak lahko pridobivajo že zaposlene delavce, da ob posredovanju kandidatov ponudijo tudi druge storitve, kot sta intervjuvanje in testiranje, in da so pri svojem delu učinkovite ter dajejo delodajalcem ustrezna jamstva za delavce, ki so se zaposlili prek njih. Delodajalci se največkrat obračajo na **zasebne agencije, ko iščejo kandidate s posebnim znanjem za visokostrokovna in vodstvena delovna mesta** (angl. *executive search*). Agencije ali agente, ki se specializirajo za iskanje in posredovanje takšnih kadrov, imenujemo tudi **lovci na glave** (angl. *headhunters*). Obstajajo tudi večje agencije, ki delujejo v mednarodnem prostoru, kot sta na primer Adecco in Manpower. Te so manj specializirane in poleg drugih storitev nudijo organizacijam tudi možnost najema delavcev. V tem primeru je delavec zaposlen pri agenciji in delo

opravlja za organizacijo, s katero ima agencija pogodbo o zagotavljanju delavcev. Način angažiranja delavcev z najemom velikokrat uporabljajo mednarodna podjetja in podjetja, ki si želijo zagotoviti večjo fleksibilnost. Ob najemu delavcev lahko agencije nudijo tudi možnost poznejšega posredovanja delavca, če ga organizacija, ki delo najema, pozneje želi neposredno zaposliti.

Oglaševanje na javnih mestih in v javnih medijih, kot so: časopisi, revije, radio in televizija, so bili svoj čas zelo razširjena metoda za privabljanje, danes pa se uporabljajo zelo redko, saj se je večina neposrednega oglaševanja delovnih mest preselila na splet, konkretnije na spletne karijerne portale, karijerne spletne strani organizacij in na družbene medije. Fizična oblika oglaševanja prostih delovnih mest, ki jo še vedno lahko zasledimo, je **oglaševanje** v prostorih ali na stavbah v lasti organizacije, še posebej če ta posluje neposredno s končnimi potrošniki (ang. *business to customer* – B2C) in ima velik doseg v občinstvu, ki mu je oglas namenjen (npr. oglaševanje za prodajalce v maloprodajnih trgovinah ali pa za natakarje v gostinskih lokalih). Zaposlitvene oglase v fizični obliki danes zasledimo še **na velikih oglasnih panojih**, a to bolj, če gre za precej generična delovna mesta ali pa del širših in večkanalnih zaposlitvenih kampanj. Tako kot je včasih veljalo, da je treba biti zelo pozoren pri izbiri javnega medija, danes velja, da moramo biti pozorni pri izbiri elektronskega medija, s katerim želimo doseči zeleno družbeno skupino oz. segment trga delovne sile. Včasih in danes velja, da **mora zaposlitveni oglas, pa naj bo digitalen ali klasičen, doseči svoje občinstvo in pri njem zbuditi pozornost**. Prav tako **naj bi vsak oglas zadoščal naslednjim vidikom**: 1) zakonodajnemu (biti mora skladen s trenutno relevantno zakonodajo); 2) etično-moralnemu (npr. predvsem izogibanje možnostim za diskriminacijo, spoštovanje osebnosti kandidatov itn.); 3) informativnemu (posredovati dovolj informacij, da spodbudi kandidata in omogoči prijavo); 4) oglaševalskemu; 5) stroškovnemu (pri oglaševanju moramo biti racionalni in ekonomsko učinkoviti). V nasprotju s klasičnimi (npr. tiskanimi) oglasi, pri katerih so morale biti vse informacije zajete v zelo omejenem fizičnem prostoru, se lahko informacije v digitalnem zaposlitvenem oglasu poljubno gnezdiijo s hiperpovezavami na nadaljnja pojasnila, informacije in multimedijske vsebine.

SPLETNO PRIVABLJANJE IN AVTOMATIZACIJA PRIVABLJANJA

Na področju privabljanja se v zadnjem obdobju zaradi novih tehnologij dogajajo precejšnje spremembe. Če je **spletno oz. e-privabljanje** zdaj že nekaj časa prevladujoči način privabljanja kandidatov, pa smo v zadnjem času zaradi pojava strojnega učenja, umetne inteligence in masovnih podatkov (na podlagi digitalnih sledi) priča tudi **avtomatizaciji privabljanja**.

V zadnjem desetletju se naraščajoči delež privabljanja kandidatov odvija prek spleta.²⁵⁸ Družbeno omrežje za poslovne stike LinkedIn se po podatkih študije Statističnega urada ZDA uporabi kar v okoli 90 % vseh primerov privabljanja novih zaposlenih.²⁵⁹ Ne samo spletni zaposlitveni portali, vse bolj splet za privabljanje uporabljajo organizacije same, ki objavljajo prosta delovna mesta na svojih portalih. Obenem **splet postaja eden glavnih virov novih kandidatov** tudi za zaposlitvene agencije. **Spletni zaposlitveni portali** sicer običajno vključujejo oglasni prostor za odprta delovna mesta (vključno z videooglaševanjem), baze iskalcev zaposlitve, elektronsko urejanje prijav, predselekcijo kandidatov, elektronske intervjuje in komuniciranje s kandidati (npr. [monster.com](#) ali [mojedelo.com](#)). Večji kot je na določenem portalu obseg ponujenih delovnih mest na eni in iskalcev zaposlitve na drugi strani, več koristi prinaša obisk portala vsaki izmed udeležениh strani v procesu privabljanja.

V splošnem velja, da **e-privabljanje prinaša kar nekaj izrazitih dobroti**.^{260, 261, 262} 1) poenostavlja proces privabljanja za delodajalce in kandidate; 2) spreminja proces zaposlovanja v smeri manj pristranega in manj zaprtega v ozke družbene kroge; 3) zagotavlja stalen dostop do informacij o kandidatih; 4) s pomočjo napredne spletne analitike pomaga iskalcem kandidatov, da so pri svojem delu učinkovitejši. Vse to se kaže v nižjih stroških, večji hitrosti in odzivnosti (oz. krajših procesnih časih), z bolj usmerjenim ciljanjem na kandidate, večjim dosegom do različnih kandidatov in v preprostejši administraciji procesov.

Slabe strani e-privabljanja za organizacije pa so lahko.^{263, 264}

1) možnost prevelikega odziva kandidatov; 2) morebitno nezaupanje v splet in z njim povezane potencialne zlorabe (predvsem na strani določenih skupin ciljnih kandidatov, npr. starejših); 3) slabša dostopnost do digitalno manj usposobljenih kandidatov; 4) nezmožnost privabiti kandidate z več izkušnjami; 5) izzivi z upravljanjem z

osebnimi podatki (Splošna uredba EU o varstvu podatkov, angl. *General Data Protection Regulation – GDPR*); 6) nepokritost določenih segmentov populacije s specializiranim (nedigitalnim) znanjem; 7) neustrezne prijave; 8) neosebna komunikacija.

Z rastjo vpliva, pojavne moči in dometa **spletnih družbenih omrežij**, kot so: LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, jih organizacije vse bolj uporabljajo za privabljanje in gradnjo znamke delodajalca. Omogočajo jim razvoj novih poti iskanja zaposlenih, in sicer z ustvarjanjem mreže potencialnih kandidatov, ki bi bili primerni za zaposlitev, ter s personaliziranim približevanjem in komuniciranjem s končnimi kandidati na načine in prek aplikacij ter vsebin, ki so jim blizu.²⁶⁵ Ustvarjanje tovrstne mreže ne predstavlja samo kanala za objavljane odprti delovnih mest za zaposlitev, ampak tudi za privabljanje in vzpostavljanje stikov za druge načine angažiranja človeških virov. S tako imenovanimi **videoposnetki za privabljanje** (angl. *recruitment videos*) organizacije ne le privabljajo kandidate za določeno delovno mesto, ampak tudi komunicirajo svoje vrednote in druge elemente skladno z znamko delodajalca. Ti videi so posebej uspešni pri tovrstnem komuniciranju, če postanejo viralni, tj. da dosežejo veliko ogledov in delitev prek družbenih omrežij.

Avtomatizacija nam omogoča, da lahko kontinuirano iščemo primerne kandidate na podlagi baz podatkov in digitalnih sledi, ki jih posamezniki puščajo na spletu. Te kandidate lahko nato s pomočjo umetne inteligence spet samodejno razvrstimo v kategorije in do njih dostopimo z njim najprimernejšim načinom digitalnega nagovarjanja in privabljanja (npr. prek e-pošte, s posredovanjem multimedijskih vsebin, prek interakcije na spletnih družbenih medijih). Uporabljena tehnologija se vseskozi uči (npr. kaj deluje za določen segment kandidatov) in postaja čedalje boljša pri iskanju in dostopanju do kandidatov oz. segmentov kandidatov. Na trgu so se pojavili specializirani ponudniki, ki ponujajo takšno digitalno iskanje in avtomatizirano privabljanje večinoma pasivnih kandidatov s pomočjo umetne inteligence (npr. [Entelo](#), [Eithfold.ai](#)). Od pandemije in z njo povezanim stopnjevanjem uporabe digitalizacije v poslovanju in življenju na splošno ter pozneje z boljšo dostopnostjo in s splošno razširjenostjo orodij jezikovnih modelov na podlagi umetne inteligence so se ti pristopi k privabljanju prihodnjih sodelavcev samo še okrepili. Tudi iskalcem zaposlitve

splet in tehnologija danes omogočata kontinuirano, preprosto in ekonomično spremljanje trga.

V zadnjem času se krepi avtomatizacija naštetih kadrovskih opravil. Komuniciranje s kandidati med privabljanjem, prijavljanjem na prosta delovna mesta in izbirnim postopkom zdaj v določeni meri opravijo tudi pogovorni roboti, kar prihrani čas in lahko poskrbi za dobro prvo izkušnjo kandidatov z organizacijo. Avtomatizacija v svojem bistvu omogoča tudi spremljanje vseh podatkov v času in sledljivost, kar omogoča podatkovno analitiko in izboljševanje procesov na podlagi dokazov.

ZNAČILNOSTI IN VREDNOTENJE NAČINOV PRIVABLJANJA

Zdaj že vemo, da je glavni namen privabljanja, da uspemo zagotoviti nabor zadostnega števila primernih kandidatov, med katerimi bodo takšni, ki se bodo prebili skozi naš izbirni postopek in na koncu tudi sprejeli ponujeno zaposlitev. Da bi lahko bolje razlikovali med različnimi viri kandidatov in načini za njihovo privabljanje, uporabljamo **različna merila in kazalnike privabljanja**.

Primarno merilo za privabljanje je **učinkovitost privabljanja**, ki jo merimo s kazalnikom **donos (metode)** privabljanja (angl. *yield ratio*). Gre za razmerje med številom zaposljivih kandidatov, privabljenih z izbrano metodo glede na število vseh kandidatov, ki jih privabimo s to isto metodo. Metode z višjo učinkovitostjo bolje ciljajo oz. privabijo v večji meri primerne kandidate. Metode s slabšo učinkovitostjo pa organizaciji ustvarjajo dvojno težavo; po eni strani povečujejo tveganje, da se proces zaposlovanja ne bo končal z zaposlitvijo primerne kandidata, hkrati pa ustvarjajo oportunitetne stroške, povezane s procesiranjem in z zavračanjem neustreznih kandidatov. Donos privabljanja moramo razlikovati od **seleksijskega količnika**, ki ga uporabljamo v nadaljevanju procesa zaposlovanja in se nanaša na delež kandidatov, ki uspešno opravijo določen seleksijski preizkus.

Druga merila, ki jih pogosto uporabljamo za vrednotenje načinov privabljanja, so: 1) **hitrost načina privabljanja** (kako hitro z izbrano metodo uspemo oblikovati nabor kandidatov); 2) **stroški oz. ekonomičnost privabljanja** (kako veliki so stroški izbrane metode privabljanja); 3) **raznolikost privabljenih kandidatov** (kako

velika je raznolikost kandidatov, ki jih uspemo privabiti z izbrano metodo privabljanja). Poleg tega je seveda nujno, da so uporabljeni načini privabljanja **skladni z zakonodajo**. V prihodnosti bi lahko pomembnejše postalo tudi merilo » **vključevanje digitalne sledi**«, torej v kolikšni meri izbrana metoda privabljanja pri iskanju kandidatov upošteva digitalno sled posameznikov. Glede na naraščanje pomena pasivnih kandidatov bi lahko kot merilo dodali tudi **uporabnost metode za privabljanje pasivnih kandidatov**. Pri merilu stroškov naj omenimo, da so pomembni tudi **relativni stroški** (npr. kakšni so stroški metode privabljanja v primerjavi z oportunitetnimi stroški nezapolnjenega delovnega mesta).

Vsak način privabljanja se različno odreže po omenjenih merilih. Za uporabo specializiranih agencij za iskanje vodilnega kadra je na primer značilno, da so visokoučinkovite, a hkrati tudi zelo drage. Za objavljane odprte delovne mest znotraj organizacije je značilno, da je metoda hitra in poceni, a hkrati ustvari bazen kandidatov z nizko raznolikostjo. V preglednici 6.1 je pregled nekaterih načinov privabljanja po izbranih merilih:²⁶⁶ učinkovitosti, hitrosti, stroškov in raznolikosti.

Preglednica 6.1: Načini privabljanja glede na izbrana merila

	Učinkovitost	Hitrost	Stroški	Raznolikost
Oglaševanje v klasičnih medijih	Nizek	Srednja	Nizki/Srednji	Velika
Spletno privabljanje	Srednji	Hitra	Nizki	Srednja/Velika
Stiki s šolami	Srednji	Počasna	Srednji	Srednja
Zasebne agencije za iskanje kadrov	Visok	Počasna	Visoki	Srednja
Notranje objavljane prostih delovnih mest	Srednji/Visok	Hitra	Nizki	Nizka/Srednja
Javne agencije za zaposlovanje	Nizek/Srednji	Srednja	Nizki	Srednja
Osebnе povezave in poznanstva zaposlenih	Srednji/Visok	Srednja	Nizki	Nizka/Srednja
Ponudniki avtomatiziranega privabljanja (AI)	Visoka	Hitra	Srednji	Po meri

Kot lahko vidimo, ima sicer vsak način privabljanja svoje močne in šibke točke, so pa nekateri – v celoti gledano – boljši kot drugi. Kot zelo perspektivno se kaže **privabljanje prek ponudnikov avtomatiziranega privabljanja** (temelječ na umetni inteligenci), saj je hiter, omogoča visoko učinkovitost in pri nekaterih ponudnikih celo določanje raznolikosti kandidatov po meri (npr. Seekout). Treba pa je zapisati, da je ta način manj primeren za delovna mesta, pri katerih posamezniki puščajo manj obsežne in intenzivne digitalne sledi.

Velja, da so **določene metode privabljanja** še posebej primerne **za določen tip kandidatov** oz. za zapolnjevanje določenega tipa odprtih delovnih mest, velikokrat pa je metode dobro kombinirati. Tako je na primer razumljivo, da bomo popolne novince lahko učinkovito privabili s pomočjo stikov s šolami; za privabljanje ekspertov in menedžerskega kadra se pogosto uporabljajo specializirane agencije za iskanje vodilnih kadrov (angl. *executive search firms*); ko iščemo delavce v proizvodnji, pa bomo sodelovali z javnimi agencijami za zaposlovanje (tudi v tujini; slovenski javni zavod za zaposlovanje v zadnjem času pospešeno sklepa sporazume z javnimi agencijami za zaposlovanje v tujini), s specializiranimi agencijami za posredovanje tehničnih kadrov, z agencijami za posredovanje delavcev (z možnostjo zaposlitve) in uporabljali bomo spletno privabljanje itn.

ZNAMKA DELODAJALCA

V času spletnega privabljanja, preobilja informacij in zagrizenega tekmovanja za pozornost je za uspešno pojavljanje organizacije na trgu delovne sile in njeno sposobnost, da privabi dobre kandidate, bistvena **znamka delodajalca oz. zaposlovalca** (angl. *employer brand*; uporabljali bomo oba izraza, ki se uporabljata v slovenski praksi). Močna, ugledna znamka delodajalca pri posamezniku spodbudi samodejno procesiranje, ki delodajalca postavlja v prednostni položaj. Princip delovanja znamke delodajalca je podoben kot pri drugih vrstah znamk, s tem da se vsebinsko veže na organizacijo kot zaposlovalca. Pomislite, kaj se zgodi, ko vidite ali slišite ime določenega podjetja. Če vam ime ni popolnoma neznano, boste ne glede na to, kako dobro ga poznate in koliko stika ste že imeli z njim, v svojih mislih imeli neko podobo o tem, kakšno bi bilo lahko to podjetje kot (vaš) delodajalec. Močnejša kot je znamka dotičnega zaposlovalca in več stika, kot ste imeli z njim, jasnejša in izrazitejša bo vaša predstava, kako bi se odrezal in kako primeren bi bil za vas.

Zaradi samodejnega procesiranja,²⁶⁷ ki je povezano z znamkami, **močna znamka za delodajalca pomeni, da:**

- si posamezniki bolj zapomnijo njihove zaposlitvene materiale in oglase;
- se kandidati hitreje odločajo v povezavi s ponudbami te organizacije;
- obstaja večja privlačnost te organizacije v vseh fazah procesa zaposlovanja, vključno s končno izbiro;
- obstaja celo pripravljenost na strani kandidatov sprejeti zaposlitev pri močni znamki za nižje plačilo (~7 %);
- lahko pritegnejo več in boljše kandidate.

Znamke zaposlovalcev so danes vedno v ozadju delovanja trga delovne sile in vplivajo na to, kako posamezniki zaznavajo organizacije kot delodajalce ter kako v povezavi z njimi izoblikujejo svoja

stališča in vedenja. Znamka delodajalca posameznikom izbrano organizacijo predstavlja kot delodajalca in jim omogoča, da ocenijo **ujemanje med njimi in izbrano organizacijo** (angl. *person-organization fit*). Tudi ko organizacija lansira konkretno zaposlitveno-oglaševalsko kampanjo in neposredno komunicira prosta delovna mesta, na katera bi rada privabila kandidate, je zaznava znamke delodajalca te organizacije vedno (vsaj posredno) prisotna in vpliva na proces zaposlovanja. V tem delu besedila zato obravnavamo najprej pojem in značilnosti znamke delodajalca ter nato še znamenje delodajalca.

OPREDELITEV IN DIMENZIJE ZNAMKE DELODAJALCA

Znamka delodajalca oz. zaposlovalca je mentalna predstava o izbrani organizaciji in njenih značilnostih kot delodajalca, ki se navezuje predvsem na njen ugled, edinstvene vidike njene ponudbe vrednosti obstoječim in potencialnim zaposlenim ter na obljubljeni izkušnji zaposlitve.²⁶⁸ Gre za paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki se prek znamenja kažejo v podobi organizacije kot zaposlovalca v očeh zaposlenih in potencialnih kandidatov za zaposlitev. Znamka delodajalca vzpostavi in vzdržuje identiteto organizacije kot delodajalca,²⁶⁹ torej vpliva na splošni vtis, kakšna je izbrana organizacija kot delodajalec. Katere sisteme za delo z ljudmi ima? Katere so vrednote pri delu z ljudmi, ki jih zagovarja? Kako se vede in kak odnos ima do zaposlenih in kandidatov na trgu delovne sile? Organizacija svojim **(potencialnim) zaposlenim ponuja t. i. ponudbo vrednosti** (angl. *employee value proposition – EVP*). Gre za edinstven skupek koristi in zaposlitvene izkušnje, ki jo je zaposleni deležen v dotični organizaciji. Ponudba vrednosti zaposlenim poudarja, kaj je pri dotičnem zaposlovalcu edinstveno in kje izstopa.

Znamka delodajalca je del širše predstave o organizaciji, ki vključuje še finančno, družbeno in tržno podobo. Zato so običajno organizacije z močno osrednjo znamko v privilegiranem položaju in prepoznavnejše tudi kot delodajalci. Še posebej je izrazita razlika med organizacijami, ki poslujejo z drugimi podjetji (ang. *business to business – segment B2B*), in tistimi, ki poslujejo neposredno s končnimi strankami (ang. *business to customer – segment B2C*). Zadnje imajo veliko boljše možnosti za prepoznavnost in močno znamko

delodajalca. Tipičen primer so običajno tehnološka podjetja ali pa telekomunikacijska podjetja, ki so pogosto tudi ugledni delodajalci. Seveda prepoznavnost še ne pomeni, da je **močna znamka delodajalca tudi samodejno ugledna in pozitivna**. Tako kot je močna in ugledna znamka lahko za organizacije velika prednost pri privabljanju kandidatov za zaposlitev, je lahko neugledna znamka (z negativno konotacijo) velika ovira. Zaposlitvena kampanja organizacije s šibko znamko delodajalca ima tako lahko več možnosti za uspeh kot pa kampanja organizacije z močno, a neugledno oz. negativno znamko delodajalca. Izboljševanje in preoblikovanje močne negativne znamke delodajalca je običajno težavno in počasno.

Razlikujemo med **celostnim** (holističnim) pogledom in **elementarnim** pogledom na znamko delodajalca.²⁶⁵ Za **celostni pogled** velja, da ga zaznamuje celostno zaznavanje privlačnosti delodajalca oz. splošni vtis organizacije kot delodajalca. Ta vidik je pogosto bolj pod vplivom osrednje znamke te organizacije in ga zaznamuje tudi podoba organizacije kot ponudnika dobrin in storitev. Za **elementarni pogled** pa je značilno, da ločimo različne sklope značilnosti organizacije, ki vplivajo na njeno privlačnost kot zaposlovalca. Običajno nas zanimajo: **instrumentalne**, **simbolne** in **izkustvene** značilnosti organizacije kot delodajalca. **Instrumentalni vidik** se navezuje na ugodnosti in koristi, ki jih je deležen zaposleni v dotični organizacije (npr. lokacija sedeža organizacije, pozicioniranje plač, možnosti osebnega razvoja in napredovanja, fleksibilnost kraja in časa opravljanja dela, domiselni prostori za druženje s sodelavci, zdrava prehrana, dogodki za zaposlene itn.). Odgovarja na vprašanje, česa bom deležen v izbrani organizaciji in v kolikšni meri je ponujen paket boljši ali slabši od alternativnih delodajalcev. **Simbolni vidik** se navezuje na osebnostne značilnosti znamke kot delodajalca. Odgovarja na vprašanje, kakšna je organizacija kot delodajalec, če bi ji pripisovali lastnosti osebe. Simbolni vidik je običajno močno povezan z značilnostmi organizacijske kulture. Organizacije so kot delodajalci lahko: zanesljivi, prijazni, zahtevni, moderni, ugledni, skrbni, inovativni, zahtevni, dobrohotni, pošteni ... Najlažji je razmislek o tem vidiku, če obstoječe zaposlene in potencialne kandidate na trgu vprašamo, kako bi dotično organizacijo kot delodajalca opisali z nekaj pridevniki. Zadnji, **izkustveni vidik** se navezuje na izkušnje oz. interakcije, ki jih imajo zaposleni in kandidati z organizacijo. Za kandidate so pomembni predvsem

čustveno nabiti dogodki, ki so jih imeli s potencialnim delodajalcem (npr. sodelovanje v natečaju za najboljšo idejo, »heckatoni«, navdihujoč nagovor predstavnika organizacije, nagradne igre, zanimiv študijski primer, dobra izkušnja s študentskim delom ali prakso, izkušnja na zaposlitvenem pogovoru, odlična karierna zgodba katerega izmed zaposlenih v organizaciji itn.). Kadar se potencialni kandidati na hitro spoprimejo z znamko delodajalca, običajno prevlada splošni vtis. Ko razmišljanju o organizaciji kot delodajalcu posvetijo več časa in se poglobijo, večjo vlogo odigra elementarni pogled.

Pri vzpostavljanju, vzdrževanju ali pri spreminjanju znamke delodajalca je bistveno, **da vemo, kakšno znamko delodajalca si želimo** oz. kakšna bi bila optimalna glede na naše poslanstvo in cilje, ter **da dobro poznamo, kako nas trenutno vidijo naši zaposleni in potencialni kandidati za zaposlitev**. Običajno je za to potrebnega nekaj strateškega razmišljanja, kako se želimo pozicionirati na trgu delovne sile, ter analiza notranjega in zunanjega pogleda na našo organizacijo kot delodajalca oz. zaposlovalca. Ko razčistimo, kakšna znamka delodajalca bi bila za nas primerna in kako nas trenutno vidijo posamezniki znotraj in zunaj organizacije, lahko začnemo načrtne aktivnosti za oblikovanje in komuniciranje znamke delodajalca.

ZNAMČENJE OZ. OBLIKOVANJE ZNAMKE DELODAJALCA

Znamčenje delodajalca oz. zaposlovalca (angl. *employer branding*) opredelimo kot skupek vseh prizadevanj oz. namernih aktivnosti organizacije, ki so usmerjene v oblikovanje znamke delodajalca in komuniciranje organizacije kot zaželenega delodajalca med obstoječimi zaposlenimi in potencialnimi kandidati za zaposlitev. Znamčenje delodajalca **je trodelni proces, ki ga sestavljajo:**^{270, 271} 1) oblikovanje ponudbe vrednosti; 2) notranje trženje oz. promocija navznoter; 3) zunanje trženje oz. promocija navzven. Nastane kot posledica uveljavljanja kombinacije dolgoročnih strategij s področij trženja in menedžmenta človeških virov ter se običajno tudi najbolje uresničuje v organizacijah, v katerih pri znamčenju delodajalca sodelujejo strokovnjaki z obeh omenjenih področij.

Preden začnemo notranjo ali zunanjo promocijo, je treba **preučiti in (pre)oblikovati ponudbo vrednosti**. Ta ponudba temelji

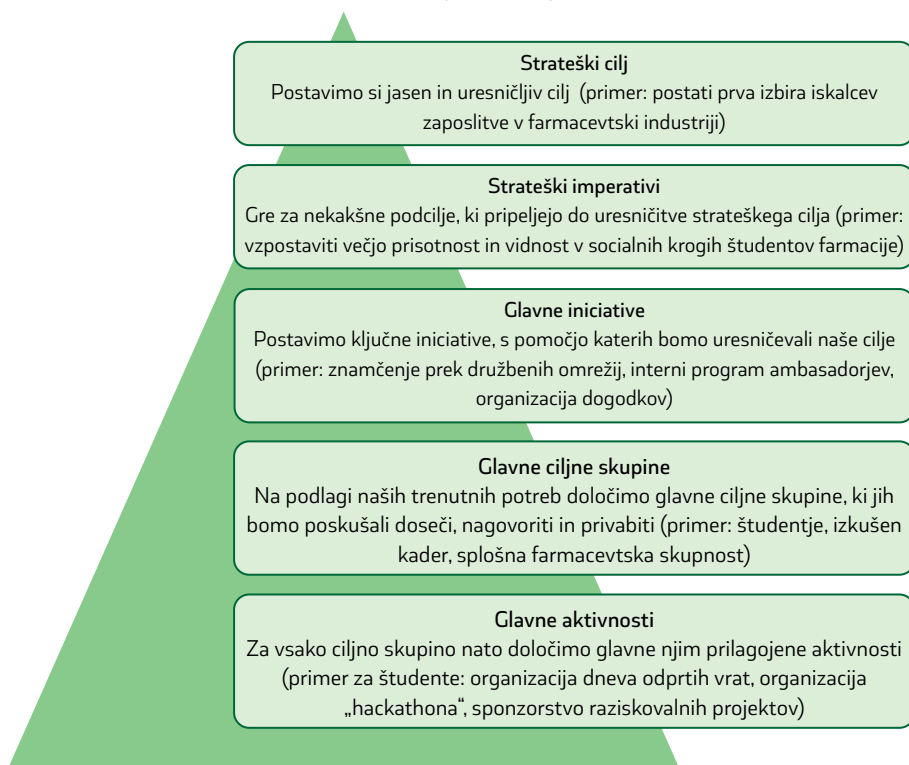
predvsem na (kakovostni) vsebini aktivnosti MČV, primerni organizacijski kulturi in pristopu k vodenju v organizaciji, zato je znamenčenje vedno odvisno od kakovosti sistemov za delo z ljudmi, ki jih imamo v organizaciji. Rokohitrskih prijemov za hitro prilagajanje ni veliko, saj razvoj teh sistemov zahteva čas in sredstva, zato pa imamo več možnosti, kako oblikujemo informacije o teh sistemih in kako jih komuniciramo. **Dobra ponudba vrednosti mora biti primerno opredeljena in uspešno skomunicirana.** To pomeni, da si zna na njeni osnovi potencialni kandidat sorazmerno dobro predstavljati oz. zamisliti, kako bi potekalo delo in kakšna bi bila vsakodnevna izkušnja v dotični organizaciji. Pomembno je, da smo pri komuniciranju avtentični in da ne pretiravamo, saj je v času spletnih medijev in hitrega pretoka informacij vsako nerealistično predstavljanje situacije v organizaciji lahko dvorezen meč.

Čeprav je za privabljanje kandidatov za zaposlitev ključnega pomena zunanje komuniciranje (trženje) organizacije kot delodajalca, ne smemo pozabiti na **notranje komuniciranje**. Uspešno notranje komuniciranje edinstvenih koristi, značilnosti in prednosti delodajalca ne samo da ozavesti obstoječe zaposlene o privlačnih značilnostih njihovega obstoječega delodajalca in jih opomni o ugodnostih, ki so jih deležni, ampak pomembno vpliva tudi na to, kako širijo informacijo o svojem delodajalcu. **Zaposleni so prvi in verjetno najpomembnejši ambasadorji organizacije kot delodajalca.** V okviru **zunanjega trženja** pa komuniciramo ponudbo vrednosti organizacijam, ki se ukvarjajo z iskanjem in s privabljanjem kandidatov, in neposredno potencialnim kandidatom na trgu delovne sile. Organizacijo poskušamo čim bolj konkretno predstaviti kot zaželenega delodajalca, pri čemer je zlasti pomembno jasno sporočati, kje in na kak način se razlikujemo od konkurenčnih delodajalcev.

Znamčenja delodajalca se je treba lotiti celostno. To najlažje storimo s pomočjo pregledne **strateške piramide znamčenja delodajalca**, s katero se jasno predstavijo strateški cilj in podcilji, glavne iniciative, ciljne skupine in aktivnosti, ki podpirajo celotno strategijo (glejte sliko 6.1). Pomembno je tudi, da si zastavimo nekaj ključnih kazalnikov uspešnosti znamčenja, še posebej, če imajo organizacije v strategiji znamčenja vključene tudi digitalne aktivnosti (npr. družbena omrežja itn.). Za uresničevanje strategije se lahko poslužujemo različnih aktivnosti, kot so: ciljno in

aktivno delovanje prek družbenih medijev, ustvarjanje fizičnih in spletnih dogodkov in doživetij, organizacija raznih tekmovanj (t. i. hackathon), pomoč skupnosti (organizacija ali podpora raznih dobrodelnih dogodkov) itn.

Slika 6.1: Strateška piramida znamčenja delodajalca



Predvsem spletni družbeni mediji so odlično orodje za ustvarjanje znamke delodajalca. Eden izmed vzvodov, ki jih lahko uporabimo za širjenje dobrega glasu o organizaciji na strani zaposlenih navzven, so t. i. **ambadorski programi**. Zaposlene je najprej treba povezati na spletnih družbenih medijih. To naredimo tako, da oblikujemo razne dogodke, aktivnosti in tekmovanja znotraj kolektiva, ki pripomorejo k ustvarjanju vsebin na spletu. Nato sodelujoče spodbudimo k deljenju, všečkanju in k drugemu vključevanju. Ta pristop nam omogoča, da se prek zaposlenih širi dober glas o organizaciji in doseže ljudi, ki so v njihovih spletnih družbenih krogih. Gre za najboljšo pot do podobno mislečih, saj kolegov glas vedno prevlada nad korporacijskim. Drugi način je, da **ustvarjamo**

uporabno vsebino za širšo (zunanjo) javnost in jo delimo prek korporativnih kanalov (družbenih medijev) z namenom deljenja znanja in izkušenj ter s spodbujanjem dogajanja na naših naslovih. S tem posledično povečamo prisotnost in vidnost na splošno ali pa v izbrani skupnosti, kar se pokaže kot večja zanimivost delodajalca za potencialne iskalce zaposlitve. Tretji način pa je, da **sistematično namenimo pozornost platformam in aplikacijam, na katerih lahko potencialni iskalci zaposlitve preverijo prihodnjega delodajalca** (npr. Glassdoor). V ta proces je smiselno na ustrezen način vključiti tudi sodelavce. Če sklenemo ta preprosti krog komunikacije znamke delodajalca, lahko pričakujemo boljši in kakovostnejši pritek kandidatov pa tudi večjo vključenost samih sodelavcev.

Seveda pa namerna dejanja delodajalcev niso edina, ki prispevajo k podobi organizacije kot delodajalca. **Podoba delodajalca v javnosti se oblikuje tudi glede na aktivnosti drugih**, kot so npr.: mediji, spletne skupnosti in interesne skupine itn., tako da v današnjem svetu podobe znamke delodajalca nikoli ne moremo imeti popolnoma pod nadzorom. **V grobem lahko zapišemo, da znamko delodajalca oblikujejo:** 1) značilnosti organizacije kot zaposlovalca; 2) informacije, posredovane od organizacije v sklopu aktivnega znamčenja; 3) informacije, posredovane od drugih (klasični in družbeni mediji, strani in aplikacije za ocenjevanje delodajalcev (npr. Glassdoor), strokovne organizacije, ki delodajalce razvrščajo na lestvice (npr. Fortune 500 best companies to work for, Zlata nit), certifikati s področja dela z ljudmi (npr. Certifikat družini prijazno podjetje, status podpisnika Listine raznolikosti). Če imajo organizacije zelo šibko znamko delodajalca, jo šele vzpostavljajo ali pa so neprepoznavne zaradi delovanja na medorganizacijskem trgu, se lahko poslužujejo tudi **znamčenja prek posrednika**. Razna tekmovanja za najboljšega ali zaželenega delodajalca so lahko priložnost za dvig ugleda takšnih delodajalcev, ki se nato lahko znamčijo posredno kot npr. zmagovalci, finalisti ali visokouvrščeni na tekmovanju. Raziskave kažejo, da je to še posebej pomembno za manjše organizacije, ki si tako bolj izboljšajo kakovost kandidatov, ki jih uspejo privabiti.²⁷²

Glede na to, da imajo različne organizacije različno prepoznavnost na trgu delovne sile in v segmentnih, ki so za njih relevantni, je smiselno pri postavljanju strategije znamčenja delodajalca upoštevati tudi, kakšna je stopnja prepoznavnosti dotičnega delodajalca.

Tu lahko uporabimo in prilagodimo klasičen (AIDA) model iz trženjskega komuniciranja.²⁷³ Potencialni kandidati morajo namreč delodajalca najprej sploh **prepoznati oz. razviti zavedanje o delodajalcu** (angl. *awareness*). Ko delodajalca prepoznajo, je naslednji korak, da **jih ta začne zanimati** (angl. *interest*). Naslednja faza se zgodi, ko **kandidat pokaže željo** (angl. *desire*) v povezavi z dotičnim delodajalcem. Zadnji korak pa je **akcija** (angl. *action*) **na strani kandidata**. V našem primeru to običajno pomeni, da se kandidat prijavi na razpisano delovno mesto.

Komuniciranje znamke delodajalca in bolj neposredno komuniciranje s kandidati v okviru zaposlitvenih kampanj je odvisno od tega, v kateri fazi se določen segment naših potencialnih kandidatov nahaja. Če je npr. večina v fazi, v kateri se dotičnega delodajalca niti zaveda ne, bomo morali vse napore vložiti najprej v to, da bodo potencialni kandidati sploh prepoznali ime organizacije (na začetku lahko tudi prek znamčenja s posrednikom). Če potencialni kandidati že izražajo željo po zvezi z našo organizacijo kot delodajalcem, bi morali biti vsi naporji usmerjeni v to, da s konkretnimi kampanjami dosežemo, da se potencialni kandidati dejansko prijavijo na razpisano delovno mesto ali pa v organizacijsko bazo potencialnih kandidatov. Biti v situaciji, ko smo za kandidata, predvsem za najboljše talente, **izbrani delodajalec** (angl. *employer of choice*), je torej za organizacije velika prednost, a jo je treba izgraditi in potem tudi pripeljati do konca – prijave kandidata na delovno mesto v naši organizaciji.

POVZETEK POGLAVJA

1. V tem poglavju se osredinjamo na iskanje in privabljanje kandidatov na eni strani ter gradnjo znamke delodajalca na drugi.
2. Proces iskanja in privabljanja obravnavamo kot dvostranski proces, v katerem so udeleženi kandidati in delodajalci. Najprej razčistimo vlogo iskanja in privabljanja kandidatov v zaposlitvenem procesu. Nato opravimo podrobnejši predlog kategorij kandidatov in načinov, kako jih lahko privabimo.
3. Glede na aktualne trende predstavimo spletno privabljanje, ki je postalo prevladujoči način privabljanja, in avtomatizacijo privabljanja s pomočjo umetne inteligence, ki postaja trend na področju privabljanja.
4. Razpravo o privabljanju sklenemo z merili, po katerih lahko primerjamo in vrednotimo različne metode privabljanja.
5. V nadaljevanju predstavimo znamko delodajalca, opredelimo njene dimenzije in ponudbo vrednosti zaposlenim. Sklenemo s predstavitvijo aktivnosti, značilnosti in z odločitvijo v procesu znamčenja delodajalca.

VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Zakaj govorimo o privabljanju sodelavcev kot dvostranskem procesu?
2. Katere so prednosti in slabosti privabljanja iz notranjih virov?
3. Katerim načinom privabljanja bi dali prednost in zakaj: v primerih kandidatov, ki so končali izobraževanje in prvič iščejo delo; visokousposobljenih strokovnjakov s posebnimi znanji; proizvodnih delavcev; majhnih oziroma velikih organizacij; organizacij na podeželju in organizacij v velikih mestih?
4. Kakšna je vloga avtomatizacije in digitalizacije v procesu privabljanja novih sodelavcev?

5. Kaj je znamka delodajalca in zakaj je pomembna?
6. Kateri elementi sestavljajo ponudbo vrednosti zaposlenim?
7. Kdaj se odločimo za znamčenje delodajalca prek posrednika?

VAJA: SPLETNO ZAPOSLOVANJE

Na internetu poiščite vsaj pet različnih zaposlitvenih portalov, npr. portal Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, portal ene domače in ene tuje zasebne agencije za množično zaposlovanje (npr. mojedelo.com in portal agencije Adecco) ter portal ene domače in ene tuje agencije za zaposlovanje posebnih skupin (npr. Competo in Trenkwalder). Izvedite primerjalno analizo teh portalov in poiščite odgovore na naslednja vprašaja:

- Katere so podobnosti in razlike med navedenimi portali?
- V kolikšni meri portali in orodja, ki jih ponujajo, omogočajo pridobivanje kandidatov za zaposlitev in njihovo izbiro? Kaj mora v primeru posamezne agencije opraviti delodajalec sam?
- Kako prijazni so portali do uporabnikov?
- Katere vrste kadrov bi vi kot kadrovik iskali s pomočjo posameznega portala?
- Kaj bi priporočili izbranim agencijam glede njihovih portalov?

PRIMER ZA PREUČEVANJE: ZNAMKA DELODAJALCA MANJŠEGA TEHNOLOŠKEGA PODJETJA S PRIMANJKLJAJEM KADRA

Podjetje HugoTech je visokotehnološko podjetje, ki se ukvarja z razvojem naprednih spletnih aplikacij. Velja za eno večjih slovenskih razvojnih podjetij, na trgu je prisotno že pet let in zaposluje 35 inženirjev različnih smeri. Zaradi povečanega obsega dela imajo v načrtu širitev, kar pomeni tudi novo zaposlovanje. Njihov cilj je pridobiti pet novih inženirjev, vendar je prav ta kader danes izjemno zaželen, še posebej tisti z izkušnjami. Poleg tega imajo namen

zaposliti še tri študente pripravnike, ki bi jih izobraževali in nato zaposlili.

Ker se podjetje zaveda pomena znamke delodajalca in njene vrednosti pri iskanju novega kadra, si želi povsem na novo zastaviti strategijo znamčenja in se prebiti v sam vrh svoje konkurence ter postati najprivlačnejši delodajalec v svoji panogi. Podjetje trenutno nima nobenih posebnih aktivnosti za krepitev znamke; uporablja tipične kanale – LinkedIn, Facebook in eno izmed strani za zaposlovanje. Njihove objave na družbenih omrežjih so nekonsistentne in navadno tudi zelo prodajno usmerjene. Stikov s fakultetami imajo le nekaj, vendar si nedvomno želijo povečati prepoznavnost tudi med študenti.

1. Razmislite o problemu podjetja in definirajte strateški cilj ter strateške imperitive znamčenja delodajalca.
2. Oblikujte glavne ciljne skupine in za vsako določite glavne iniciative za krepitev znamke delodajalca.
3. Katere aktivnosti bi predlagali za krepitev stikov s fakultetami oziroma za povečanje prepoznavnosti med študenti?
4. Katere aktivnosti bi predlagali za povečanje prepoznavnosti pri kadru z izkušnjami?
5. Kako bi rešili problem njihove komunikacije? Pripravite predlog ene objave za izbrano družbeno omrežje.

7. poglavje

IZBIRANJE SODELAVCEV IN ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

Andrej Kohont, Eva Boštjančič in Ivan Svetlik

IZBIRANJE SODELAVCEV

V tem delu si bomo ogledali postopek in metode izbiranja sodelavcev med kandidati za zaposlitev. Poudariti je treba, da tako kot za večino postopkov MČV tudi za izbiranje sodelavcev velja, da je to **dvosmerni proces**, ki teče med organizacijo in posamezniki, pri katerih je organizacija vzbudila zanimanje za zaposlitev. Ne izbira le organizacija sodelavcev, ampak tudi sodelavci organizacijo. Kot organizacija v sprejemnem postopku spoznava mogoče sodelavce, tudi ti spoznavajo organizacijo in delo, za katero se potegujejo.

POSTOPEK IZBIRANJA SODELAVCEV

Zdi se, da pri nas še vedno prevladuje pogled, da je ponudba delovnega mesta oziroma zaposlitve enostransko dejanje organizacije. Organizacije ponujajo delovna mesta, za katera so vnaprej določile pričakovane lastnosti sodelavcev. V **izbirnem postopku** pa le še preverjajo, ali kandidati te lastnosti zares imajo. To je mogoče v primerih, ko se za eno delovno mesto prijavi več deset kandidatov. Za zahtevnejša in posebna delovna mesta pa po navadi zelo dobrih kandidatov ni na pretek. Zato je treba več prizadevanja tudi pri izbiri in uglaševanju z organizacijo. V postopku izbiranja si lahko kandidati, ki imajo več ponudb, premislijo. Zato jim je treba poleg realistične predstavitve dela, vzajemnih obveznosti in organizacije pokazati tudi tisto, za kar so še posebej zainteresirani. Še več, v posameznih primerih je treba razmisliti tudi o spremembi opisa in organizacije dela, ki bi kandidatu, za katerega smo še posebej zainteresirani, bolj ustrezalo. Izbirni postopek je zato tudi postopek motiviranja kandidatov in pogajanja z njimi.

Kandidati so v izbirnem postopku še posebej pozorni na plače, dodatke in druge materialne ugodnosti, osebne izzive in odgovornosti, varnost zaposlitve, možnosti napredovanja ter na kraj, na katerem je delo na voljo,²⁷⁴ in jim jih je zato v izbirnem postopku treba ustrezno prikazati.

Občutljivost izbirnega postopka se kaže v tem, da moramo kandidate, za katere smo najbolj zainteresirani, tudi najbolj natančno preverjati, kar zanje ni vedno prijetno. To so kandidati za ključna, tj. najzahtevnejša in organizacijsko-specifična delovna mesta. V splošnem velja: čim pomembnejše delovno mesto bo kandidat zasedel, tem več časa, prizadevanj in sredstev moramo vložiti v postopek njegovega pridobivanja in izbire. Če se v primerih za organizacijo manj pomembnih delovnih mest lahko zadovoljimo s kandidati, ki izpolnjujejo nujne pogoje, je za ključna delovna mesta treba iskati čim boljše kandidate. Napačne kadrovske odločitve lahko povzročijo velike težave v proizvodnji, nezadovoljstvo in izgubo strank, razpad organizacijskih oddelkov in podobno.

Koliko bomo vložili v izbirni postopek, je odvisno od **kvocienta izbire**.²⁷⁵ Če se prijavi le malo več kandidatov, kot jih potrebujemo, smo v dilemi, ali naj vztrajamo pri zahtevanih merilih in nizkem kvocientu izbire, in smo tako pri kadrovanju manj uspešni, ker mogoče ne pridobimo dovolj sodelavcev, ali pa znižamo merila, dosežemo višji kvocient izbire, dobimo dovolj sodelavcev, vendar ti mogoče ne bodo dovolj uspešni. Kvocient izbire je lahko visok, tudi če nam je uspelo pritegniti predvsem ustrezne kandidate, vendar pa je v praksi to manj pogosto.

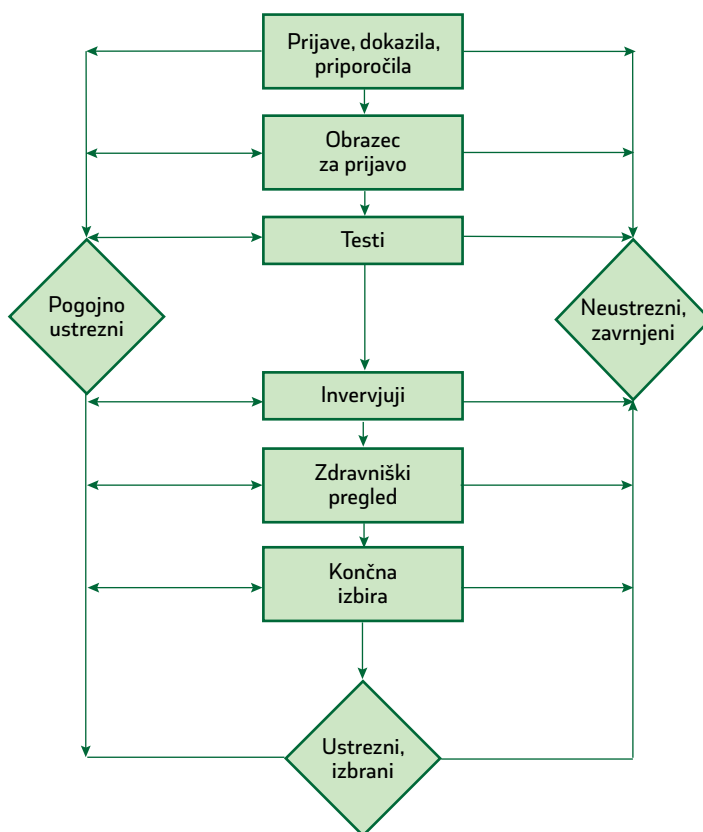
$$\text{Kvocient izbire} = \frac{\text{število izbranih kandidatov}}{\text{število prijavljenih kandidatov}}$$

Izbiranje sodelavcev načelno sledi učinkovitosti in uspešnosti. Izbirni postopek je **učinkovit**, kadar za izbiro nekega števila sodelavcev porabimo čim manj časa in sredstev. Zato na začetku izbirnega postopka, ko imamo veliko kandidatov, uporabimo časovno in stroškovno manj zahtevne metode. V nadaljevanju pa manjšemu številu kandidatov posvetimo več časa. Izbirni postopek je **uspešen**, kadar na koncu vendarle izberemo take sodelavce in v tolikšnem številu, kot je potrebno, in to tako, da bo postopek dovolj prijazen zanje in tudi za neizbrane kandidate.

Celoten izbirni postopek si lahko zamislimo v obliki vedno gostejših sit, skozi katera prehajajo kandidati, pri čemer jih na vsakem nekaj ostane. Naš cilj je, da jih neko število pride tudi skozi najgostejše sito. Gre za **zaporedje metod izbirnega postopka**, kot

jih prikazuje slika 7.1. Ni nujno, da se v vseh primerih odločimo za vse metode izbirnega postopka. Lahko tudi katero preskočimo, če imamo že dovolj informacij o kandidatu iz predhodnih faz ali če se nadejamo, da jih bomo dobili v naslednjih. To običajno storimo tudi pri kandidatih za manj zahtevna delovna mesta.

Slika 7.1: Zaporedje metod izbirnega postopka



Pri kandidatih za ključna mesta je pogosto treba katero izmed metod uporabiti večkrat oziroma v več različicah. Na primer: po intervjuju s kadrovikom bo kandidat izpolnil še dodaten test, nato pa se bo pogovarjal s svojim vodjem. Lahko se odločimo tudi, da ne bomo po uporabi vsake metode izločali neprimernih kandidatov, ampak šele po dveh ali več zaporednih. Zberemo na primer prijave in dokazila ter izročimo kandidatom formularje za prijavo, da jih

izpolnijo. Po preučitvi obojega se odločamo o tem, od koga se poslovimo in koga peljemo v nadaljnje faze izbire.

Kadar se v izbirnem postopku ustavimo z namenom, da bi odločali o primernosti kandidatov, se vprašamo, **ali se je mogoče izkazalo, da nimajo vseh nujnih lastnosti in ali imajo mogoče kako nezaželeno lastnost.** Če je na katero izmed navedenih vprašanj odgovor pritrdilen, imamo dober razlog, da kandidata izločimo iz nadaljnje obravnave. Za končno odločanje pridejo v poštev predvsem kandidati, pri katerih smo ob uporabi katere koli metode izbire na navedeni vprašanji odgovorili z ne. Med njimi bomo izbirali predvsem glede na to, koliko zelenih lastnosti imajo. Čim več pomembnih zelenih lastnosti imajo, tem večjo prednost jim bomo dali.

METODE IZBIRANJA SODELAVCEV

Za različne kandidate uporabimo različne metode izbire. Avtorji, na katere se sklicujemo v tem poglavju, si niso edini glede vrst in zaporedja uporabe metod izbire. Nekateri navajajo tudi redko uporabljane metode, kot je uporaba poligrafa (testa laži) ali grafo-logije (razpoznavanja osebnosti na podlagi pisave).^{276, 277, 278} Drugi se pri kombiniranju metod odločajo najprej za razgovor s kandidati in šele nato za testiranje.²⁷⁹ Odločitev o metodah izbire je odvisna tudi od velikosti organizacije, usposobljenosti njenih sodelavcev za vodenje izbirnega postopka in od možnosti neposrednih stikov s kandidati. Majhne organizacije si ne morejo privoščiti svojih strokovnjakov za to področje, zato uporabljajo preprostejše metode, za izbiro sodelavcev za ključna mesta pa najamejo zunanje svetovalce. Velja, da imajo med metodami izbiranja **največjo napovedno vrednost uspešnosti kandidatov pri delu** (angl. *job performance validity*) **testi kognitivnih sposobnosti, strukturirani intervjuji in vzorci dela.**^{280, 281, 282} Biografski podatki, osebni vprašalniki, ocenjevalni centri in nestrukturirani intervjuji imajo zmerno napovedno vrednost. Grafologija, posameznikovi interesi ali število let delovnih izkušenj pa delovne uspešnosti ne napovedujejo.

V nadaljevanju bomo prikazali najpogosteje uporabljane metode, in sicer v zaporedju, ki se zdi najbolj smiselno z vidika stroškov in časa, ki je potreben za izvedbo izbirnega postopka. Pri tem

predpostavljamo, da imamo na izbiro dovolj kandidatov, ki jih moramo dobro spoznati, da bi jih lahko zaposlili na zahtevnih delovnih mestih.

PISNE PRIJAVE, DOKAZILA, PRIPOROČILA IN OBRAZEC ZA PRIJAVO

Pisne prijave so prvi resen stik med organizacijo in kandidatom. Organizacije jih po navadi od kandidatov zahtevajo v oglasih za prosta delovna mesta. Pisne prijave so lahko samo formalne. To pomeni, da kandidati v njih zelo skopo izrazijo željo po zaposlitvi in navedejo osebne podatke. Lahko pa vsebujejo veliko več koristnih podatkov, ki pridejo v poštev v izbirnem postopku. Pisna prijava ima lahko vnaprej določene elemente, ki jih kandidat vnaša v poseben (spletni) obrazec za CV, lahko pa ima bolj prosto obliko, ki jo kandidat izbere sam. **Vsebina pisne prijave je lahko naslednja:** življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu, bibliografija, druga dela in posebni dosežki, kandidatova utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje, pričakovanja v povezavi z delom in s kariero v organizaciji, kandidatovo videnje razrešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, ki je izraženo v obliki programa dela.

Pisne prijave niso zanimive le zaradi vsebine, ampak tudi zaradi **oblike**. Kandidati jih pogosto pripravljajo z uporabo spletnih orodij (npr. LinkedIn, Europass itn.), zato so lahko po obliki precej podobne. Kljub temu kažejo na smisel za oblikovanje besedila, sposobnost pisnega izražanja, slog pisanja, iniciativnost kandidata itn. Pisnim prijavam kandidati običajno priložijo tudi **dokazila** o izpolnjevanju pogojev, ki jih za zaposlitev postavlja organizacija, npr. dokazila o doseženi stopnji izobrazbe, opravljenem dodatnem izobraževanju in usposabljanju ter o nekaznovanju. Kandidati lahko pisni prijavi dodajo **pisna priporočila**, ki jih kandidatu pripravijo njihovi učitelji, profesionalne organizacije, prejšnji delodajalci ali katera koli druga oseba, **seznam referenc**, ki vsebuje stike oseb, s katerimi se nato pogovori delodajalec, ali spletnih povezav do priporočil oseb, s katerimi so kandidati sodelovali. Priporočila lahko predloži kandidat sam ali pa jih priporočevalci pošljejo neposredno delodajalcu, ne da bi kandidat vedel za njihovo vsebino. V praksi so najpogostejše **telefonske poizvedbe pri nekdanjih delodajalcih**.

Negativna stran pisnih prijav je, da kandidati v njih poudarjajo predvsem svoje prednosti in se izogibajo navajanju svojih šibkih strani. Podobno velja tudi za pisce priporočil. Zato organizacije za pisne prijave in priporočila vse pogosteje uporabljajo **obrazce za prijavo**, ki so dostopni na njihovih spletnih straneh, ali pa jih pošljejo kandidatom za zaposlitev oziroma priporočevalcem. **Spletni obrazci za prijavo** v kombinaciji z **avtomatiziranimi sistemi prepoznavanja lastnosti kandidata** (angl. *automatic tracking systems/ATS*) so lahko podprti z umetno inteligenco in omogočajo avtomatizacijo postopka prijave ter pripravo razvrstitve prijav na podlagi algoritma ali kategorizacije, ki je nameščena v sistemu, s čimer zmanjšujejo administrativno breme priprave in izvedbe selekcije.²⁸³ Skladno s Splošno uredbo EU o varstvu podatkov moramo kandidate predhodno obvestiti, da bodo njihovi podatki samodejno pregledani.

Obrazec za prijavo omogoča načrtnejše pridobivanje strukturiranih podatkov o kandidatu (imenujemo jih tudi **biografski podatki**, angl. *bio data*), ki so za delodajalca pomembni, in se uporablja namesto pisnih prijav ali kot dopolnitev²⁸⁴. Pokaže, kateri kandidati imajo več zelenih kompetenc, hkrati pa je podlaga za pripravo selekcijskega intervjuja. V obrazec za prijavo kandidati običajno vpisujejo: osebne podatke, podatke, povezane z želeno zaposlitvijo, zlasti v smislu prilagodljivosti kandidata različnim organizacijskim rešitvam, kot so: delovni čas, terensko delo, pripravljenost prevzeti druga dela itn., podatke o izobrazbi, izkušnjah in o raznovrstnih spretnostih, podatke o delovni karieri in posebnih delovnih dosežkih, podatke o vrsti in stopnji izraženosti posameznih interesov ter pričakovanjih, povezanih z delom, podatke o članstvu v različnih organizacijah, o nagradah ter konjičkih in podatke o vedenjskih vzorcih.

Obrazec za prijavo temelji na opisu dela. Za njegovo oblikovanje moramo imeti jasno izdelana merila oziroma kazalnike, na podlagi katerih presojava, ali ima kandidat določene lastnosti ali ne oziroma v kolikšni meri jih ima. Če želimo obrazce za prijavo dobro strokovno pripraviti, moramo k njim pristopiti analitično.²⁸⁵ To pomeni, da podatke o lastnostih sodelavcev pozneje, ko so že v organizaciji, primerjamo z njihovimi kompetencami, odsotnostjo z dela, delovno uspešnostjo, s konfliktnostjo, z disciplinskimi presotki in podobno. Tako ugotavljamo, katere lastnosti sodelavcev

prispevajo k zelenemu in katere k neželenemu vedenju. To je tudi izhodišče za izbor podatkov, po katerih sprašujemo kandidate za zaposlitev. Glede na stopnjo povezanosti z (ne)želenim vedenjem jim lahko pripišemo večjo ali manjšo težo in točkujemo odgovore. Kandidate lahko razvrstimo tudi glede na doseženo število točk. To so t. i. **obrazci za prijavo z utežmi**.²⁸⁶ **Prednosti** tega pristopa so, da kandidati ne vedo, zakaj jih sprašujemo po določenih podatkih, da je zveza med temi podatki in delovno uspešnostjo preverljiva ter da omogočajo enako in hitro obravnavo velikega števila kandidatov. Po drugi strani je **problem** v tem, da za različna delovna mesta mogoče potrebujemo različne podatke in zato veliko raznovrstnih obrazcev za prijavo, kandidati nujno ne navajajo resničnih podatkov, zveza med podatki kandidata in delom se lahko skozi čas in v različnih okoljih spreminja, kar terja občasna empirična preverjanja.

Obrazce za prijavo skupaj s pisnimi prijavami, z dokazili in s priporočili analiziramo z namenom, da bi zožili seznam kandidatov, s katerimi se ukvarjamo v nadaljevanju izbirnega postopka. **V idealnem primeru iščemo kandidate, ki imajo vse nujne, nobene nezaželene in čim več zelenih lastnosti.** Seveda se moramo sprti odločati, kako dosledno bomo ta merila uporabili. Na koncu postopka naj nam bi ostalo dovolj dobrih kandidatov za nadaljnjo obravnavo oziroma zaposlitev. Nekatere organizacije raje ponovijo postopek pridobivanja kandidatov, kot da bi znižale merila izbire. To je dobro, če začasno lahko shajajo z manj sodelavci.

PSIHOLOŠKI TESTI IN VPRAŠALNIKI

Zaposlitveni testi in vprašalniki so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in o drugih lastnostih posameznikov²⁸⁷. Teste pogosteje uporabljajo večje organizacije, ki težijo k standardiziranim metodam in imajo zaposlene interne strokovnjake (najpogosteje psihologe) za izbiro kandidatov. S tem poenostavijo in pocenijo izbirni postopek, kar je mogoče zlasti zaradi velikega števila enakih oziroma podobnih delovnih mest.

V praksi po navadi uporabimo kombinacijo različnih testov, t. i. baterijo psiholoških testov in vprašalnikov, ki jo prilagodimo kompetencam, ki so za določeno delovno mesto potrebne. Pri tem

je pomembno, da delajo z njimi usposobljeni ljudje. Največkrat so to psihologi v organizacijah, ki sprejemajo sodelavce, ali delajo v specializiranih agencijah. A odločitve o izbiri kandidatov ne moremo sprejeti le na podlagi testov. Dodana vrednost testov se namreč s starostjo testiranih zmanjšuje, povečuje pa se pomen drugih virov informacij, zato se testi redkeje uporabljajo za kandidate, ki so starejši od 40let, in za višje vodilne.²⁸⁸ Psiholog opravi analizo delovnega mesta, izbere ustrezno baterijo psiholoških testov in vprašalnikov, pripravi kandidate na testiranje, analizira in interpretira rezultate ter jih na koncu celostno ovrednoti (npr. kandidate rangira) glede na vsa merila (npr. ocena intervjuja, ocena psihološkega testiranja, ocena preverjenih referenc itn.), ki so v selekcijskem postopku pridobljeni.

V porastu je spletno testiranje kandidatov, saj omogoča večji obseg testiranja ob znižanju stroškov in hkratno uporabo na geografsko ločenih lokacijah. Na drugi strani pa zaradi zmanjšane prisotnosti ocenjevalcev in nadzora povečuje skrb glede možnosti in sprejemljivosti goljufanja in ponarejevanja rezultatov, sploh, ko gre za zelo zelene zaposlitve v očeh kandidatov. Organizacije omejeno razrešujejo z vse bolj sofisticiranimi načini identifikacije in verifikacije kandidatov (npr. s prepoznavanjem šarenice za identifikacijo osebe, fotografsko podprte identifikacije), z uporabo dvostopenjskega testiranja (npr. spletnega in klasičnega ter s primerjavo rezultatov), z uporabo različnih kazalnikov v vsebinsko identičnih testih, s spremljanjem aktivnosti kandidata med reševanjem testa (npr. elektronska detekcija časa, ki ga kandidat nameni tipkanju, ali časa, ki ga potrebuje za oblikovanje odgovorov). Avtorji pri spletnem testiranju izpostavljajo povečano potrebo po interpretaciji rezultatov z upoštevanjem medkulturnih razlik, lokalnih posebnosti in ravni informacijske pismenosti kandidatov.^{289, 290}

Na področju MČV se običajno uporabljajo naslednji testi in vprašalniki:²⁹¹ testi sposobnosti in znanja, osebnostni vprašalniki, vprašalniki etičnega vedenja in integritete ter vzorci dela. S psihološkimi testi, ki jih sestavlja standardna serija vprašanj ali nalog, merimo sposobnosti posameznika (npr. mentalne, verbalne, orientacijske), z vprašalniki pa njegove osebnostne lastnosti, stališča, motivacijo in vrednote. Psihološki testi so po navadi časovno omejeni, pravičen odgovor pa je pri posameznem vprašanju le eden. Psihološki vprašalniki časovne omejitve nimajo, kandidat pa izrazi

stopnjo strinjanja z določeno postavko.²⁹² V določenem izbornem postopku izberemo le tiste teste in vprašalnike, ki nam podajo relevantno informacijo o posameznikovih poklicnih kompetencah oziroma tistih, ki so potrebne za določeno delovno mesto. Med psihološke teste uvrščamo teste znanja in teste sposobnosti. **Testi znanja** npr. pokažejo, koliko se je posameznik naučil v procesu izobraževanja in usposabljanja oziroma ali dosega določene izobrazbene standarde (npr. test za vozniški izpit ali matura). **Testi sposobnosti** merijo splošne sposobnosti posameznika. Merijo kognitivne (npr. sposobnost induktivnega ali linearnega sklepanja, test spomina, koncentracije), verbalne (npr. sposobnost pisnega in ustnega izražanja), vidno-gibalne sposobnosti (npr. sposobnost vidnega ali celostnega zaznavanja), ustvarjalnost (merijo stopnjo medosebnih razlik v ustvarjalnosti na različnih področjih delovanja) itn. S kombinacijo testov ugotavljamo tudi splošno inteligentnost posameznikov, ki je v javnosti bolj znana pod kratico IQ (angl. *intelligence quotient*). Te sposobnosti so v veliki meri prirojene in nato razvite v procesu odraščanja. Z njihovo pomočjo napovedujemo, kako se posameznik znajde v novih situacijah ter kako analizira in rešuje izzive v delovnem okolju.

Osebnostni vprašalniki temeljijo na opazovanju posameznika, kako se odziva na določene situacije v delovnem in življenjskem okolju, kako na tej podlagi oblikuje določene navade in s tem tudi osebnostne lastnosti. S pomočjo vprašalnikov poskušamo prepoznati najznačilnejše osebnostne poteze posameznikov, ki naj bi napovedovale njihova ravnanja v določenih poklicnih situacijah²⁹³. Tako na primer opredeljujejo tipe osebnosti kot introvertirane ali ekstravertirane, kot stabilne ali nevrotične, nagnjene k preizkušanju ali konservativne, družabne in sodelovalne ali zaprte in tekmovalne, bolj ali manj samoobvladujoče. Različne osebnostne poteze pa ustrezajo različnim delovnim okoljem. Poleg teh pa uporabljamo tudi **vprašalnike interesov, motivov, vrednot**, ki lahko bolj ali manj ustrezajo določenemu delovnemu mestu. Tako ugotavljamo na primer prevladujočo nagnjenost posameznika za delo z ljudmi ali s podatki, njegovo stopnjo motivacije, zanimanje za podjetništvo itn.

Vprašalniki etičnega vedenja in integritete vključujejo različna antiproduktivna vedenja (npr. kraja denarja, blaga in tuje lastnine, namerna poškodba blaga, da bi ga nato odkupili po nižani ceni, nedovoljeno podaljševanje odmorov, kraja na delovnem mestu,

sistematično zamujanje v službo, pojavljanje v službi pod vplivom alkohola ali drog, prodaja drog v službi, zloraba privilegijev na delovnem mestu itn.). Uporabljamo jih v selekcijske in tudi razvojno-svetovalne namene, saj napovedujejo delovno učinkovitost pa tudi antiproduktivno vedenje na delovnem mestu. Z njihovo uporabo se lahko zmanjša stopnja pojavljanja antiproduktivnosti na delovnem mestu, kar vpliva na finančni prihranek organizacije.^{294, 295}

Searle²⁹⁶ v zadnjo skupino preizkusov uvršča **vzorke dela**, ki so namenjeni neposrednemu ugotavljanju vedenja posameznika in ki so precej zanesljivi, obenem pa zmanjšujejo negativne vplive za obrobne skupine.²⁹⁷ Pripravimo jih tako, da iz kompleksa delovnih nalog izločimo najpomembnejše, s katerimi se nato spopadejo kandidati. Vsako nalogo posebej spremlja oziroma oceni ocenjevalec, kar na koncu omogoči dobro primerjavo kandidatov. Tako na primer strugar na podlagi dokumentacije nastavi stružnico in izdela načrtan element, tajnica pripravi dopis, prevajalec prevede besedilo in podobno. Njihova kompleksnost narašča s tem, da posameznik rešuje več zaporednih testov, da je v testno situacijo hkrati vključenih več posameznikov in pogosto tudi več opazovalcev. Med preprostejše sodijo testi obvladovanja določenega dela, npr. testne vožnje z avtomobilom, psihomotorični test, ki ugotavlja spretnost sestavljanja proizvoda iz številnih drobnih sestavin, situacijski test, ki sprašuje posameznika, kaj je najprimernejše ravnanje v določeni delovni situaciji, na primer, kako naj se odzove natakatar na alkoholiziranega gosta, test učljivosti, s katerim želimo ugotoviti, kako hitro in temeljito bo prihodnji sodelavec usvojil potrebno znanje in spretnosti, in podobni.

Poseben situacijski test je tudi **poskusno delo**. Z njim lahko kandidata dlje časa spremljamo v realnem delovnem okolju oziroma pri opravljanju konkretnih delovnih nalog. Pogoji, da ima poskusno delo res vlogo dobrega preizkusa, je, da jasno opredelimo merila delovne uspešnosti, ki naj jo kandidat doseže v predvidenem času. Poleg tega moramo poskrbeti, da kandidat spozna večino najpomembnejših delovnih nalog, ki naj bi jih opravljal na njegovem delovnem mestu.

Ocenjevalni centri so primer kompleksnejšega in bolj poglobljenega pristopa k ocenjevanju kandidatov za zaposlitev pa tudi že zaposlenih sodelavcev. Uporabljajo se predvsem za ocenjevanje vodij in specialistov. Kandidati so na testiranju od dva do tri dni

ter rešujejo individualne in skupinske naloge, naloge v parih, se samoočenjujejo in pogovarjajo z ocenjevalci. Pri tem jih ti opazujejo in ocenjujejo. V ocenjevalnem centru je ključna priprava ustreznih nalog, npr.:

- Posamezniki dobivajo raznovrstna pisna in telefonska sporočila, kot da bi bili na enem izmed vodstvenih mest. Nanje se morajo ustrezno odzivati in se odločiti.
- Skupino kandidatov seznanijo s konkretnim problemom organizacije, ti pa morajo na podlagi razprave priti do rešitve. Pri tem opazujejo spretnosti medsebojnega komuniciranja, kako skupina sprejme posameznika, kakšne vodstvene sposobnosti ta kaže, koliko vpliva na druge in podobno.
- Kandidati igrajo vloge različnih vodij: načrtujejo proizvodnjo in zaloge, izdelujejo marketinške načrte, se drug z drugim pogajajo in podobno. Pri tem kažejo sposobnosti načrtovanja, organiziranja, komunikacijske spretnosti in sposobnost vodenja.
- Kandidati v skupini drug drugemu ustno predstavijo neki problem in njegove rešitve.
- Kandidati izpolnjujejo raznovrstne teste in se pogovarjajo z ocenjevalci.

Skupinski testi so najpogosteje oblikovani kot posebne naloge, ki od članov skupin zahtevajo analiziranje, odločanje, razpravljanje, poročanje, predstavitev problemov, branjenje stališč in podobno. Ti testi dobro nakazujejo vedenje posameznikov v konkretnih delovnih razmerah. Poleg tega bi brez njih težko ugotavljali sposobnosti vključevanja v skupino, vplivanje na druge in izražanje v skupini. S skupinskimi testi ugotavljamo:

- socialne spretnosti, kot so: občutljivost do drugih, taktičnost, agresivnost, sovražnost, prijaznost, odzivanje na kritiko, prilagajanje drugačnim mnenjem, vpliv na druge in načine, kako se drugi odzivajo na posameznika;
- intelektualne spretnosti, kot so: jasnost misli, zmožnost izražanja, kakovost analogij in posploševanja, uporaba znanja in izkušenj pri reševanju problemov;
- stališča, ki izražajo avtoritarnost, poštenost, enostranost, predsodke in podobno.

Ocenjevalni centri imajo pred situacijskimi testi prednosti, da razkrivajo potencial kandidatov za zaposlitev in tudi potencial že zaposlenih sodelavcev; oboje je mogoče izkoristiti pozneje. V teh centrih je mogoče ugotavljati tudi več lastnosti in kompleksnejše sposobnosti kot s situacijskimi testi. V ocenjevalnih centrih se za namene selekcije lahko uporablja tudi **igrifikacija** (angl. *gamification in game-based assessment – GBA*). S pomočjo uporabe strateških videov ali iger, ki jih kandidati dobro poznajo (npr. lego), proces igralnega razmišljanja, dinamike in mehanike prenesemo v kontekst delovnega okolja z namenom vključevanja kandidatov v igro, spremljanja igranja vlog in skupinske dinamike, motivacije, odzivov, izražanja emocij, sprejemanja odločitev in načinov reševanja problemov²⁹⁸ (Uber ima npr. videoigro »Code on the Road«, ki prikazuje določene izzive, s katerimi se njihovi uslužbenci srečujejo vsakodnevno).

Vrednost testov je dokazana s tem, da na podlagi podatkov, ki jih dajo o posamezniku, lahko sklepamo o vedenju posameznika v organizaciji, zlasti pa o njegovi delovni uspešnosti. V napovedno vrednost testov lahko verjamemo, če imajo ustrezne **merske lastnosti**, predvsem če so veljavni in zanesljivi.²⁹⁹ **Veljavnost testa** pove, koliko z njim zares merimo to, kar nameravamo. Test je veljaven, če npr. na podlagi vprašanj kandidatom za zaposlitev o tem, kaj jim je pri delu všeč in česa ne marajo, res lahko sklepamo o njihovih motivih za delo ali če lahko na podlagi določene ocene iz matematike zares lahko pričakujemo, da bo posameznik, ki je to oceno dobil, znal reševati ustrezne matematične probleme. Torej test ni veljaven sam zase, ampak se njegova veljavnost ocenjuje v odnosu na to, kar meri. **Zanesljivost testa** se izkaže, če pri ponovni uporabi pri istih osebah v enakih okoliščinah ponuja enake rezultate. To pomeni, da se nanj res lahko zanesemo in da kandidati za zaposlitev ne bodo po naključju enkrat dajali takih in drugač drugih odgovorov. Zanesljivi testi še niso tudi veljavni, saj lahko sistematično merijo nekaj drugega, kot si želimo. Prav gotovo pa so nezanesljivi testi neveljavni. Poleg tega je dobro, da so testi tudi **objektivni** (da imajo vsi testiranci v vsakem trenutku testiranja enake okoliščine, v katerih so testirani), **občutljivi** (kadar lahko v skupini testirancev z njegovo pomočjo izmerimo majhne razlike v merjeni lastnosti) in seveda **ekonomični** (da je čas izvedbe testa čim krajši, da za test ne potrebujemo veliko materiala, da je njegova uporaba kar najbolj

preprosta, da je z njim mogoče skupinsko testiranje ter da je vrednotenje rezultatov na testu hitro in lahko).

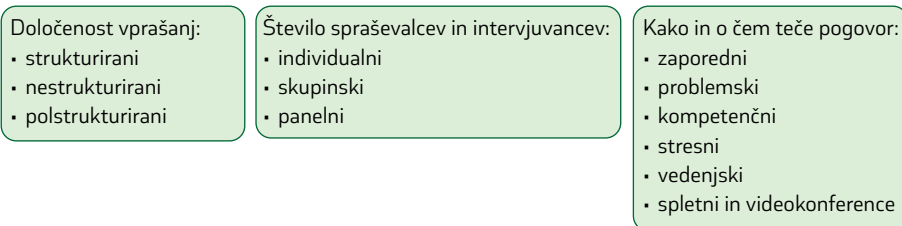
INTERVJUJI

Zaposlitveni (tudi izbirni ali selekcijski) intervju je **sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij** med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi primernost kandidata za uspešno opravljanje dela ter da kandidat dobi podrobne informacije o delu in organizaciji, za katero se zanima. Posredovane informacije in vedenje intervjuvancev, še posebej njihova empatičnost, pozitivna naravnost in izražanje zanimanja,³⁰⁰ ustrezne kandidate spodbudijo k odločitvi za zaposlitev, vsem kandidatom pa organizacijo predstavijo v dobri luči.

Intervju je metoda, ki **omogoča prožno in hitro zbiranje informacij o kandidatih**, saj se ga vsebinsko lahko hitro prilagodi posamezniku, s katerim se ukvarjamo v izbirnem postopku. Lahko vključi veliko več informacij kot testiranje in lahko sintetično obravnava tudi informacije, pridobljene na druge načine, kot so: obrazci za prijavo, testi in priporočila. Delodajalec lahko v intervjuju hitro da podrobne informacije o organizaciji in delu, kandidat pa lahko povpraša še po dodatnih informacijah. S pogovorom pridobimo informacije, ki jih na drug način ne moremo, npr. o tem, kako se bosta kandidat in njegov vodja ujemala v medsebojnem komuniciranju, ugotovimo ravno prek srečanja in pogovora med kandidatom in vodjo. Intervju je tudi seznanjanje kandidata z delom in organizacijo. Organizacija mora prepričati najboljše kandidate, da se odločijo zanjo. Zato je pri načrtovanju pogovora treba predvideti posebno mesto za vprašanja kandidata in se nanje pripraviti. Obenem intervju omogoča kandidatu tudi spoznati osnovne organizacijske obrede oziroma osnovne vedenjske vzorce, ki mu jih sporočajo spraševalci, vodje, vratar in tajnice. Zaradi tako raznolikih možnosti uporabe je intervjujem s kandidati za zaposlitev med vsemi metodami izbire namenjena največja pozornost.

VRSTE INTERVJUJEV

Slika 7.2: Vrste selekcijskih intervjujev



Strukturirani intervju vsebuje vnaprej pripravljena vprašanja o za delo potrebnih lastnostih, kompetencah in vedenjih kandidata, na katera posebej za to usposobljeni spraševalci pričakujejo razmeroma tipične in vsebinsko omejene odgovore. Vsem kandidatom za neko delovno mesto so postavljena enaka vprašanja. Spraševalci nimajo možnosti postavljati dodatnih vprašanj ali pa so pri tem zelo omejeni in tako mogoče ne pridobijo nekaterih informacij, pomembnih za izbiro kandidata. Kljub temu pa sta veljavnost in zanesljivost podatkov, ki so pridobljeni s strukturiranimi intervjuji, večji kot pri nestrukturiranih.

Nestrukturirani intervju je značilen po tem, da spraševalec postavlja vprašanja kandidatu sproti v obliki prostega pogovora. Spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja dodatna vprašanja. Pri tem lahko spregleda nekatere pomembne informacije o kandidatu in pridobi take, ki ne omogočajo sklepanja o tem, kako uspešno bi lahko opravljal delo, za katero se poteguje. Ker kandidati za isto delovno mesto lahko dobijo različna vprašanja, so tako dobljene informacije neprimerljive. Tak pogovor ima vrednost, če ga vodi izkušen in usposobljen spraševalec. Obstajajo pa tudi vmesne rešitve v obliki **polstrukturiranih** intervjujev.

Pri **individualnem intervjuju** sta udeležena spraševalec in kandidat. Tak pogovor je razmeroma lahko organizirati. Je lahko zelo sproščen, saj kandidat ne čuti pritiska več spraševalcev ali drugih kandidatov, zato spraševalcu lažje zaupa občutljivejše informacije. Lažje tudi postavlja vprašanja v povezavi z delom. Individualni intervjuji so med vsemi najpogostejši. Njihova slaba stran je, da se mora organizacija pri izbiri kandidatov pogosto zanesti le na mnenje ene osebe. To pomanjkljivost lahko odpravimo z zaporednimi intervjuji.

Skupinski intervjuji so razmeroma redki in zahtevni. V njih se hkrati pogovarjamo z več kandidati, na primer za prodajo ali vodenje. Pri tem lahko opazujemo tudi odzive kandidatov drug na drugega pri tekmovanju za isto delovno mesto. Kandidati se pokažejo kot bolj ali manj agresivni in socialni ter z večjo ali manjšo mero zaupanja vase.

V **panelnih intervjujih** več spraševalcev hkrati sprašuje enega kandidata. Prednost te metode je, da se vprašanja kandidatu ne ponavljajo tako kot pri več zaporednih pogovorih. Posamezni spraševalci lahko poglobljajo svoja vprašanja in se skladno z vnaprejšnjim dogovorom pri spraševanju vsak skoncentrira na svoje področje. Tak pogovor lahko še posebej obremeni kandidata, ki zato ne daje ustreznih informacij. Bolj kot pogovor je to spraševanje kandidata in ocenjevanje njegovih odgovorov. Pritisk na kandidata se zmanjša s kombinacijo panelnega in skupinskega intervjuja.

Zaporedni intervju pomeni več individualnih pogovorov, ki jih ima kandidat, npr. z referentom za kadre, neposredno predpostavljenim, z višjimi vodilnimi ali s pomembnimi prihodnjimi sodelavci. Čim bolj ključno mesto naj bi zasedel kandidat, tem več intervjujev je potrebnih. Pomembno je, da so opravljeni v sorazmerno kratkem času in da se vsi spraševalci predhodno uskladijo glede vsebine in časa pogovorov pa tudi glede medsebojnega obveščanja oziroma primerjanja rezultatov. Najboljše je, da se vsi spraševalci srečajo takoj po končanih intervjujih.

Problemski intervju je osredinjen na problem, ki naj bi ga kandidat razrešil. Po navadi kandidatu predstavimo eno ali celo vrsto hipotetičnih okoliščin, on pa se mora odločiti, kako bi jih razrešil. Čim bolj so okoliščine podobne tistim iz dejanskega delovnega okolja, tem zahtevnejše (in prepričljivejše) je reševanje. Nekateri avtorji izpostavljajo **kompetenčni intervju**, v katerem prek vnaprej pripravljenih vprašanj ugotavljamo prisotnost zaželenih kompetenc, ki jih organizacije običajno opredelijo v opisih delovnih mest ali kompetenčnih modelih, drugi pa menijo, da je preverjanje kompetentnosti vsebovano v vsakem intervjuju.³⁰¹ Omenjajo se tudi **stresni intervjuji**, ki kandidate postavijo v stresne situacije in se uporabljajo za dela, ki so stresno obremenjujoča, npr. v policiji, vojski, v zdravstvu, socialni itn., in **intervjuji za identifikacijo »močnih« lastnosti kandidatov** (angl. *strength-based*), s katerimi želimo ugotoviti, v čem so kandidati posebej dobri oz. po čem izstopajo,

in običajno vsebujejo vprašanja, kot so: V čem ste dobri? Na kaj ste posebej ponosni? in podobno.

Vedenjski intervjuji so usmerjeni v preteklost. Temeljijo na prepričanju, da preteklo vedenje napoveduje tudi vedenje v prihodnosti. Spraševalec skupaj s spraševancem identificira različne situacije, v katerih se je ta znašel v svojem življenju ali pri delu. Nato pa spraševanec opisuje svoje vedenje, iskanje poti iz kočljivih situacij, rešitve, do katerih se je dokopal, doseženih uspehov, odnose z drugimi, občutke zadovoljstva, naporov, zaskrbljenosti, izzvanosti in podobno.

Spletni intervjuji in videokonference, ko gre za panelne ali skupinske intervjuje, danes pogosto nadomeščajo klasične intervjuje v živo, sploh ob pridobivanju kandidatov za delo v mednarodnem okolju, menedžerjev in strokovnjakov, k razmahu uporabe pa je prispevala tudi epidemija covida-19. Eden izmed načinov izvajanja spletnih intervjujev je tudi, da kandidatom posredujemo nabor vprašanj in jih prosimo, da svoje odgovore posnamejo na video, ko in kjer jim to najbolj ustreza, ter nam jih pošljejo. Tako lahko organizacije kandidate med seboj primerjajo na osnovi enakih vprašanj. Raziskave so pokazale, da so spletni intervjuji cenejši, vendar niso enakovredni klasičnim intervjujem v živo. Intervju v živo namreč omogoča bolj osebno in interaktivno komunikacijo ter pri kandidatih krepi občutek, da je organizaciji mar zanje in da je izbira pravična.³⁰²

Poznavanje dela, predvsem pa potrebnih lastnosti delavca, je nujno za uspešen selekcijski intervju. Brez tega je pogovor lahko brezciljen, poteka po intuiciji, spraševalec se odloča na podlagi splošnih vtisov in pogosto ne ve, kako bi vrednotil odgovore kandidata. Te informacije pridobimo z **analizo dela in določitvijo kandidatovih lastnosti** (za več o tem glejte poglavje 4). Alternativa sistematičnemu opisu pričakovanih delovnih lastnosti kandidata je **identifikacija kritičnih dogodkov na delovnem mestu**, za katerega izbiramo kandidate. Na podlagi kritičnih dogodkov identificiramo tudi ključne lastnosti, ki jih mora imeti sodelavec, da bi jih preprečil oziroma da bi jih uspešno obvladal. Te lastnosti nato identificiramo z intervjujem ali na druge načine.

Uspešnost intervjuja je najbolj odvisna od dobre vsebinske in organizacijske priprave. Vsebinska priprava spraševalca pomeni: da se mora natančno seznaniti z opisom delovnega mesta,

predvsem z lastnostmi, ki naj bi jih kandidat imel; da mora pregledati in analizirati vse podatke, ki jih o kandidatu že ima iz prijave, testov, dokazil in podobno; da mora izbrati oziroma določiti kazalnike posameznih lastnosti pri kandidatih; da se mora odločiti, katere lastnosti bo preverjal z intervjujem in katere na druge načine; da po možnosti kazalnike oblikuje tako, da je mogoče posamezne lastnosti kandidatov številčno izraziti oziroma oceniti; da mora izbrane kazalnike vključiti v vprašanja, ki jih namerava postaviti kandidatu, tako da vsaj okvirno ve, kaj mu posamezen odgovor pove o kandidatu; da mora vprašanja razvrstiti v vprašalnik tako, da pogovor čim lažje in čim učinkoviteje poteka; da mora vprašanja oblikovati vsebinsko nediskriminatorno in odgovore ali lastnosti kandidata sprejemati brez predsodkov ter da mora predvideti, kaj bi lahko zanimalo kandidata, in pripraviti ustrezne odgovore.

Slika 7.3: Primer priprave točk za intervju, na katerem ugotavljamo vztrajnost kandidata

- Želena lastnost kandidata: vztrajnost
- Kazalniki: deluje v začrtani smeri kljub naporom, težavam in neuspehom; sodelovanje pri zahtevnih dolgoročnih projektih
- Stopnje: zelo vztrajen (4) vztrajen (3) nevztrajen (2) zelo nevztrajen (1)
- Kaj že vemo o kandidatu: 12 let se je učil klavir; sodeloval je v skupini za razreševanje presežkov sodelavcev
- Vprašanja: Dvanajst let ste se učili klavir. Ali še igrate? Na čigavo željo ste začeli igrati? Kakšen je bil vaš odnos do igranja klavirja od začetka do danes? Sodelovali ste v skupini za razreševanje presežkov sodelavcev. Kakšna je bila vaša vloga pri tem? Torej ste iskali možnosti za samozaposlitev sodelavcev. Ali lahko opišete z nekaj primeri, kako je potekalo to iskanje? ...

Predhodne faze izbirnega postopka, kot so: obrazec za prijavo, življenjepis in testi, nam o kandidatu že veliko povedo. Nekatero kandidate smo na tej podlagi izločili iz nadaljnje obravnave. Mogoče imamo o nekaterih lastnostih kandidatov že dovolj podatkov, npr. o formalni izobrazbi. Zato se z njimi ne ukvarjamo več. **Na intervjuju iščemo tiste lastnosti kandidatov, ki so še nerazkrite oziroma o katerih nismo prepričani. Predvsem pa ne sprašujemo kandidata o stvareh, ki jih je že navedel.**

Najzahtevnejša stopnja priprave intervjuja je izbira kazalnikov posameznih lastnosti kandidatov. Gre za to, da ugotovimo, kakšne motive ima kandidat, kakšne sposobnosti in dosežke in

kakšne osebnostne lastnosti. Ali še konkretnije: kaj kaže na to, da kandidat rad dela z ljudmi, da je pri tem že imel vidne uspehe, da se želi izpopolnjevati, da je vztrajna in nekonfliktna osebnost in podobno. Za vsako lastnost kandidata, ki jo želimo ugotoviti z intervjujem, je treba izbrati vsaj en kazalnik. Če je mogoče, jih tudi količinsko izrazimo. Oblikujemo preproste od štiri- do šeststopenjske lestvice in jim pripišemo točkovne vrednosti. Tako kandidate za določeno delovno mesto med seboj lažje primerjamo.

Kazalnike je treba vključiti v ustrezna vprašanja, tako da niso sugestivna oz. da ni že na prvi pogled razvidno, kam posamezno vprašanje meri. **Vprašanja naj bodo oblikovana jasno, v jeziku, ki je blizu kandidatu, in naj se nanašajo na štiri področja:** na kandidatovo izobraževanje in izpopolnjevanje; na njegovo delo in delovno kariero, če je že bil zaposlen; na njegove interese in pričakovanja, povezana z delom in organizacijo, za katero se zanima, in na njegovo zasebno življenje, posebej družino in prosti čas. **Zakon o delovnih razmerjih posebej prepoveduje diskriminacijo in spraševanje kandidatov za zaposlitev o stvareh, ki niso povezane z delom, še posebej o njihovi zasebnosti.** S tem želi preprečiti zopostavljanje kandidatov za zaposlitev, npr. bodočih mater. Seveda pa ostaja odprto vprašanje, koliko je mogoče zasebnost ločiti od dela in kako doseči spoštovanje navedene zakonske zahteve v praksi.

Preglednica 7.1: Primeri vprašanj za vodenje intervjuja po posameznih področjih

Izobraževanje	Delo
Zakaj ste se odločili za to šolo?	Kaj ste nazadnje delali? Katere delovne naloge ste pri tem opravljali? Katere so bile za vas lahke? Katere so bile težke?
Kaj vam je bilo v šoli najbolj všeč?	Kakšen je bil vaš tipični delovni dan?
Kaj vam je bilo tam najmanj všeč?	Kaj ste najraje delali?
Kateri predmeti so vam bili najljubši? Zakaj?	Česa niste marali?
Katerih predmetov niste marali? Zakaj?	Katere probleme ste razreševali pri delu? Kako ste jih razreševali?
Čemu pripisujete vaš uspeh v šoli?	Ali ste delali sami ali v skupini? Kaj od tega imate raje?
Kako bi razložili svoje težave v šoli?	Kaj menite o svojem predpostavljenem?
Kaj vam je šola predvsem dala?	Kakšne delovne kolege ste imeli?
Ali ste bili posebej dejavni pri kaki neobvezni dejavnosti? Zakaj vas je to posebej privlačilo?	Zakaj ste prenehali opravljati to delo?
Ali česa pri tem vendarle niste marali?	
Kaj menite o svojih učiteljih?	

Interesi	Prosti čas
<p>Kako ste izvedeli za to delo?</p> <p>Kaj vas pri tem delu privlači?</p> <p>Ali vas pri tem delu kaj posebej moti?</p> <p>Kakšne so podobnosti med tem in vašim prejšnjim delom?</p> <p>Kaj ljudje menijo o naši organizaciji?</p> <p>Ali ste kdaj razmišljali o vodenju kake skupine?</p> <p>Ali se nameravate še izobraževati?</p> <p>Katere, menite, so vaše prednosti za opravljanje tega dela?</p> <p>Ali mi lahko zaupate kako svojo šibko točko?</p> <p>Kje vidite sebe čez pet let?</p>	<p>Kaj delate v prostem času?</p> <p>Zakaj vam je to všeč? Ali vam pri tem kaj ni všeč?</p> <p>Kako vam koristijo konjički?</p> <p>Ali ste član kakega društva, organizacije? Kaj to članstvo zahteva od vas? Kaj vam je pri tem všeč? Kaj vas pri tem moti?</p>

Vedno začnemo z lažjimi vprašanji, lahko neformalnimi, ki nimajo neposredne povezave z informacijami, ki jih iščemo. Najprej se pogovarjamo o stvareh, ki so kandidatu blizu. Z diplomanti začnemo o njihovem izobraževanju, z zaposlenimi o njihovem delu. O zasebnih zadevah, kot so: prijatelji, družina, prosti čas, članstva v organizacijah, konjički in podobno, se pogovarjamo proti koncu.

Za potek intervjuja je pomembno, kakšna vprašanja uporabimo:³⁰³

- **Zaprta vprašanja** uporabljamo za ugotavljanje dejstev. Začenjajo se v glavnem z »ali«. Nanje dobimo kratke in jedrnate odgovore, največkrat »da« ali »ne«. S temi vprašanji kandidata ne bomo pripravili do pravega pogovora. Na primer: Ali ste stari več kot 35 let? Ali ste radi hodili v šolo? Ali ste uživali pri delu, ki ste ga imeli? Ali imate radi šport?
- **Odprta vprašanja** so temu nasprotna. Začenjajo se z besedami »kaj«, »opišite«, »razložite, kako«. Kandidata spodbujajo k razlagi. Dajo informacije ne samo o dejstvih, ampak tudi o ozadju in globljih razlogih vedenja, mišljenja ali hotenja kandidata. Kaj ste se naučili pri reševanju tega problema? Zakaj vam je všeč ta konjiček? Kako bi ocenili svojo dozdajšnjo delovno kariero?
- Nekje vmes so tako imenovana **omejena vprašanja**. Začenjajo se z besedami »kdo«, »kateri«, »kje«, »kdaj«. Na primer: Kdo vas je učil ta predmet? kateri predmet ste imeli najraje? Kje ste bili nazadnje zaposleni? Kdaj ste napredovali na to mesto?

- **Hipotetična vprašanja** poskušajo kandidatu predstaviti neko okoliščino in od njega izvedeti, kako bi se v njej znašel oziroma kaj bi storil. Na primer: Kako bi se kot vodja odzvali na delavca, ki ima odlične ideje in najde izvirne rešitve za probleme v proizvodnji, vendar pogosto zamuja na delo in sproža napetosti med sodelavci? Takšna vprašanja so pogosta, vendar pa nimajo velike napovedne vrednosti, če kandidat že ni bil kdaj prej v predpostavljeni situaciji, saj ne morejo nadomestiti dejanskih razmer. Kandidati pogosto odgovarjajo tako, kot menijo, da spraševalec od njih pričakuje, in ne tako, kot bi se dejansko odzvali.
- Izogibati se je treba **sugestivnim vprašanjem**, ki kandidatom tako rekoč polagajo pričakovane odgovore v usta. Na primer: Ali ne bi bilo bolje sodelavce prej podučiti, kot pa da jih kaznujemo za napake brez vnaprejšnjega opozorila? Ali radi delate sami, če je to potrebno?
- Prav tako naj ne bi uporabljali **kompleksnih vprašanj**, v katerih hkrati sprašujemo veliko stvari, tako da kandidat ne ve, na kaj naj bi pravzaprav odgovoril, spraševalec pa tudi ne ve, na kaj je dobil odgovor. Na primer: Se vam zdi, da so merila vztrajnosti, dosežkov in dodatnega usposabljanja primerna za izbiro kandidatov za zaposlitev in njihovo nagrajevanje? Zakaj? Ali ste se pri prejšnjem delu česa naučili, ali ste kaj pogršali, ali vam je bilo kaj posebej všeč?
- **Diskriminacijska vprašanja** različne kandidate protizakonito postavljajo v neenakopraven položaj, zato se jim moramo izogniti. Na primer: Ali mislite, da boste lahko delali skupaj s priseljenci? Ali se vam ne zdi, da ste prestari za to delo?

Organizacijska priprava intervjuja vključuje **tehnično sestavo vprašalnika**, ki omogoči zapisovanje pogovora. Če smo se odločili za bolj strukturiran vprašalnik, pustimo že v njem dovolj prostora za zapisovanje odgovorov. Pri manj strukturiranem pogovoru pa si lahko pomagamo drugače. Plumbley³⁰⁴ priporoča poseben obrazec, kot ga kaže preglednica 7.5. Na podlagi podatkov iz obrazca za prijavo in iz življenjepisa ga vnaprej izpolnimo, če je to mogoče. Nato pa med pogovorom dodajamo manjkajoče informacije. Posebej smo pozorni na **nelogičnosti** v informacijah in **kritične informacije**, kar zapisujemo v rubriki posebnih vprašanj. Tako kandidata

ne sprašujemo o stvareh, ki jih je že navedel drugod, kar nam prihrani čas, na kandidata pa napravi vtis, da ga organizacija pozorno obravnava. Vse več organizacij na intervjujih uporablja elektronske različice **obrazcev za zapisovanje pogovora**, v katere sproti vnaša odgovore, vendar pa večina ohranja tudi papirno različico.

Preglednica 7.2: Primer preprostega obrazca za zapisovanje pogovora³⁰⁵

Starost	Delovna kariera	Izobraževanje in usposabljanje	Druge dejavnosti	Posebna vprašanja
15-19	-	Srednja gradbena šola	Član športnega društva (ŠD)	-
20-27	Eno leto v podjetju Opeka	Fakulteta za gradbeništvo	Član ŠD Občasno delal	Kdaj in zakaj delal med študijem? Zakaj je dlje študiral?
28-35	Dve leti v podjetju Opeka, pet let v podjetju Most, napredoval	Usposabljanje iz priprave armatur, vpisal magisterij Bil na kakšnih drugih seminarjih?	Se je poročil? Se je preselil? Član kakega društva?	Zakaj je menjal delodajalca? Ali še študira? Zakaj je odklonil mesto vodje sektorja?
36+	Načrti, Strokovni? Vodstveni?	Pričakovanja Končanje magisterija? Specializacije?	Konjički? Društva? Politika? Družina?	

Izbrati je treba tudi primeren prostor, v katerem lahko pogovor nemoteno poteka in se kandidat lahko dovolj sprosti. Prostor mora biti primerne velikosti, da se kandidat ne počuti utesnjenega ali da se ne »izgubi« v kaki sejni sobi. To je lahko urejena pisarna ali drug prostor, ki je urejen podobno kot delovno okolje. **Pogovora ne smejo motiti telefonski klici, mobilne aplikacije in druge osebe.** Oprema naj dovoljuje, da spraševalec in kandidat sedita na primerni razdalji in naj ne postavlja kandidata prostorsko v podrejen ali kako drugače neugoden položaj. **Razdalja** med njima ne sme biti prevelika, vendar tolikšna, da kandidat ne vidi, kaj si spraševalec zapisuje. Pri panelnem intervjuju naj vsi, vključno s kandidatom, sedijo okrog iste mize, ne pa kandidat na eni in spraševalci na drugi strani. Prav tako je treba izbrati **primeren čas za pogovor**. Najboljše je, če se s kandidatom o tem dogovorimo po telefonu. Za pogovor naj bo dovolj časa, kandidatov pa ne smemo pustiti čakati in jim

tako kazati, da so do organizacije v podrejenem položaju. Priporoča se tudi, da načrtujemo primerno število intervjujev na dan (za menedžerske in strokovne položaje do pet) in med njimi pustimo nekaj časa za predah, pripravo in za dopolnjevanje zapiskov.³⁰⁶

V vlogi spraševalcev so najpogosteje strokovnjaki za MČV in najrazličnejši vodje. Za vse velja, da **brez posebnega usposabljanja težko izpeljejo zaposlitveni ali kak drug intervju. Hkrati pa so redki, ki se tega ne bi mogli naučiti.** Intervju izvedemo po naslednjih korakih:

- 1. Začetek intervjuja** lahko pomembno vpliva na nadaljnji potek. Večina kandidatov je na začetku pogovora nesproščena, saj gre za pomembne osebne odločitve. Zato je treba najprej predvsem **sprostiti napetost in vzpostaviti vzdušje medsebojnega zaupanja.** To dosežemo z osebnim povabilom v pisarno, prijaznim pozdravom, stiskom roke in z medsebojno predstavitvijo, s ponujenim stolom in z napitkom, vprašanjem o tem, kako je kandidat pripotoval, kako je našel parkirni prostor in pisarno ter podobno. Čim bolj kandidat sebe sliši odgovarjati brez težav, tem bolj bo sproščen in mu bo rastlo samozaupanje. **Niso pa primerni pretirana ljubeznivost, pripovedovanje šal, dajanje osebnih opazk o videzu kandidata ali komentiranje politike, vere, spola in podobno.** Nekateri kandidati nimajo teh težav. V tem primeru je lahko uvodni del krajši.³⁰⁷ Ne glede na to pa nekaj napetosti pripomore k bolj zbranemu odgovarjanju. Kandidatu zmanjšamo negotovost, če mu v začetku pogovora **povemo, o čem bo tekel pogovor, potek in predvideno dolžino pogovora.** Na primer povemo, da bi radi izvedeli še kaj več o njegovem delu in izobraževanju, kot je že napisal v obrazcu za prijavo in v življenjepis, da bo lahko vprašal, kar ga zanima v povezavi z delom in organizacijo ter podobno.
- 2. Jedro intervjuja** je lahko organizirano na različne načine. **Najpogosteje vnaprej določimo področja posameznikovih dejavnosti, o katerih teče pogovor,** na primer: organizacije, v katerih je bil kandidat zaposlen, dela, ki jih je opravljal, posebne delovne izkušnje in dosežki, formalna izobrazba in dodatna usposabljanja, zasebno življenje, kandidatu osebni interesi in načrti, posebej načrti glede dela in strokovne rasti. Na navedenih področjih v pogovoru iščemo informacije, ki nam bi čim

bolje opisale kandidata, tako da bi lahko ugotovili, ali je primeren za neko delovno mesto. Lahko pa pogovor teče tudi tako, da najprej **poskušamo ugotoviti kandidatove sposobnosti, ki jih je pokazal na različnih področjih, nato njegove osebne lastnosti in tako naprej**. Eden izmed načinov je tudi, da **preprosto sledimo življenjepis kandidata** ali da začnemo z ugotovitvami iz obrazca za prijavo, ki jih je kandidat že navedel. Nato postavimo zaprto vprašanje in poslušamo odgovor. Sledi odprto vprašanje, na katero pričakujemo izčrpnější odgovor oziroma pripoved. Ob koncu ga povzamemo tako, kot želimo, da bi pogovor tekel naprej. To je izhodišče za novo vprašanje.

Avtorji priporočajo naslednje usmeritve za vodenje intervjuja:^{308, 309, 310, 311}

- **Po možnosti naj ima intervju strukturirano obliko.** Tako bomo vsem kandidatom postavili podobna vprašanja, lažje bomo uredili pridobljene informacije in manj bomo pri spraševanju pristranski.
- **Med pogovorom se še ne odločimo o kandidatu, razen če se izkaže kot izrazito neprimeren.** Odločanje prepustimo poznejšemu pregledovanju zapisanih podatkov in primerjanju kandidatov med seboj. Na splošno velja pravilo: Če kandidat dela zelo dober vtis, bodimo posebej pozorni na morebitne šibke strani; če kandidat ne naredi posebnega vtisa, iščemo njegove prednosti. Zavestno se izogibamo predsodkom, ki se mogoče pokažejo zaradi kandidatove zunanosti, spola, regionalne pripadnosti in podobno. To seveda ne pomeni, da v posameznih primerih kandidatov videz, urejenost in način govora niso pomembni. Čim boljši je kandidat, tem daljši je pogovor. Za različne kandidate so različno dolgi, vendar naj ne bi bili daljši od ene ure. Taka dolžina pogovora tudi pove, da je povsem zgrešeno, če spraševalec naredi sklep o kandidatu že po prvih petih minutah pogovora, kar se zelo pogosto dogaja.
- **Posebno pozornost namenimo motivaciji za delo, sposobnosti dela v skupini in sposobnosti komunikacije,** ki jih lahko zares dobro ocenimo prav v pogovoru.
- **Kandidat naj čim več govori.** To dosežemo s sprostitvijo napestosti v pogovoru, postavljanjem odprtih vprašanj, s primernim

izražanjem in z govorico telesa. Kandidatu med pogovorom pritrjujemo, izražamo razumevanje za stvari, ki jih pripoveduje, sproščeno govorimo in smo med pogovorom nagnjeni nazaj, izogibamo se nestrinjanju ali izražanju našega mišljenja, poskusimo z molkom, da kandidat začuti, da mora še nekaj dodati in podobno. Z zaprtimi vprašanji, nasprotovanjem, strogim izrazom, fizičnim približanjem kandidatu, prekinjanjem njegove pripovedi in podobno seveda dosežemo nasprotno učinke.

- **Pogovor naj bo formalen, a hkrati prijateljski.** Kandidata ne naslavljam o z osebnim imenom. Ne začnemo z najkočljivejšimi vprašanji in ne vztrajamo pri odgovorih, če kandidat tudi po ponovljenem vprašanju ne odgovori. Kandidatovo prosto pripovedovanje usmerjamo s povzemanjem njegove pripovedi in s podvprašanji.
- **Vprašanja, ki jih postavljamo, naj bodo pozitivno formulirana, jasna, kratka in naj kažejo kandidatu, da je enakovreden sogovorec.** Začnemo z lažjimi in s splošnejšimi. Pri spraševanju nadziramo glas, gibe rok, obraza in telesa ter posebej oči, ki naj čim pozorneje spremljajo kandidata. Govorimo tako, da je kandidatu razumljivo.
- **Intervju je predolg in prinese preveč informacij, da bi si jih lahko zapomnili brez zapisovanja.** Kandidatu seveda to poveemo, vendar pa moramo sedeti na razdalji, ki mu ne omogoča vpogleda v zapiske ali na zaslon računalnika. Če ga sprašujemo o zelo kočljivih osebnih zadevah, tega ne zapisujemo takoj, ampak šele nekoliko pozneje. Zapiski so potrebni tudi pri nestrukturiranem intervjuju. Pri strukturiranem pa jih narekuje že vprašalnik sam. Pogosto, še posebej v elektronski obliki, je pripravljen tako, da ob zapisovanju odgovorov vpisujemo tudi ocene posameznih lastnosti kandidata. Kandidate je lažje primerjati, če so ocene številčne.

3. Sklepni del pogovora naj bo namenjen kandidatovim vprašanjem. Na najpogostejša moramo biti vnaprej pripravljeni. V skrajnem primeru lahko kandidatu obljubimo poznejši pisni odgovor. Ta vprašanja ne pomagajo le kandidatu, da se lažje odloči, ampak tudi nam. Kažejo, kako intenzivno se kandidat zanima za delo, možnosti strokovne rasti, plačo in za druge ugodnosti. Da

se pogovor bliža koncu, nakažemo s kakim gibom ali preprosto rečemo: »Nimam več vprašanj. Ali imate mogoče vi še kakšno?«

Kandidatu moramo tudi povedati, kakšen je nadaljnji postopek; ali je predviden še kak pogovor ali test, kdaj se bomo odločali o sprejemu oziroma zavrnitvi ter kdaj in na kak način ga bomo o tem obvestili. Po končanem pogovoru še enkrat pregledamo zapiske, pripravimo **povzetek intervjuja** (glejte primer na sliki 7.4) in posamezne lastnosti kandidatov po možnosti številčno vrednotimo. Ocenimo, koliko ima kandidat izražene lastnosti, ki smo jih preverjali in so pomembne za opravljanje določenega dela, koliko ima npr. izražene vodstvene sposobnosti, koliko je komunikativen, koliko ga zanima nadaljnji razvoj delovnega področja in njega osebno ter podobno.

Slika 7.4: Primer obrazca za povzetek intervjuja

Ime kandidata:	Datum:
Delovno mesto:	Spraševalec:
Oceni kandidata od oceno od 1 do 10.	
Videz	Usposobljenost za delo
Interesi	Izobrazba
Izkušnje	Kdaj se lahko zaposli
Pričakovanja	Stabilnost zaposlitve
Opis kandidatovih močnih in šibkih strani:	
1. Odnos do prejšnjega dela	
2. Odnos do prejšnjega vodje	
3. Pričakovanja glede dela	
4. Pričakovanja glede kariere	
5. Drugi komentarji	
Nadaljnji ukrepi:	
Niso potrebni	Intervju s sodelavci
Testiranje	Kandidat ni ustrezen
Intervju z vodjo	Kandidat je odstopil
Kandidat ni primeren za to delo, vendar bi ustrezal za:	

Pri odločanju o kandidatih na podlagi intervjuja velja upoštevati naslednje:³¹²

- Priporočila, ki nam razkrivajo izobraževalne dosežke, delovne izkušnje, nacionalno pripadnost, karijerne cilje, interese,

videz kandidatov, zakonski stan, zdravstveno sliko, testne dosežke in podobno.

- Ustno pridobljene vire, ki govorijo o vsebini, tj. o vrsti, primernosti in dolžini odgovorov ter o procesu odgovarjanja, tj. o morebitnih motnjah pri govoru, dolžini premislekov pred odgovori, glasnosti govora, intonaciji, naglasu in podobno.
- Neverbalne vire, ki so lahko statični, npr. višina, privlačnost, barva, spol, vonj in obleka, ter dinamični, npr. pogled, očesni stik, izraz obraza, geste rok, drža telesa, gibi z glavo in podobno.

Seveda pa moramo pri izvedbi intervjuja in na tej podlagi pridobljenih podatkov upoštevati tudi dejstvo, da **se pri intervjujih pogosto pojavijo naslednje napake**.^{313, 314, 315}

- **Haloeffekt** – kandidata ocenimo samo po eni lastnosti, na katero smo posebej pozorni, ne da bi sistematično preverjali vse, pomembne za opravljanje dela. Taka lastnost je pogosto nepomembna, npr. vidna telesna posebnost ali poseben naglas.
- **Učinek začetnega vtisa** – ko se spraševalec odloči o oceni kandidata že v prvih minutah pogovora, najpogosteje na osnovi vtisa, ki ga kandidat napravi nanj ob prihodu in na začetku pogovora z načinom vedenja, oblačenja in govora.
- **Nasprotujoča pristranskost** – ko ocenjevalci zaradi izvrstnega kandidata druge kandidate ocenjujejo slabše.
- **Potrditvena prostranskost** – ko ocenjevalec pri kandidatu s pomočjo vprašanj išče informacije, ki bodo le še potrdile njegova prepričanja.
- **Skupinsko mnenje** – na končno mnenje pri skupinskem odločanju izrazito vpliva posameznik z močno osebnostjo ali s prepričljivo argumentacijo.
- **Predsodki**, ki jih imamo o posameznih skupinah ljudi, kot so ženske ali moški, samski ali poročeni, mladi ali stari, priseljenci iz nekaterih krajev ali regij, povzročajo vnaprejšnje sklepanje o primernosti kandidatov, ne da bi skladno s strokovnimi načeli izvedli z njimi pogovor in se odločili na podlagi stvarnih informacij. Taki intervjuji so navadno kratki, površni in nesistematični.

- **Stereotipna vprašanja**, ki jih spraševalec po navadi uporablja v vseh primerih. To se pojavlja zlasti, kadar intervju ni dobro pripravljen in ga spraševalec jemlje rutinsko.
- **Prevlada spraševalca**, ki mu ne uspe vzpostaviti ustreznega razpoloženja za pogovor, kandidata ne sprostí in namesto kandidata večino časa sam govori.

PROFILI IN OBJAVE NA DRUŽBENIH OMREŽJIH

Vse več organizacij uporablja **družbena omrežja za preverjanje in potrditev informacij** o pričakovanih kompetencah, znanju, sposobnostih in drugih lastnostih kandidatov, ki so jih pridobili v postopkih izbire (angl. *screen-in approach*).³¹⁶ Dozdajšnje raziskave^{317, 318, 319} kažejo, da profili in objave na neprofesionalnih družbenih omrežjih pripomorejo le k oblikovanju splošne predstave glede uje-manja kandidata z organizacijo in lahko dajo informacije o njegovi razpoložljivosti za zaposlitev, težko pa na njihovem temelju sklepamo o primernosti kandidata za opravljanje dela, tudi ker se kandidati v profilih izrazito pozitivno predstavljajo ali ker informacij, povezanih z delom, sploh ne objavljajo. Raziskave profesionalnih omrežij (LinkedIn)³²⁰ pa potrjujejo, da so ta lahko v pomoč pri pre-soji za delo relevantnih lastnosti, predvsem voditeljstva, osebnih in kognitivnih zmožnosti. V obeh primerih gre za **pasivno metodo selekcije**, pri kateri kandidat neposredno ne sodeluje, kar pome-ni, da lahko hitro pride do napačnih interpretacij objav in pojava z njimi povezanih predsodkov, hkrati pa se organizacija opira na informacije, ki jih je kandidat objavjal v preteklosti. Te informacije tudi niso standardizirane, ampak se med kandidati zelo razlikujejo po vsebini in obsegu, kar lahko do določene mere generaliziramo z uporabo filtrov in s pregledovanjem objav v enakem časovnem ob-dobju znotraj enega omrežja za vse kandidate. **Organizacije so pri objavah na družbenih omrežjih še posebej pozorne na:** neprimerne fotografije, informacije o uporabi drog in alkohola, opravljanje prejšnjih delodajalcev ali sodelavcev, sposobnost komuniciranja in diskriminatorne zapise ali komentarje.^{321, 322}

**Uporaba informacij na temelju objav v družbenih medijih odpi-
ra številna pereča vprašanja**, še posebej, ko gre za objave na nepro-fesionalnih omrežjih in v aplikacijah, ki so povezana z možnostjo

kršitve pravice uporabnika do zasebnosti in obveščenosti (v primerih t. i. screen-out pristopa, pri katerem se informacije pridobiva z namenom ugotavljanja neujemanja med kandidatom in organizacijo ter iskanja nezaželenih vedenj in lastnosti),³²³ etičnostjo pridobivanja, vdorom v zasebnost in glede uporabe teh informacij pri oblikovanju sodb o osebnostnih značilnostih kandidata na temelju objav (npr. ekstravertiranost, čustvena stabilnost, vsečnost).³²⁴ Pri pridobivanju in uporabi teh informacij je treba dosledno slediti Splošni uredbi EU o varstvu podatkov.

ZDRAVNIŠKI PREGLED

Zdravniški pregled je običajna in nujna stopnja sprejemnega postopka. Ker je tudi draga, pošljemo na pregled le tiste kandidate, za katere smo se že odločili, da so primerni za organizacijo. Če imamo več primernih kandidatov za eno delovno mesto, lahko tudi zdravniški pregled pripomore h končni izbiri. Lahko razkrije nekatere težave, ki nam jih kandidati mogoče prikrivajo oziroma jih ne moremo ugotoviti na druge načine, na primer prikriti alkoholizem ali slabše duševno zdravje. Marsikdaj pa razkrije tudi težave, za katere niti sami kandidati ne vedo.

KONČNA IZBIRA SODELAVCA

Za končno odločitev o izbiri delavca, ki smo ga uspešno pripeljali skozi vse stopnje izbirnega postopka oziroma ni med tem sam odstopil, je treba **analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije** glede na nujne, zelene in neželene lastnosti delavca ter **med seboj primerjati kandidate**. Pričakujemo, da v zadnji fazi selekcije nimamo več nobenega kandidata, ki ne bi imel nujnih ali bi imel neželene lastnosti. **Predvsem naj bi se za končno izbiro odločali med kandidati, ki imajo več ali manj zelenih lastnosti.** Če smo v posameznih stopnjah izbirnega postopka številčno ovrednotili zelene lastnosti, nam **skupno število točk kandidate preprosto razvrsti. Ker vse lastnosti niso enako pomembne, je treba zbrane točke prevrednotiti z ustreznimi utežmi**, tako da število točk vsakega kandidata pri vsaki številčno ocenjeni lastnosti pomnožimo s faktorjem pomembnosti. Pri razvrstitvi kandidatov lahko damo prednost tistim z največ točkami ali določimo minimum točk, ki jih mora kandidat doseči glede posamezne lastnosti ali v celoti. **Ne**

glede na to pa težimo k sintetični in ne mehanski oceni, kar pomeni da zaradi kombinacij posebnih lastnosti, npr. zaradi ujemanja kandidata z vodjem, lahko damo prednost tudi nekemu, ki ni zbral največ točk.

Ko poskušamo priti do zbirne količinske oziroma točkovne ocene za posameznega kandidata, **je pomembno, kaj točkujemo**. Kot navaja Roberts,³²⁵ je na voljo več možnosti: **ocenimo lahko vsako iskano lastnost oziroma kompetenco kandidata posebej**, na primer vodstvenost, ustvarjalnost, prožnost, odločanje in podobno. Pri tem je pomembno, da smo pridobili te ocene za vse kandidate, in sicer za vsakega z isto metodo. Če nimamo kompetenčnega pristopa, lahko **točkujemo splošnejše iskane lastnosti**, kot so: osebne lastnosti, zahtevane izkušnje, želeni dosežki, potrebne spretnosti in kvalifikacije, ujemanje z organizacijo in verjetnost, da bo kandidat lahko zadovoljil svoje potrebe. Lahko pa **točkujemo kandidate glede na uporabljene metode izbire**, kot so: prijava, testi, intervju, preizkus in podobno. Pri tem predpostavljamo, da smo z vsako metodo ugotavljali eno ali več iskanih lastnosti vseh kandidatov.

Pomembno je, da sprejmemo kandidata, ki zares ve, kakšno delo ga čaka. Pri tem smo pozorni tudi na kandidatova prepričanja o vzajemnih obveznostih v zaposlitvenem razmerju oz. na elemente **psihološke pogodbe**³²⁶ (za podrobnosti glejte poglavje 16). V okviru **predzaposlitvenih aktivnosti** mu moramo delo jasno predstaviti, kar lahko storimo ustno, s pomočjo videa, s posredovanjem opisa dela, omogočimo mu ogled delovnega okolja in ga seznanimo s prihodnjimi sodelavci. Če v izbirnem postopku ni predviden intervju z neposrednim vodjem, se morata s kandidatom pred sprejetjem dokončne odločitve nujno seznaniti in se vsaj nekaj časa pogovarjati. **Najbolje je, da neposredni vodja sodeluje v izbirnem postopku** in da opravi sistematične intervjuje z dvema ali s tremi kandidati, ki se zdijo primerni za zaposlitev. Kandidat bo v pogovoru z vodjem najboljše spoznal delo, za katero se poteguje. **Vodji prepustimo končno odločitev o prihodnjem sodelavcu**. Tako se bo bolj poglobil v izbiro kandidata, bolj zavzeto bo novega delavca uvajal v delo in delovno okolje in bo tudi prevzel odgovornost ob njegovem neuspehu.

V izbirnem postopku po navadi veliko več kandidatov zavr-nemo kot sprejmemo. Zavrnitve ni vedno lahko sprejeti, vendar pa naj bi vsi kandidati dobili vtis, da je izbirni postopek pošteno izveden. Zavrjnjeni kandidati naj bi zapustili organizacijo kot njeni

simpatizerji in ne nasprotniki. Zato moramo z njimi ravnati enako pozorno kot s sprejetimi. **Zavrnjene kandidate moramo nujno obvestiti o tem. Običajno v pisni obliki, prijazno, z izraženim upanjem na sodelovanje kdaj drugič.**³²⁷ **Nikakor pa ni treba niti ni dobro navajati razlogov za zavrnitev.** V nasprotnem primeru nas bodo po nepotrebnem kontaktirali, večja bo možnost konfliktov, organizacija bo izgubljala ugled v okolju in manjša bo verjetnost, da se bodo znova odločili za prijavo kdaj drugič.

Uredba o varstvu osebnih podatkov (GDPR, 2018) določa transparentnost, pošteno obdelavo in zaupnost pri obdelavi osebnih podatkov, kar se nanaša tudi na izbirne postopke. Zato moramo, ko se določen postopek konča in je kandidat na delovno mesto tudi prišel, **vse zbrane osebne podatke prijavljenih kandidatov izbrisati, uničiti, blokirati ali anonimizirati.** V primerih, ko so nam kandidati podali izrecno privolitev za obdelavo oziroma hranjenje osebnih podatkov (npr. življenjepisa), pa to hranimo do preklica oz. navedenega roka hrambe. **To privolitev lahko pridobimo osebno v pisni obliki ali prek e-pošte,** a mora biti privolitev jasno opredeljena. Pazimo, da različne namene navedemo ločeno (kandidat se lahko strinja z nekaterimi nameni, ne pa vsemi – kjer so nameni povezani, da B ne moremo narediti brez A, to tudi pojasnimo v privolitvi).

Po možnosti kandidatov ne zavrremo dokončno. Mnoge organizacije zlasti tiste kandidate, ki so jih pripeljale skozi večino stopenj izbirnega postopka, **vodijo v evidencah mogočih kandidatov še naprej.** Lahko so primerni za kako drugo delovno mesto, za katero utegne organizacija kmalu spet iskati delavce. V tem primeru se lahko izognemo zahtevnemu in dragemu postopku pridobivanja in izbire. Kandidat, ki trenutno ni najprimernejši, pa bo tako informacijo tudi lažje sprejel.

ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

Z odločitvijo o sprejemu delavca izbirni postopek še ni končan. Zaposlitev je treba formalno potrditi s **podpisom pogodbe o delu**. Delavca je treba podrobno seznaniti z organizacijo, njenimi pisanimi in nepisanimi pravili. Seznaniti ga je treba s socialnim okoljem, ki ga sestavljajo nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo med delom prihajal v stik. Spoznati mora fizično delovno okolje oziroma prostore in opremo, ki jo bo imel na voljo. In ne nazadnje: uvesti se mora v delo.

ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA IN NJENI CILJI

Uvajanje v delo predstavlja prvi korak na poti do uspešnega sodelavca in s tem do uspešne delovne organizacije. Včasih je predstavljalo del pripravniškega obdobja, danes pa je to **proces, ki ga izvajamo vsakič, kadar sodelavec pride na novo delovno mesto**, ne glede na to, ali pride zunaj ali znotraj organizacije. Gre za **dvostranski proces spoznavanja in prilagajanja** – organizacija mora sprejeti novega sodelavca, spoznati njegove prednosti, znanja, izkušnje in potencialne, sodelavec pa se mora spoznati z vrednotami, s postopki in cilji organizacije, v katero je prišel. **Gre tudi za socialno, kulturno in psihološko integracijo posameznika ter organizacije**, ki poteka na dveh ravneh: socialna aktivnost (komunikacija, druženje, opazovanje ...) in informiranje (ustno, pisno ...). Proces se konča, ko je sodelavec že aktivno vključen v delovno organizacijo in dosega želeno raven storilnosti ter je pri svojem delu samostojen. Poteka od 3 do 6 mesecev, odvisno od narave delovnega mesta ter kompleksnosti organizacije. Učinkovit uvajalni postopek prinaša prednosti za delodajalca pa tudi za sodelavca, saj v tem obdobju dobro spoznata drug drugega, kar pozneje vpliva na večje vključenost, delovno zadovoljstvo in višjo organizacijsko pripadnost.

Vsaka organizacija ima glede na strukturo in organizacijsko kulturo svoj pristop in **cilje, ki naj bi jih novinci med uvajanjem v delo razvili oziroma dosegli:**³²⁸

- točen in celosten opis delovnega mesta;
- razvoj kratkoročnega in dolgoročnega načrta integracije novinca v organizacijo;
- pričakovano vedenje in vloge novinca znotraj oddelka in organizacije;
- spoznavanje novinca znotraj in zunaj funkcionalnih (delovnih) skupin;
- razlaga in dodelitev dokumentacije o organizacijski politiki, standardih in o postopkih;
- zagotovitev zaporedij treninga in razvojnih možnosti, ki olajšajo delo in okrepijo novincevo karierno pot;
- jasna in razpoložljiva navodila o postopkih v izrednih razmerah in o opolnomočenju novinca, če je to potrebno;
- pomoč novincu pri razumevanju poslanstva, vizije in organizacijske kulture, prav tako kot tudi pri zagotavljanju prepoznavanja svojega lastnega prispevka k uspešnosti organizacije;
- obvladljivost dela;
- jasnost izvedbenih standardov in meril, ki predstavljajo temelj formalnega vrednotenja in stalne povratne informacije.

METODE ORGANIZACIJSKEGA UGLAŠEVANJA

Zaradi racionalizacije uvajalni proces ni ločen od vseh preostalih, ampak poteka vzporedno z delovnim procesom. Pred začetkom je pomembno, da ima organizacija dobro sistemizacijo delovnih mest in razvit kompetenčni model po posameznih delovnih mestih. Tako so vsebine, ki jih mora sodelavec usvojiti med organizacijskim uglaševanjem, in kompetence, ki jih mora razviti (izboljšati), jasnejše. Tudi povratna informacija novincu, ki jo pridobi med organizacijskim uglaševanjem, je pomembna pri pripravi njegovega nadaljnjega kariernega načrta in razvoja – ugotovi se, na katerih področjih je močen in kje so še priložnosti za izboljšavo.

V procesu organizacijskega uglaševanja lahko kombiniramo številne metode: coaching, 360° povratno informacijo, mentorstvo, podporo svetovalcev za kadre, predstavitve ekipe novincu in novinca

njegovi ekipi, sodelavcem, ključnim strankam. Pri načrtovanju organizacijskega uglasovanja mora kadrovska služba presoditi, ali je primernejši formalen ali neformalen pristop. Nekatere organizacije oblikujejo **postopek bolj formalno in sistematično** – vsebuje politike in postopke v pisni obliki, pri čemer pomagamo sodelavcu pri prilagajanju na novo zaposlitev v smislu nalog in socializacije. Natančneje, gre za proces, v katerem je opredeljen korak za korakom in v katerem se sodelavec nauči, kakšne so vloge v organizaciji, kakšne so norme in kakšno vedenje je pričakovano. Lahko pripravijo priročnik za novince, on-line uvajanje po korakih, lahko pa se med organizacijskim uglasovanjem uporabi tudi mentorstvo³²⁹. V praksi to pomeni, da na primer organizacijsko uglasovanje začnemo z uvodno predstavitvijo organizacije, nadaljuje se z izobraževanjem in s treningom, sledijo okrogle mize, sestanki z različnimi oddelki, individualno mentorstvo in podpora MČV, obiski na terenu in spremljanje različnih sodelavcev itn. Druge organizacije pa proces vodijo bolj **spontano in manj načrtovano**. Sodelavec dobi vstopne informacije, a brez eksplicitnega organizacijskega načrta, kar lahko v novem delovnem okolju povzroči težave z opredelitvijo pričakovanj in razumevanjem norm.

Slika 7.5: Področja seznanjanja novincea³³⁰

Kot posameznik	Kot sodelavec	O organizaciji	O delovnih nalogah
<ul style="list-style-type: none"> • pozitivna stališča in realna pričakovanja • obdobje prvih 9-12 mesecev, ko doživi t. i. preboj v organizacijo 	<ul style="list-style-type: none"> • ustrezen prvi vtis na sodelavce in stranke • razumevanje vloge v organizaciji kot novinec • oblikovanje sposobnosti za vzdrževanje učinkovitih profesionalnih odnosov 	<ul style="list-style-type: none"> • jasnost in razumljivost organizacijskih vrednot • razumevanja norm in organizacijske kulture • sprejemanje norm in organizacijske kulture 	<ul style="list-style-type: none"> • poznavanje spretnosti in znanj, ki jih novinec potrebuje pri svojem delu • iznajdljivost, ki je novincu v pomoč pri izvajanju nepoznanih oz. novih delovnih nalog

VPETOST ORGANIZACIJSKEGA UGLAŠEVANJA V KULTURO ORGANIZACIJE

Organizacijsko uglaševanje ima številne pozitivne učinke, med katerimi so:

- **zviševanje samoučinkovitosti sodelavca:** če se novinec počuti samozavestnega pri opravljanju delovnih nalog, bo posledično bolj motiviran in uspešen; zaznana lastna učinkovitost ima vpliv tudi na organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo in na manjšo fluktuacijo sodelavcev;
- **jasnost vloge sodelavca:** kako dobro nov sodelavec razume svojo vlogo in pričakovanja; če je vloga dvoumna, se to odraža v nižji uspešnosti; ukrepi, ki so povezani z jasnostjo vlog, veljajo za najboljše napovednike zadovoljstva pri delu in organizacijske pripadnosti;
- **socialna integracija:** novinec se nemudoma sreča s sodelavci, ki predstavljajo pomemben dejavnik učenja o vsaki organizaciji; poleg tega se morajo novinci v organizaciji počutiti prijetno in sprejeto od svojih sodelavcev in nadrejenih; raziskave kažejo, da je sprejetost pomemben dejavnik njihove prilagoditve; dobri odnosi z vodji, nadrejenimi in z drugimi sodelavci so nedvomno povezani z ugodnimi rezultati, vključno z uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu.
- **poznavanje organizacijske kulture:** razumevanje ciljev, vrednot, vizije organizacije so pozitivno povezani z zavzetostjo, s pripadnostjo, z zadovoljstvom pa tudi z manjšo fluktuacijo sodelavcev.

Za učinkovito uvajanje so odgovorni vsi, ki imajo neposreden ali posreden stik z novincem. Pri tem ima največjo vlogo neposredni vodja, ki ga sprejme in vodi skozi prve dneve, tedne, mesece, ter kadrovska služba, ki začrta, oblikuje in skrbi za nemoteno izvajanje organizacijskega uglaševanja, hkrati pa nudi ustrezno pomoč ob dogodkih, ko se nov sodelavec srečuje z dilemami in vprašanji, ki jih poraja novo delovno okolje.

Povzetek poglavja

1. Izbirni postopek je dvosmerni proces, v katerem organizacija izbira nove sodelavce, kandidati za zaposlitev pa organizacijo. Njegov potek je odvisen predvsem od vrste sodelavcev, ki jih iščemo, števila in ustreznosti kandidatov ter od usposobljenosti kadrovskih in vodilnih sodelavcev. Zasnovan mora biti tako, da ob čim manjših stroških na koncu pridemo do ustreznega števila novih sodelavcev. Zato od začetka postopka naprej uporabljamo časovno in stroškovno vse zahtevnejše metode, in sicer tako, da se lahko na vsaki stopnji odločamo o izločitvi manj primernih kandidatov iz nadaljnje obravnave. Iščemo delavce, ki imajo vse nujne, nobene nezaželene in čim več zelenih lastnosti, ki smo jih opredelili v opisu dela.
2. Najpogosteje uporabljene metode izbiranja so: pisne prijave, dokazila in priporočila, obrazec za prijavo, psihološki testi in vprašalniki, intervjuji in zdravniški pregled. Pisne prijave so lahko formalne in kratke, od kandidatov pa lahko zahtevamo tudi izčrpne življenjepise in programe dela. Dokazila potrjujejo predvsem kandidatovo formalno izobrazbo. Priporočila niso najzanesljivejša, lahko pa jih izboljšamo, če jih zahtevamo v obliki formularja in od ljudi, ki kandidata zares dobro poznajo. Obrazec za prijavo je osnovni sistematični način za zbiranje informacij o kandidatu in naj bi bil po vsebini prilagojen različnim vrstam kandidatov. Zahtevna, a zanesljiva metoda izbire so ocenjevalni centri, s pomočjo katerih preverjamo kandidatove kompetence, potrebne za določeno delovno mesto.
3. O uporabi testov v izbirnem postopku obstajajo nasprotujoča si mnenja, vendar lahko z njimi razmeroma hitro ugotovljamo primernost kandidatov za nadaljnjo obravnavo, še posebej, če teste izvajajo za to usposobljeni sodelavci ter če so testi veljavni in zanesljivi. Najpogosteje uporabljeni so: testi sposobnosti in znanja, osebnostni vprašalniki ter vzorci dela. Intervjuji so v izbirnem postopku nenadomestljivi. Lahko so: strukturirani, nestrukturirani, individualni, skupinski, panelni, zaporedni, problemski, kompetenčni, stresni, vedenjski, spletni ali kombinirani.
4. Za dober intervju sta odločilna vsebinska in organizacijska priprava. Vsebinska obsega: seznanjanje z zahtevanimi lastnostmi

delavca, z informacijami, ki jih že imamo o kandidatu, določitev kazalnikov posamezne lastnosti, oblikovanje ustreznih vprašanj in vprašalnika. Organizacijska priprava vključuje: izdelavo ustrezne dokumentacije, izbiro časa, prostora, opreme ter načina poteka in zapisovanja pogovora. Vodenje intervjuja zahteva posebno znanje in spretnosti, ki jih je mogoče pridobiti z usposabljanjem. Med pogovorom sta v ospredju pridobivanje informacij o lastnostih kandidata ter dajanje informacij o delu in organizaciji kandidatu. O primernosti posameznega kandidata se odločamo šele po tem, ko smo se pogovorili z vsemi.

5. Na koncu izbirnega postopka nam v idealnem primeru ostane več primernih kandidatov, kot jih trenutno potrebujemo. Med njimi se odločamo po pregledu na vseh stopnjah izbirnega postopka pridobljenih informacij. Temu dodamo še zdravniški pregled. Najbolje je, če končno odločitev sprejme neposredno predpostavljene, ki ga v izbirni postopek vključimo vsaj na tej stopnji.
6. Izbiri novega delavca sledi še pomembna stopnja njegovega uglaševanja z organizacijo. Poteka naj po posebnem programu, da bi tako novinec čim hitreje sprejel organizacijo in organizacija njega. S sistematičnim organizacijskim uglaševanjem se viša delovno zadovoljstvo, zmanjšuje stres, večja organizacijska pripadnost in zmanjša verjetnost fluktuacije. S procesom organizacijskega uglaševanja se skrajša tudi čas, v katerem sodelavec doseže pričakovano delovno učinkovitost in uspešnost.

VPRASHANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Kaj je kvocient izbire in od česa je odvisen?
2. Za kakšno zaporedje metod izbire bi se odločili v primerih: proizvodnih, upravno-administrativnih, strokovnih in vodilnih sodelavcev?
3. Kakšno pisno prijavo bi zahtevali od kandidatov za delo na zahtevnih strokovnih mestih in kako bi jo ocenili?
4. Katere so prednosti uporabe e-prijavnih obrazcev?

5. Kolikšen pomen lahko damo osebnim priporočilom?
6. Na kaj moramo biti pozorni pri uporabi avtomatiziranih sistemov prepoznavanja lastnosti kandidatov?
7. Katere so prednosti in katere so slabe strani testov?
8. Kaj so ocenjevalni centri?
9. Kako lahko preizkusimo veljavnost in zanesljivost testov?
10. Po čem se posamezne vrste intervjujev razlikujejo med seboj?
11. Kaj vsebujeta vsebinska in kaj organizacijska priprava intervjuja?
12. Navedite nekaj zaprtih, odprtih, hipotetičnih, sugestivnih in diskriminacijskih vprašanj, ki bi jih lahko postavili kandidatu za zaposlitev.
13. Kako dosežemo, da kandidati med pogovorom govorijo več, in kako, da govorijo manj?
14. Zakaj so pri intervjuju pomembna tudi vprašanja kandidata?
15. Kakšna je napovedna vrednost posameznih metod izbire in katere metode se najpogosteje uporabljajo?
16. Kaj od kadrovnika in organizacije pri izbiranju zahteva Splošna uredba EU o varstvu podatkov?
17. Kako poteka postopek končne izbire kandidatov?
18. Zakaj je pomembno organizacijsko uglaševanje novih sodelavcev?
19. Kako bi oblikovali program organizacijskega uglaševanja novega sodelavca za področje marketinga?

VAJA: OBLIKOVANJE VPRAŠANJ ZA SELEKCIJSKI INTERVJU

Na spletu poiščite opis dela in na njegovem temelju izberite od pet do deset lastnosti kandidata, ki jih želite preveriti z intervjujem. Za vsako določite vsaj enega ali dva kazalnika in po možnosti tudi mersko skalo. Vsak kazalnik vključite v eno do dve vprašanji, ki jih boste postavili kandidatu. Nanašajo naj se na področja dela, izobraževanja in zasebnega življenja. Razvrstite vprašanja v zaporedje, kot mu nameravate slediti v pogovoru s kandidatom, in to utemeljite. Pri tem upoštevajte tudi, kakšen je kandidat, predvsem pa, ali že ima delovne izkušnje ali prvič išče delo.

PRIMERA ZA PREUČEVANJE:

SPLETNO ZAPOSLOVANJE S POMOČJO OBRAZCEV ZA PRIJAVO

Pobrskajte po spletnih straneh treh organizacij, ki se vam zdijo zanimive za zaposlitev, in preverite:

- Ali omogočajo prijavo na delovno mesto prek e-obrazca za prijavo?
- Ali je ta prostodostopen ali dostopen z registracijo?
- Katere podatke organizacije v e-obrazcu pričakujejo od kandidatov?
- Ali so si obrazci za prijavo med seboj podobni? Katere so ključne podobnosti in katere razlike?
- Kateri podatki, ki so jih organizacije opredelile v e-obrazcih, so posebej uporabni pri selekciji?

TIMSKI POSTOPEK IZBIRE

V večjem proizvodnem podjetju so v začetnem obdobju zaposlovanja in uveljavljanja družboslovcev v podjetju in na podlagi nekaterih internih raziskav razširili število sodelujočih v izbirnem postopku. Pri izbiri novih sodelavcev so ob kadroviku sodelovali še: socialna delavka, psiholog s psihološkim testiranjem in zdravnik obratne ambulante. Uvedli so obvezno uvajanje s teoretično in praktično predstavitvijo prihodnjega delovnega mesta. Kmalu so se pokazali pozitivni rezultati takega izbirnega postopka, saj se je zmanjšala zgodnja fluktuacija na novo sprejetih sodelavcev. Odhodi nekaterih strokovnih sodelavcev, ki so sodelovali v skupini za izbiro, so vplivali na to, da so opustili dele tega postopka. Posledica: neustrezna izbira in povečana fluktuacija. Znova so zaposlili strokovnjake, ki so nadaljevali začeto delo. Nova spoznanja in izkušnje so vplivali na to, da so predvsem razširili in poglobili razgovore s posameznimi kandidati in v postopek odločanja pritegnili še prihodnje vodje novih sodelavcev. Tako sta v podjetju že nekaj let selekcijski postopek in odločanje o prihodnjih sodelavcih timska. Ob vseh strokovnjakih dajejo pri odločanju o izbiri velik poudarek ravno sodelovanju vodij. Dosegli so, da imajo vodje vpliv na sprejem novih sodelavcev, saj so

tudi odgovorni za njihovo delo. Strokovne službe jim pri tem dajejo vso potrebno strokovno podporo, vendar ne odločajo namesto njih niti ne prevzemajo njihove odgovornosti.

- Razpravljajte o zgornjem primeru in ocenite njegov pomen za MČV pri nas.
- V katerih okoliščinah je tak izbirni postopek mogoč, v katerih bolj in v katerih manj potreben?
- Katere so še druge njegove prednosti?
- Ali vidite v njem tudi kakšno slabo stran?
- Če ga v posameznih primerih, na primer v majhnih organizacijah, ni mogoče uporabiti, ali vidite kako drugo možnost?
- Iz katerih oseb bi vi sestavili tim za izbiro posameznih vrst sodelavcev, če bi bili pred to nalogo?



DELOVNA USPEŠNOST IN RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

8. poglavje

OBLIKOVANJE DELA IN DOBRO POČUTJE SODELAVCEV

Matej Černe, Katarina Katja Mihelič in Ivan Svetlik

OBLIKOVANJE DELA

OPREDELITEV IN POMEN OBLIKOVANJA DELA

Oblikovanje dela, kakor se uporablja v angleški literaturi, ne pomeni oblikovanja dela nasploh, temveč predvsem oblikovanje delovnih mest (angl. *job design*). Zato je oblikovanje dela dejavnost, ki **z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo**.³³¹

Organizacije so sestavljene iz posameznikov, ki opravljajo svoje delo v okvirih organizacijskih vlog. Delo posameznika tako predstavlja enega osnovnih gradnikov organizacije.³³² Z oblikovanjem dela in delovnega mesta opredelimo vsebino dela, organizacijo dela, naloge, dejavnosti, metode dela, odnose in odgovornosti, pa tudi veščine, znanja in sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje dela.³³³ Oblikovanje dela je logično zaporedje korakov analize dela in prizadevanj organizirati naloge, zadolžitve in odgovornosti na način, da bodo v skladu s cilji delovanja organizacije. Namen oblikovanja dela je zadostiti tehnološkim in organizacijskim zahtevam na eni strani ter družbenim in osebnostnim zahtevam zaposlenih na drugi.³³⁴

Oblikovanje dela je prvovrstno **sociotehnično vprašanje**. Izhaja iz načela tehnološke nedoločenosti. To pomeni, da ne obstaja le en najboljši način izvedbe dela, ki bi bil že vgrajen v stroje in naprave. Nasprotno, iskanje najboljšega načina dela je odprto in zato dopušča oblike, ki lahko hkrati dvigajo delovno uspešnost in omogočajo delavcem zadovoljevanje njihovih potreb. Pri oblikovanju dela si tako postavljamo vprašanje, **kako delo prilagoditi zaposlenemu, da ga/jo bo motiviralo, potekalo čim uspešneje in predstavljalo vir osebnega zadovoljstva**. Delo naj bi bilo krojeno čim bolj po meri zaposlenega, tako da bi bilo tudi njegovo delovno življenje kakovostno in da ne bi ogrožalo njegovega zasebnega življenja, temveč ga obogatilo.

POGOJI ZA USPEŠNO OBLIKOVANJE DELA

Uspešno oblikovanje dela je zapleten postopek, ki ga je potrebno obravnavati z več vidikov. **Organizacijski cilji, prizadevanja zaposlenih, standardi uspešnosti in delovno okolje** so eni izmed ključnih dejavnikov uspešnega oblikovanja dela. Pri tem je funkcija kadrovske službe omejena, **linijski vodje** pa igrajo ključno vlogo, saj le-ti bolje razumejo delovne procese in zaposlene. Ne smemo pozabiti tudi na **organizacijsko kulturo**; temeljne vrednote in prepričanja članov organizacije, ki določajo tudi vedenjske norme oziroma vedenje posameznikov.³³⁵ **Filozofija menedžmenta** je še širši dejavnik, ki sooblikuje organizacijsko kulturo in opredeli temeljne politike in pristope, v okvirih katerih se oblikuje delo.

Oblikovanje dela pa je morda najbolj odvisno **od značilnosti dela in delavcev samih**. Delavcem brez poklicne izobrazbe in delovnih izkušenj v klasičnem industrijskem okolju najbrž ustreza klasični Fordov način oblikovanja dela, ki temelji na poenostavitvi dela, specializaciji in hitri priučitvi. Ta način je ustrezal tudi prvi generaciji industrijskih delavcev, ki so zapuščali kmetijski sektor. Vzdrževati ga je mogoče, dokler se narava dela in sestava zaposlenih ne spremenita. S prehodom v gospodarstvo, ki temelji na znanju, je namreč vse manj dela s stvarmi in vse več z informacijami ter ljudmi. Delo postaja fizično neoprijemljivo in spremenljivo. Zmanjšuje se njegova tehnološka določenost in povečuje njegova zahtevnost, kompleksnost in nerutinskost. S tem pa lahko postane tudi vsebinsko bogatejše.

Na drugi strani postajajo delavci vse bolj izobraženi, med sabo raznoliki, prilagodljivi in pričakujejo individualno obravnavo. Njihove temeljne potrebe so zadovoljene, njihova pričakovanja glede dela pa segajo visoko nad raven zagotovljene osnovne plače. Poudarjajo dobre medsebojne odnose, možnost učenja, osebnega razvoja in uporabe znanja, pričakujejo visoko avtonomijo in priznanje za opravljeno delo. Zato je treba zanje iskati nove oblike dela, v katerih se bodo lahko udeleževali kot ustvarjalci novih znanj in ne le izvrševalci vnaprej programiranih nalog, v katerih bodo ne le sprejemali vedno novo znanje in ga uporabljali pri delu, temveč ga bodo tudi delili z drugimi. Pomembno postaja projektno in timsko delo, delegiranje odločanja, pri katerem se vodje spreminjajo v mentorje, vključevanje v profesionalne skupine, graditev problemskih in profesionalnih

omrežij in sodelovanje v njih, ustvarjalno in inovativno delo, povezo-
vanje dela in učenja in podobno.

Seveda pa poleg navedenih ne smemo pozabiti na nekatere mor-
da še bolj **temeljne značilnosti dela**: ustrezno oblikovano fizično
oziroma tehnično delovno okolje ter ustrezne delovne razmere, ki
omogočajo varno in zdravo delo; ustrezna organizacija in razpore-
ditev dela, ki zmanjšuje strese in nepotrebno psihično naprežanje
in spore na najmanjšo možno mero; ustrezna plača in podobno.

PRISTOPI K OBLIKOVANJU DELA

MEHANISTIČNI PRISTOP

Pri Taylorjevem^{336, 337} **znanstvenem menedžmentu** je pozornost
usmerjena predvsem na čim bolj učinkovito opravljanje dela, kar
skušajo vodje doseči tudi z razčlenitvijo dela na enostavne opera-
cije in specializacijo. Največja pomanjkljivost tega načina je, da
navadno zanemari delavce. Vodje in inženirji, ki oblikujejo delo,
se ukvarjajo s standardi, pri tem pa pozabijo na fizične in psihične
potrebe delavcev. Ti so frustrirani in nezadovoljni z njihovim rutin-
skim in ponavljajočim delom in zato pri delu dosegajo le minimalne
standarde. Kljub temu se znanstveni menedžment še vedno veliko
uporablja v proizvodnjah, v katerih sestavljajo različne izdelke, pa
tudi v javni upravi, kjer stranke pošiljajo od enega referenta do dru-
gega. Vendar je učinkovit lahko le za delavce z nizko izobrazbo in
malo izkušnjami.

MOTIVACIJSKI PRISTOP

Oblikovanje dela je poleg tehničnih in organizacijskih ved pritegni-
lo tudi pozornost (organizacijske) psihologije.^{338, 339} Tovrsten pogled
na oblikovanje dela temelji na **teoriji oz. modelu značilnosti dela**.³⁴⁰
Osredotoča se na pomen različnih značilnosti delovnega mesta
(ter pripadajočih delovnih zahtev in virov) v povezavi z motivacijo,
zadovoljstvom in uspešnostjo posameznika.³⁴¹ Teorijo značilnosti
dela lahko povzamemo skozi naslednja načela oziroma **temeljne
značilnosti dela**.³⁴²

Delo je treba oblikovati tako, da je sestavljeno iz raznovrstnih
dejavnosti, da delavec pri njem lahko uporabi različne sposobnosti

in spretnosti. Gre za **raznolikost** delovnih nalog, orodij, strojev in naprav; mest, kjer posameznik dela ter; ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak.

Delo naj bo čim bolj **celovito** in zaokroženo, da delavci opravljajo delovne naloge od začetka do konca, da se tako z delom bolj poistovetijo, ne pa, da opravljajo le ozke izseke delovnih nalog, katerih namena, smisla in celotne slike ne poznajo.

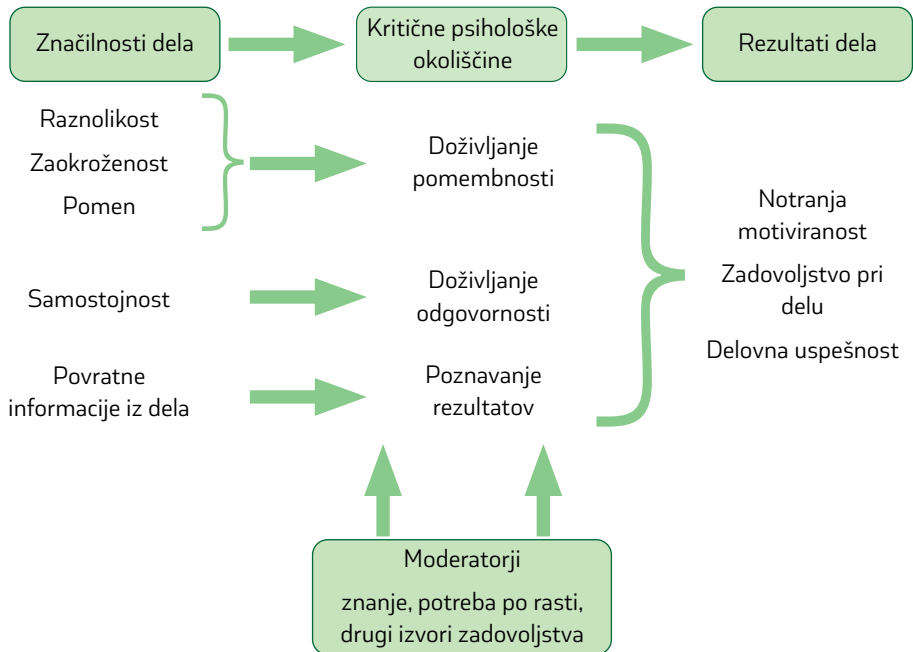
Delavcem naj bo prikazano, kakšen **pomen** ima njihovo delo za življenje sodelavcev in drugih zunaj delovnega okolja. Delavcu veliko pomeni, če vidi v svojem delu višji smisel in če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, celotno organizacijo in uporabnike. Prav tako je pomembno, da so v delovnem procesu vzpostavljeni odnosi sodelovanja, ki dajejo skupinsko sinergijo, ne pa da vodijo v nefunkcionalne spore in spore za ugled. Omogočiti je treba stike z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev.

Zaposlenim naj bo omogočeno načrtovanje poteka dela in izbira metod in orodij, s čimer zadovoljujejo potrebo po **samostojnosti**. Samostojnost (avtonomija) vključuje tri medsebojno povezane vidike, ki se osredotočajo na svobodo zaposlenega pri (a) načrtovanju dela, (b) odločanju in (c) metodah dela. Samostojni delavci so odgovornejši, avtonomija jim omogoča občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so apatični in so manj delovno uspešni.

Delo naj bo oblikovano tako, da delavci dobivajo jasne in neposredne **povratne informacije** o poteku dela ter o rezultatih, ki jih dosegajo. Delovni dosežki naj bodo vidni. Tako se bo delavec poistovetil z delom in delovnimi rezultati, saj bo imel občutek, da je dosegel nekaj pomembnega. Ponosen bo na dosežke in nase.

Teorija značilnosti dela torej gradi na notranjem pomenu dela, občutku odgovornosti in zadovoljstvu posameznika. Vendar pa nekateri delavci delu ne pripisujejo velike notranje vrednosti. Jemljejo ga instrumentalno, predvsem kot sredstvo za pridobivanje dohodka. Zato je pomembno upoštevati tudi **moderatorje** (robne pogoje), ki omogočajo, da značilnosti dela vodijo do psiholoških okoliščin in rezultatov dela: obseg znanja, potrebo po rasti in razvoju ter druge vzroke zadovoljstva, ki jih morda imajo zaposleni.

Predpostavke teorije značilnosti dela lahko povežemo v model, kot ga prikazuje slika 8.1.

Slika 8.1 Model značilnosti dela³⁴³

Kasnejša konceptualizacija modela oblikovanja dela poleg temeljnih značilnosti dela prepoznava še znanje, družbene in kontekstualne dejavnike.³⁴⁴ **Značilnosti znanja** odražajo potrebna znanja, spretnosti in sposobnosti, ki jih mora posedovati posameznik za opravljanje določenega dela. Razlikovanje med nalogami in specifikami znanja potrjuje, da je mogoče oblikovati ali preoblikovati delovno mesto z namenom povečanja zahtev nalog, znanja ali obojega.

Kompleksnost dela. Kompleksnost dela se nanaša na to, v kolikšni meri so naloge na delovnem mestu zapletene in težko izvedljive (osredotočamo se na »pozitiven« vidik zapletenosti; nasprotje zapletene je preprosta naloga).

Obdelava informacij opisuje zahteve delovnega mesta glede posedovanja in procesiranja potrebnih informacij za opravljanje dela. Visoke kognitivne zahteve so značilne za motivacijske pristope, razlog pa je v kompleksni naravi dela samega.

Reševanje problemov odraža, v kakšni meri delo zahteva edinstvene ideje ali rešitve, in predstavlja bolj aktivno plat kognitivnih zahtev delovnega mesta. Reševanje problemov vključuje generiranje

edinstvenih in inovativnih idej ali rešitev, diagnostiko, reševanje problemov, preprečevanje napak in popravljanje napak.

Raznolikost veščin odraža, v kolikšni meri delo zahteva uporabo različnih spretnosti za opravljanje dela. Uporaba različnih veščin je pogosto zahtevna za izvedbo in zahteva visoko stopnjo zavzetosti.

Specializacija odraža, v kolikšni meri delo vključuje opravljanje specializiranih nalog, in zahteva specializirano znanje in spretnosti. Kot nasprotje različnim vrstam aktivnosti in veščin, ki so povezane z raznolikostjo nalog, specializacija odraža globino znanja in veščin na določenem področju.

Družbene značilnosti zajemajo naslednje: **Družbena podpora** odraža, v kolikšni meri delo omogoča prejemanje pomoči in nasvetov od drugih. V ta krovni pojem spadata podpora nadrejenega in podpora sodelavcev ter konstrukt vzpostavitve prijateljskih odnosov na delovnem mestu. Raziskave izpostavljajo, da je družbena podpora ključna za dobro počutje posameznika.^{345, 346} Zlasti za delovna mesta, ki so stresna ali nimajo veliko motivacijskih dejavnikov.

Soodvisnost odraža, v kolikšni meri je delo posameznika odvisno od drugih in koliko so drugi odvisni od tvojega dela. Medsebojna odvisnost opredeljuje »povezanost« delovnih mest med seboj.

Interakcije zunaj organizacije odražajo, v kolikšni meri delo zahteva povezovanje in komunikacijo s posamezniki zunaj organizacije. To so lahko interakcije z dobavitelji, strankami ali drugimi zunanjimi subjekti.

Povratne informacije drugih odražajo, v kolikšni meri sodelavci v organizaciji zagotavljajo informacije o uspešnosti. Temeljna značilnost dela iz modela Hackmana in Oldhama³⁴⁷ se osredotoča na povratne informacije, ki izhajajo neposredno iz dela, poleg tega pa lahko predvsem sodelavci in nadzorniki predstavljajo dva pomembna vira povratnih informacij.

Kontekstualne značilnosti zajemajo več vidikov: **Ergonomija** opisuje, v kolikšni meri delo omogoča pravilno oziroma primerno držo in gibanje. **Fizične zahteve** odražajo raven telesne aktivnosti ali napora, ki jih zahteva delovno mesto. Nanašajo se na vidike fizične moči, vzdržljivosti, napora in druge fizične vidike delovnega mesta. **Delovni pogoji** odražajo okolje, v katerem se delo opravlja. Vključujejo prisotnost nevarnosti za zdravje, višino temperature in čistočo delovnega okolja. **Uporaba opreme** odraža raznolikost in kompleksnost tehnologije oziroma opreme, ki se uporablja pri delu.

ERGONOMSKI/BIOLOŠKI PRISTOP

Ergonomski pristop proučuje delovanje fizičnega delovnega okolja na telesne značilnosti posameznika. Njegov cilj je zmanjšati fizične delovne obremenitve, in sicer z oblikovanjem delovnega okolja tako, da čim bolj ustreza telesnim značilnostim ljudi. Ukvarja se z utrujenostjo, poškodbami in ogrožanjem zdravja, kar izhaja iz mehanskih in spremljajočih značilnosti delovnega okolja, kot so potreba po uporabi fizične moči, tresljaji, hrup, temperatura, prah, plini, strupi, prisilna drža in podobno. Tako v praksi razrešuje težave, kot so višina tipkovnice, oblika stolov in delovnih miz ter primernost strojev in naprav za različne skupine delavcev. S tem pristopom naj bi prispevali k večji storilnosti in varnosti dela, predvsem pa k manjšim in enakomernejšim telesnim obremenitvam, s tem pa tudi k manjši obolevnosti zaposlenih.

ZAZNAVNI PRISTOP

Omejeno zaznavanje je usmerjeno predvsem k psihičnim zmožnostim in omejitvam delavcev. Delovni proces naj od delavcev ne bi zahteval prevelikih psihičnih obremenitev, tako da bi delo lahko opravljali zanesljivo in varno. Predvsem naj ne bi od njih zahteval v kratkem času predelati prevelike količine informacij. Delovne naloge lahko v tem pogledu postanejo preveč zahtevne na številnih delovnih mestih, kot so kontrolorji letenja, kontrolorji kakovosti, poslovni sekretarji in podobna. Ta pristop uporabljamo tudi, ko delo prilagajamo skupinam zaposlenih s posebnimi značilnostmi, na primer starejšim in osebam s posebnimi potrebami.

TEHNIKE (PRE)OBLIKOVANJA DELA

Oblikovanje dela ponazarja, kako se naloge združujejo v celoto in tvorijo delovno mesto. Po drugi strani se reorganizacija dela (angl. *job redesign*) osredotoča na to, kako se spreminjajo že obstoječa delovna mesta. V okvirih širših filozofij (pristopov), ki smo jih že spoznali, se lahko managerji pri preoblikovanju dela lahko poslužijo naslednjih tehnik:

ORGANIZACIJSKO-TEHNIČNE SPREMEMBE

Poenostavljanje dela (angl. *job simplification*). Delavci imajo lahko v nekaterih primerih preveč kompleksno delo, sestavljeno iz velikega števila raznovrstnih nalog. Njihova storilnost je zato nizka, tudi ni rečeno, da so s takim delom zadovoljni. V tem primeru delo poenostavimo in povečamo specializacijo dela. Delovne naloge lahko razdelimo na dve delovni mesti in izločimo nepotrebne. Pri tem ne smemo pretiravati. Bolj pogosto pa se delo spreminja v smeri zmanjševanja specializacije. To je v sodobnih poindustrijskih družbah vse bolj potrebno, saj se delo nenehno spreminja in zahteva od posameznikov širše znanje in sposobnost prilagajanja raznovrstnim delovnim razmeram. Večje ameriške korporacije npr. od delavcev, ki jih na novo sprejemajo, pričakujejo predvsem znanje jezika in matematike ter visoko splošno znanje in usposobljenost. Taki delavci na visoko specializiranih delih niso dolgo uspešni in tudi ne zadovoljni.

Kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (angl. *job rotation*). Ta način oblikovanja dela predvideva, da delavci zamenjujejo svoje delovne naloge, ki so si po zahtevnosti podobne. To lahko po dogovoru storijo delavci sami, zlasti v okviru iste delovne skupine, ki opravlja med seboj povezane delovne naloge. Lahko pa tako zamenjavo načrtuje in določa tudi vodja. Kroženje med delovnimi nalogami delavcem povečuje raznolikost dela in zmanjšuje

utrujenost in obremenitve, ki pogosto izhajajo iz monotonije. **Monotonija** je značilnost dela, pri katerem se razmeroma majhno število nalog nenehno ponavlja, kar večino delavcev dolgočasi, enostransko obremenjuje, psihično utruja in povzroča nezainteresiranost ter miselni pobeg k zanimivejšim temam. Kroženje med delovnimi nalogami praviloma ni povezano z dodatnimi stroški za orodje in naprave ter ne zahteva večjih reorganizacij. Delavci postanejo bolj prilagodljivi. Naučijo se hitro in kakovostno opravljati raznovrstne naloge, kar je še posebej ugodno ob izostankih zaradi bolezni in dopustih. Vodstvo mora pri kroženju med delovnimi nalogami več vlagati v usposabljanje delavcev.

Delavci pogosto nasprotujejo kroženju med delovnimi nalogami, če se o tem sami ne dogovorijo in jih v to silo menedžment. V veliko primerih namreč delavci kroženje uvedejo sami mimo formalnih pravil in navodil vodstva. Vodstvo jim tako od zunaj podira že vzpostavljeno skupinsko dinamiko. Nekateri delavci pa raje stalno ostanejo pri svojih delovnih nalogah, ki so jih navajeni. Ni se jim treba dodatno učiti jasno je, kdo je odgovoren za delovni rezultat, napake in za to, da je po koncu delovnega dne vse na svojem mestu; ni nevarnosti, da ne bi dosegli ali za kakšen odstotek presegli delovnih norm. Dodatnih del se delavci kmalu navadijo in kroženje med delovnimi nalogami povečuje storilnost dela. Dobre izkušnje s tem načinom so imeli zlasti med delavci v proizvodnji, na primer v tovarni Volvo. Pomembno je poudariti dvoje:

- Kroženje med delovnimi nalogami naj poteka v delovnih skupinah. Člani naj sodelujejo pri načrtovanju te spremembe.
- Delovna skupina bo težila k širitvi soodločanja tudi o drugih vprašanjih. V teh razmerah je treba zmanjšati pomen individualnega in povečati pomen skupinskega nagrajevanja.

Dodajanje oziroma širitev delovnih nalog (angl. *job enlargement*). Delavcu na nekem delovnem mestu se dodajajo nove naloge, ki so po zahtevnosti podobne obstoječim. S tem se zmanjšuje odvisnost delavca od sodelavcev, povečuje se raznolikost nalog in razširjajo sposobnosti zaposlenih. Delavec si tako lažje sam določi delovni ritem in zaporedje nalog ter pri delu ni ozko specializiran. Povečuje se njegov nadzor nad delovnim procesom. Na primer: v slovenskih bankah so včasih imeli neke vrste tekoči trak, pri čemer

je en delavec sprejemal in obračunaval položnice ali zahtevke za izplačilo gotovine, drugi pa je sprejemal ali izdajal gotovino na blagajni. Stranka se je morala pomikati od enega do drugega uslužbenca, kakor so si sledile delovne operacije. Uslužbenci so bili pri delu odvisni drug od drugega in so se osredotočali bolj na delovne naloge kot na stranke. Ob odsotnosti posameznega delavca je nastopil problem, kako oblikovati skupino. Pozneje so delo reorganizirali tako, da en uslužbenec opravi celotno oziroma več različnih storitev za stranko. Tako ima več raznovrstnih delovnih nalog, lahko se bolj posveti stranki in je bolj neodvisen od sodelavcev. Opravlja več delovnih nalog, vendar pa je njegovo delo bolj individualizirano. Korak naprej v tej smeri je osebno bančništvo, ki še razširja obseg storitev za posamezno stranko in povečuje raznovrstnost nalog za posameznega uslužbenca. Zanimivo bi bilo vedeti, katera oblika organizacije dela povzroča manj napak, zagotavlja večjo količino storitev na delavca ter daje večje zadovoljstvo bančnim uslužbenecem in strankam.

Seveda nad širitvijo delovnih nalog niso vsi navdušeni. Razširitev delovnih nalog za proizvodne delavce je pogosto mogoča le ob vlaganjih v dodatno orodje, stroje in prostor. Delavce je treba tudi dodatno usposablјati. Vprašanje je, ali se ta vlaganja povrnejo z boljšimi delovnimi rezultati. Večja raznolikost del morda tudi nima dolgotrajnejših učinkov na motivacijo delavcev, saj se tudi pri dodatnih delih začnejo postopno dolgočasiti. Številni proizvodni delavci raje opravljajo manj nalog, za katere so prepričani, da jih zlahka obvladajo in ob njihovem izvajanju sproščeno razpravljajo s sodelavci ali sanjarijo.

Obogatitev dela (angl. *job enrichment*) ima včasih enak pomen kot širitev delovnih nalog. V tem primeru govorimo o horizontalni obogatitvi dela. Pomembnejša je vertikalna obogatitev dela, ki daje delavcem več možnosti, da pokažejo, kaj zmorejo, in več možnosti za priznanje. Zato povečuje njihovo poistovetenje z organizacijo. Naloge, ki se dodajajo, so zahtevnejše od obstoječih. Velikokrat so to naloge, ki jih sicer opravljajo vodje, kot so naloge načrtovanja dela, razporejanja delovnega časa in usklajevanja delovnih dejavnosti. Poveča se celovitost dela, kar pomeni, da delavci sodelujejo pri izdelavi zaokroženih delov izdelkov oziroma storitev. Tako delo je zanje bolj smiselno. Zmanjša se tudi nadzor nad delavci. Obogatitev dela prispeva h kakovostnejši proizvodnji in zmanjšuje

fluktuacijo, vendar povečuje odsotnost z dela. Načelo obogatitve dela je: Načrtuj, delaj in nadzoruj!

Če želimo obogatiti delo proizvodnih delavcev, lahko to zahteva opustitev tekočih trakov, ki so v veliko primerih še vedno zelo učinkovit način proizvodnje. Preureditev proizvodnje v smislu obogatitve dela, kot so to storili v Volvu, je zelo zahtevna in draga. Namesto tekočega traku so oblikovali več delovnih skupin, od katerih je vsaka zase sestavila celoten avtomobil. Vsaka skupina je sama načrtovala svoje delo in se dogovorila o razdelitvi delovnih nalog. Pri različnih delih so se delavci med sabo menjavali. Sprejemali so tudi druge odločitve, povezane z delom, in sprejeli skupinske norme in nagrajevanje. To je zahtevalo temeljito spremembo tehnološke opreme za proizvodnjo. Tovrstno oblikovanje dela v avtomobilski industriji je izpodrinila robotizacija proizvodnje.

DELO V SKUPINAH

Avtonomne delovne skupine^{348, 349} omogočajo kombinacijo različnih načinov oblikovanja dela, saj je velik del odločitev o poteku dela, ki ga sicer predpišejo zgoraj, prenesen nanje. Avtonomna delovna skupina omogoča članom več samostojnosti, zahteva pa tudi medsebojno prilagajanje in usklajevanje. Tovrstna skupina je kot celota sama odgovorna za celovito delovno nalogo; organizirajo jo zaposleni sami, sami se razporejajo na delo in izbirajo sodelavce. Vodja nima dejanske funkcije vodenja, pač pa predvsem deluje kot predstavnik skupine navzven.

V praksi MČV se je **timsko delo** pojavilo zlasti z zahtevami po re-inženiringu poslovnih procesov.³⁵⁰ Velike birokratske organizacije, v katerih so funkcije ločene in v katerih gre za visoko specializacijo, hierarhijo in dolge poti odločanja, delavci pa sledijo z vrha postavljenim ciljem in izvajajo nezahtevne naloge, naj bi preuredili tako, da bi bile organizirane v majhne samoupravne time, ki naj bi imeli neposreden stik z uporabniki dobrin in storitev, ki jih proizvajajo. Zaposleni morajo biti prepričani, da proizvajajo za stranke in ne za svoje vodje. Timsko delo lahko opredelimo kot obliko dela, kjer več posameznikov sodeluje pri nalogah, ki so potrebne za doseganje cilja skupine. Med člani je potrebno veliko interakcije – dogovarjanja, izmenjave mnenj, komuniciranja; člani so medsebojno odvisni in soodgovorni za rezultate.³⁵¹ Skupni rezultat je praviloma večji, kot

bi bil seštevek dela posameznikov, saj požanje koristi sinergijskih učinkov.

SAMOINICIATIVNO (PRE)OBLIKOVANJE DELA

Oblikovanje dela torej tipično predstavlja opredelitev značilnosti dela, nalog in zmožnosti s strani managementa, torej od zgoraj navzdol. V zadnjem času pa postaja vedno popularnejši tudi pristop k oblikovanju dela od spodaj navzgor, s strani zaposlenih samih - rečemo mu **samoiniciativno preoblikovanje dela** (angl. *job crafting*). Gre za pristop, ki ga sproži zaposleni sam in omogoča oblikovanje lastnega dela in delovnega okolja na način, ki bolje ustreza individualnim potrebam in je hkrati prilagojeno splošnim zahtevam in virom dela.³⁵² Označuje proces, pri katerem posamezniki aktivno spreminjajo vedenjske, relacijske in spoznavne meje svojega dela.³⁵³ Vključuje spreminjanje nalog, odnosov in dojemanja našega dela.³⁵⁴ Pri tem posameznik ostaja v isti delovni vlogi, a najde več smisla v svojem delu, raziskave pa kažejo, da vodi do večje, notranje motivacije in zavzetosti zaposlenih.³⁵⁵

ZAGOTAVLJANJE DOBREGA POČUTJA ZAPOSLENIH

OPREDELITEV DOBREGA POČUTJA

Skrb za dobro počutje zaposlenih se v zadnjem obdobju uvršča vse višje na agendo MČV. Izhajajoč iz teze, da je zadovoljen in srečen delavec tudi produktiven delavec,³⁵⁶ lahko pričakujemo, da bodo zaposleni, ki se bodo pri delu oziroma v službi dobro počutili, tudi uspešni pri delu. Zato je v interesu organizacij, da ustvarjajo delovne pogoje za dobro počutje. V tem delu bomo pogledali, kako organizacije prispevajo k dobremu počutju preko zagotavljanja ukrepov za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti in ustvarjanja zdravega delovnega okolja.

Dobro počutje (angl. *well-being*) opredelimo kot zbir pozitivnih in ugodnih občutij ter doživljanje izpolnitve in uresničitve smisla.³⁵⁷ V literaturi se kot prevod uporablja tudi izraz subjektivno blagostanje. Gre torej za oceno kakovosti posameznikove delovne izkušnje. Svetovna zdravstvena organizacija z dobrim počutjem razume stanje tako fizičnega, mentalnega in socialne dobrega počutja, in ne samo kot odsotnost bolezni.³⁵⁸ Dobro počutje je dinamična kategorija in sem pri posamezniku spreminja tekom dneva, delovnega tedna in tudi v daljšem obdobju.

Z delom povezano **dobro počutje lahko razdelimo na tri dimenzije, psihološko, fizično in socialno** funkcioniranje:³⁵⁹

1. psihološka dimenzija obsega elemente kot so samospoštovanje, zadovoljstvo, sposobnosti
2. fizična dimenzija vključuje skrb za zdravje, prehrano, mobilnost, obleko, stanovanje
3. socialna dimenzija odraža sodelovanje v lokalni skupnosti, nudenje pomoči drugim, splošno sprejetost v posameznikovem okolju.

Organizacije, ki skrbijo za dobro počutje zaposlenih, prejemajo različne nagrade in se uvrščajo na sezname najboljših podjetij za zaposlitev (npr. seznam revije Fortune »100 Best Companies to work for«, seznam Najboljših delovnih mest za starše). V Sloveniji se organizacijam, ki uvajajo družini prijazne ukrepe, podeljuje certifikat Družini prijazno podjetje. Ta prizadevanja izboljšujejo imidž podjetja med iskalci zaposlitve in povečuje pripadnost že zaposlenih posameznikov. Pripadniki mlajših generacij (generacije milenijcev in generacije z) pri iskanju zaposlitve posebno pozornost posvečajo iniciativam podjetij za dobro počutje zaposlenih.

USKLAJEVANJE DELOVNIH IN ZASEBNIH OBVEZNOSTI

Danes imajo štirje od desetih zaposlenih težave z usklajevanjem obveznosti pri delu in v družini.³⁶⁰ Nezmožnost uresničevanja ciljev v različnih vlogah lahko povzroči doživljanje **konfliktov med delom in družino**³⁶¹ (angl. *work-family conflict*), ki jih razumemo kot posebno obliko konflikta med vlogami, do katerega pride zato, ker so pritiski in zahteve v različnih vlogah medsebojno nekompatibilni. Če zaposleni doživlja konflikt, to pomeni, da je njegovo delovanje v eni vlogi oteženo zaradi vključenosti v drugo/e vlogo/e.

Konflikt lahko poteka v dveh smereh:

1. če delovne zahteve vdirajo v zasebno življenje, govorimo o konfliktu delo-družina,
2. konflikt družina-delo pa nastopi, če družinske obveznosti onemogočajo ustrezno opravljanje dolžnosti v službi.

Konflikt delo-družina je še posebej izrazit pri **dvokariernih parih**,^{362, 363} ki predstavljajo najpogostejšo obliko družine v sodobni družbi (v razvitih državah). Različni tipi družin in kulturni premik k bolj angažiranemu starševstvu konflikt med delom in družino povečujejo.³⁶⁴ Posledice konflikta so negativne za posameznika, organizacijo in tudi zasebno sfero (družino)³⁶⁵ in se kažejo v spremenjenih stališčih (nižja pripadnost, zadovoljstvo in državljansko vedenje), vedenju (npr. nižji zavzetosti za delo, nižji delovni uspešnosti, agresivnem vedenju do nadrejenih, medosebnih konfliktih), zdravstvenih težavah (izčrpanosti) in podobno.³⁶⁶

Ravnesje med delom in družino (angl. *work-family balance*) je pojem, ki se v zvezi z vlogami najpogosteje uporablja v pogovornem jeziku. Znanstvena literatura ga razume kot uresničenje pričakovanj v različnih življenjskih vlogah (na primer v vlogi starša in v vlogi vodje oddelka). Ta pričakovanja posamezniki oblikujejo v sodelovanju z drugimi osebami, s katerimi sodelujejo v okviru posamezne vloge (na primer s partnerjem v starševski vlogi ali sodelavci in nadrejenimi, ko gre za vodenje oddelka).³⁶⁷ Pri tem izraz ravnesje predpostavlja, da je angažiranost v obeh vlogah enakovredna in takrat je oseba zadovoljna. Greenhaus in sodelavci³⁶⁸ ločijo **tri dimenzije** ravnesja 1) časovno ravnesje pomeni enakovredno porazdeljen čas med delo in družino; 2) ravnesje v vpetosti (enakovredna vpletenost v delo in v družino), 3) ravnesje v zadovoljstvu (enako zadovoljstvo z delom kot z družino).

PODPORNE DELOVNO-DRUŽINSKE POLITIKE

Organizacije si na različne načine prizadevajo pomagati zaposlenim, na primer s formalnimi politikami, neformalnimi ukrepi in tudi z gradnjo družini naklonjene kulture. Zagovorniki teh ti. **družini-prijaznih politik**, ki so se razvile v preteklih treh desetletjih poudarjajo, da ukrepi prispevajo k delovni uspešnosti in potencialno večji zavezanosti/pripadnosti podjetju. Potreba po ukrepih izhaja iz norme recipročnosti, zaposleni želijo vedeti, ali organizacija ceni njihov prispevek in ali jo skrbi zanje.

Formalni organizacijski ukrepi za podporo pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti (**podporne delovno-družinske politike**) zajemajo časovne in finančne ukrepe ter storitve in vključujejo: 1) podporne iniciative za starše in 2) fleksibilne oblike dela.³⁶⁹ Tovrstne politike imajo ugodne učinke na zadovoljstvo pri delu, pripadnost podjetju, zaposleni pa so pripravljeni tudi dlje časa ostati v podjetju.

Med **formalne delovno-družinske politike sodijo**:³⁷⁰

- **Prožne/fleksibilne oblike dela** (npr. fleksibilen delovnik, skrčen delovnik, delo na daljavo, zmanjšan obseg dela),
- **Plačana in neplačana odsotnost z dela** (npr. porodniška odsotnost in očetovski dopust, krajši delovnik po vrnitvi na delovno mesto, sobotno leto),

- **Storitve in ugodnosti v organizaciji** (npr. vrtec, telovadnica, čistilnica, zdravstvena klinika, sobe za dojenje, pomoč pri skrbi za otroke in starejše osebe),
- **Druge ugodnosti za ne-delovno življenje** (npr. seminarji »kosilo in znanje« starševska omrežja med zaposlenimi. Seminarji, ki združujejo kosilo in učenje se lahko nanašajo na individualne strategije za doseganje ravnovesja med delom in družino, preglede najboljših praks za oblikovanje mej med različnimi življenjskimi področji, strategije za »preživetje« v obdobjih povečanih naročil in drugih delovnim obveznostmi).

S širitvijo tako imenovanih **prožnih oblik dela in zaposlovanja** (angl. *flexible work*) se povečujejo možnosti prilagajanja dela potrebam in življenjskim razmeram zaposlenih, saj imajo ti nekaj več nadzora nad delom. Ugodni učinki takšnih oblik dela se kažejo v izboljšanjem zdravju in dobrem počutju, nižjih ravneh zaznanega stresa in izgorelosti in posledično nižjih zdravstvenih stroškov, pa tudi manj konfliktih med delom in zasebnimi obveznostmi.³⁷¹ Prožno delo zajema razne gibljive ureditve dela, od prilagodljivega delavnika do oddaljenih oblik dela.³⁷² V te oblike uvrščamo: delo za določen čas, nadurno delo, delo v izmenah, delo ob vikendih, fleksibilen delovni čas, začasno delo, oddajanje dela drugim, krajši delovni čas, pogodbe o letnem obsegu dela, delitev delovnega mesta, delo na domu in delo na daljavo.

Delo na daljavo lahko opredelimo kot opravljanje delovnih nalog, ki se ne dogaja na fizični lokaciji podjetja, pač pa od doma, v drugih pisarnah, v barih ali celo med potovanjem.³⁷³ Z uporabo številnih sodobnih tehnologij lahko sedaj zaposleni stalno komunicirajo s svojo organizacijo in sodelavci, ne glede na to, kje se nahajajo. Vse bolj uporabniku prijazni računalniki, virtualne zasebne povezave, digitalni telefonski sistemi in sodelovalne tehnologije lajšajo komunikacijo in sodelovanje na daljavo.³⁷⁴

Prilagoditev delovnih mest za tovrstno delo se je v zadnjem času izkazala za pomembno strategijo podjetij, ki želijo slediti poslovnim trendom in povečati trajnost svojega poslovanja. Po podatkih Eurofound³⁷⁵ je aprila 2020 v boju proti Covid-19 v povprečju kar 36, 8 % ljudi iz EU27 in VB začelo delati na daljavo. Gre za velik preboj na področju dela na daljavo. Številke so namreč od leta 2009 do 2019 precej stagnirale, saj naj bi se odstotek zaposlenih, ki občasno delajo na daljavo, iz

2009, ko je znašal 5,2 %, dvignil na 9 % v letu 2019, kar smatramo za počasen razvoj.³⁷⁶ Po koncu pandemije raziskave kažejo, da si veliko zaposlenih želi še naprej vsaj delnega dela na daljavo (npr. v okviru t.i. hibridnih načinov dela, kjer imajo zaposleni možnost dan, dva ali več na teden delati na daljavo), pa tudi organizacije so prepoznale, da je možno marsikatero delo opravljati izven siceršnje fizične lokacije delovnega mesta.

Prednosti dela na daljavo se kažejo v višji produktivnosti, izboljššanemu dobremu počutju in zadovoljstvu z delom in tudi pripadnosti podjetja.³⁷⁷ Zmanjšajo se tudi stroški dnevnega potovanja od doma do pisarne in s tem povezana utrujenost. A ob navedenih prednostih ne velja pozabiti na **slabosti**, ki so povezane s fizično odsotnostjo iz pisarne, med njimi povečanje konfliktov med delovnimi in družinskimi obveznostmi, podaljšanje delovnega časa in težave s posvečanjem pozornosti nedelovnim aktivnostim. Poleg navedenega izpostavimo še izgubljene priložnosti za socializacijo in druženje s sodelavci v organizaciji, kar v nekaterih primerih privede do občutkov družbene izolacije ali celo osame.

Zelo pogosti med prožnimi oblikami dela sta gibljivi delovni čas in krajši delovni teden, ki predstavljata časovno obliko prožnosti. **Gibljivi delovni čas** omogoča delavcem izbiro začetka in konca delovnega dne, lokacijo izvajanja dela, obsega dela v dnevu ipd. ob določenem številu delovnih ur na mesec. Narava dela v nekaterih oddelkih seveda pogosto ne dopušča gibljivega delovnega časa, saj je delo delavcev npr. na proizvodnih trakovih preveč prepleteno, da bi bilo to mogoče

Gibljivi delovni čas ima pred stalnim vrsto prednosti. Izboljša se razmerje med časom, ko delavci delajo, in časom, za katerega so plačani. Zmanjša se odsotnost z dela vključno z izostanki zaradi bolezni. Poveča se storilnost dela, predvsem proti koncu delovnega dne. Delavci prej odhajajo domov, ko je dela manj, in dalj časa delajo, ko je dela več. Bolje je mogoče izkoristiti delovne naprave, ki jih uporablja več delavcev, npr. računalnike. Gibljivi čas prispeva k dobremu počutju zaposlenih, saj olajša usklajevanje dela in zasebnega življenja. Glavne težave, ki odvrtaajo od gibljivega delovnika, so: odpor vodilnih, težave spremljanja produktivnosti, beleženja prisotnosti in povezani tehnološki procesi.

Krajši delovni teden je oblika delovnega časa, ki omogoča delavcem, da delajo štiri dni v tednu po deset ur ali tri dni po dvanajst

ur namesto pet dni po osem ur. Storilnost dela se poveča, ker se delo manjkrat začne in konča. Zmanjšajo se stalni stroški organizacij. Večina podjetij, ki se je odločila za tako razporeditev dela, poroča o izboljšavi gospodarskih rezultatov, čemur pričajo izkušnje iz ZDA, skandinavskih držav in Belgije. Poleg časovne oblike prožnosti poznamo še prožnost v lokaciji, kamor uvrščamo delo od doma oziroma delo izven podjetja, s čimer se znižajo stroški in čas potovanja za zaposlenega, po drugi strani pa se poveča občutek odtujenosti od podjetja. Zadnja oblika je prožnost v obsegu dela, kamor sodita delitev delovnega mesta in zmanjšan obseg dela ter temu primerno nižje plačilo.

Podporne delovno-družinske politike lahko razdelimo v dve kategoriji: Prva kategorija **politik razširjanja** (angl. *enabling work-life arrangements*) zaposlenim omogoča določeno stopnjo nadzora nad tem kje, kdaj in koliko delajo, s čimer lažje uravnavajo zahteve različnih življenjskih vlog (npr. delo od doma, delo s polnim ali krajšim časom). **Politike zapiranja** v drugi kategoriji (angl. *enclosing work-life arrangements*) pa zaposlene motivirajo, da čim več časa preživijo na delovnem mestu (npr. vse storitve, ki jih organizacija ponuja na lokaciji opravljanja dela). Obe kategoriji politik prispevata k ugodnim delovnim rezultatom in dobremu počutju zaposlenih in uspešnosti organizacije.

Privlačnost teh politik je odvisna od starosti zaposlenega, karijerne faze in življenjskih aspiracij. Možnost koriščenja sobotnega leta, torej večmesečnega oddiha za potovanja, spoznavanje drugih kultur, izpopolnjevanje v hobijih, dodatno izobraževanje, je še posebej v interesu posameznikov, ki si prizadevajo za izpolnjujoče profesionalno in tudi zasebno življenje. Gre za t.i. **dvo-centrične interese**.³⁷⁸ Koriščenje različnih ponujenih ukrepov je odvisno tudi od starosti in strukture družine zaposlenega. Mladi zaposleni brez družine so praviloma bolj naklonjeni fleksibilnim oblikam dela, ko pa si ustvarijo družino, prično posegati tudi po drugih ukrepih.

Med **neformalne delovno-družinske politike** uvrščamo podporo vodstva, podporo neposredno nadrejenega in pomoč sodelavcev. Kot primer navedimo neodložljive obveznosti v družini (skrb za bolnega bližnjega sorodnika) in povečanega števila zasebnih zadolžitvev, zaradi katerih nadrejeni prerazporedi nekaj delovnih nalog na druge sodelavce. Podobno lahko zaposleni individualno dogovorijo različne oblike fleksibilnosti z nadrejenim ali pa v okviru delovnih enot oziroma timov.³⁷⁹

Kossekova³⁸⁰ je s soavtoricami oblikovala nabor različnih **aktivnosti, ki pripomorejo k ravnovesju med delom in družino ter dobremu počutju** v časih, ko se zaposleni srečujejo s časovnim pritiskom in povečanim obsegom dela, pa tudi novimi načini poslovanja. Razvrščene v tri kategorije jih predstavljamo v Tabeli 8.1.

Preglednica 8.1: Strategije in aktivnosti za zagotavljanje ravnovesja med delom in družino in dobrega počutja³⁸¹

STRATEGIJA	AKTIVNOSTI
Gradnja kulture pozitivne (socialne) podpore pri delu	Usposabljanje zaposlenih za medsebojno pomoč pri opravljanju delovnih nalog Nagrajevanje nudenja pomoči sodelavcem Spodbujanje zaposlenih, da skrbijo drug za drugega Usposabljanje vodij za izkazovanje skrbi in sočutja
Spodbujanje kontrole nad delom	Postavljanje realističnih rokov Definiranje realističnega obsega dela Iskanje sinergij v delovnih procesih in optimiranje delovnih postopkov Dajanje prednosti kvaliteti pred kvantiteto Gradnja kulture, ki podpira ustvarjanje rezultatov in ne prisotnosti na delovnem mestu (angl. "face time")
Omogočanje doseganja ravnovesja med delom in družino	Zaposlitev s krajšim delovnim časom Karierni premori Samostojnost pri izbiri prostih ur v tednu, dolgotrajnejše odsotnosti in letnega dopusta. Spodbujanje ne-uporabe telefona in e-maila v službene namene po končanem delovniku

Tematika usklajevanja dela in družine je tudi **etične narave**. Tehnologija je namreč spremenila način dojemanja dela in povzročila večje prekrivanje profesionalnega in zasebnega življenja³⁸² in posledično več izzivov pri usklajevanju obveznosti. V družbi tako prevladuje pričakovanje, da mora biti zaposleni stalno odziven/dosegljiv preko telefona in e-pošte, s tem pa izkaže svojo pripadnost organizaciji. Delo ob vikendih in delo ob večernih urah sta za marsikoga postala način, kako opraviti vse dnevne zadolžitve še pred koncem tistega dne. Pričakovanja o daljšem delavniku imajo etično komponento, saj se čas, ki je namenjen zasebnemu življenju zmanjšuje.

S podaljševanjem delovnika in uporabo pametnih telefonov v službene namene tudi izven delovnega časa se neizbežno zmanjšuje število ur za počitek in regeneracijo, obenem pa se povečuje tudi intenzivnost konfliktov delo-družina.³⁸³ V tem kontekstu je pomembna iniciativa za pravico do digitalnega odklopa od dela brez posledic.

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Delovno-družinska ali družini prijazna organizacijska kultura pokriva deljena prepričanja in vrednote o tem, v kolikšni meri organizacija podpira in ceni integracijo delovnega in družinskega življenja zaposlenega. V praksi to pomeni, da zaposleni zaznavajo podporo s strani neposredno nadrejenih in samega vodstva, bodisi kot ponujene ukrepe ali pa kot simbolno podporo.³⁸⁴

Prevladujoča literatura pripoznava tri **dimenzije delovno-družinske kulture**:³⁸⁵

1. Organizacijske časovne zahteve: pričakovanja v zvezi z dolgim delovnikom in postavljanja službe na prvo mesto med prioritetami.
2. Zaznane karijerne posledice: v kolikšni meri so s koriščenjem družini naklonjenih ugodnosti povezane pozitivne in negativne posledice za posameznikovo kariero.
3. Podpora managerjev: dovzetnost vodstva za to problematiko in verjetnost uvedbe korektivnih ukrepov.

Omenimo tudi oblikovanje organizacijske **kulture, ki je naklonjena samskim posameznikom** in spodbuja ukrepe na ravni organizacije tudi za **zaposlene brez otrok**. Potreba po tovrstnih bolj vključujočih organizacijskih kulturah izhaja iz prevladujočih stereotipov povezanih s samskimi (npr. pričakovanja o daljšem delovniku le zato, ker naj bi imela samska oseba manj obveznosti v nedelovnem času) in **zaznano diskriminacijo** (samski zaposleni poročajo, da niso vabljeni na neformalne dogodke, kamor so vabljeni zaposleni z družinami). Avtorji s tega področja organizacijam predlagajo analizo preferenc in željenih ukrepov samskih zaposlenih (preko fokusnih skupin) in nato uvedbo ukrepov (navajajo na primer cenejše vstopnice za fitnes centre, programe za hišne ljubljence med poslovnim potovanjem, financiranje dodatnega izobraževanja).³⁸⁶

ZAGOTAVLJANJE ZDRAVEGA DELOVNEGA OKOLJA

Zdravje zaposlenih je ena od komponent dobrega počutja, skrb za zdravje v organizacijah pa se nanaša tako na varstvo pri delu in ustrezno ureditev delovnih prostorov, kot tudi na psihološko zdravje. Ukrepi povezani z varstvom pri delu so namenjeni zmanjšanju verjetnosti pojava nezgod, poškodb, absentizma in drugih neugodnih posledic.³⁸⁷ Sem sodi zagotavljanje ustrezne kakovosti zraka, vlažnosti, temperature, kakovosti pitne vode, osvetlitve in hrupa in financiranje ustrezne delovne (in zaščitne) opreme za zaposlene. Nenazadnje je potrebno standarde varnosti integrirati tudi v oblikovanje prostorov, ko gre za zmanjševanje tveganj pri delu s strupenimi snovmi, pri pojavu nalezljivih bolezni in s tem povezanega števila oseb v delovnih prostorih in razdalje med njimi.³⁸⁸

Da bi zaposlenim pomagali pri spopadanju z delovnimi zahtevami in stresnimi situacijami in s tem izboljšati njihovo psihološko zdravje, organizacije ponujajo različne **formalne ukrepe**, kot na primer programe za obvladovanje stresa, preprečevanje izgorelosti, "wellness" oz. programe za ohranjanje dobrega počutja in zdravja in seminarje na temo zdravja. Ti programi so oblikovani z namenom nagraditi zdrav življenjski slog zaposlenih, ohranjati dobro počutje ter s tem zmanjšati absentizem in stroške zdravljenja. Običajno vključujejo tudi promocijske aktivnosti povezane s telovadbo, redno spremljanje telesne aktivnosti z vprašalniki, klinične teste osnovnih telesnih indikatorjev, izobraževalne programe. Sodelovanje v tovrstnih programih praviloma vodi v višje zadovoljstvo z delom, nižjo fluktuacijo in izboljšano delovno uspešnost. Organizacije se odločijo, v kolikšni meri naj bodo tovrstni programi formalizirani, v prvem koraku pa je potrebno oblikovati kulturo, ki podpira zdrav življenjski slog in dobre prakse obnavljanja zaloge energije po napornem delovnem dnevu.

Za namen **zmanjšanja stresnih obremenitev** tekom delovnega dne lahko organizacije tudi formalno podprejo redne odmore na delovnem mestu in kratkotrajne, nekajminutne umike od delovnega

prostora in računalnika. Podobno lahko uvedejo normo ne-delovnega kosila in zaposlene spodbujajo, da kosila ne uživajo pred računalnikom in med delom. Zato so dobrodošli skupni prostori in skupne kuhinje, ki spodbujajo neformalne interakcije med sodelavci in povečujejo pripadnost. Odmore za kosilo se prilagaja dnevnemu urniku, zato ne potekajo vedno ob istem času. Za uvedbo tovrstnih praks je bistvenega pomena vodenje z zgledom s strani neposrednih vodij.

Sedaj predstavimo še celovit **Model zdravega delovnega mesta**, ki so ga oblikovali v Svetovni zdravstveni organizaciji³⁸⁹ in vključuje štiri stebre in predstavlja dobro osnovo za oblikovanje strategije za spodbujanje zdravja in dobrega počutja v organizacijah. Prvi se nanaša na **fizično delovno okolje**, kjer so izzivi povezani s kemičnimi (npr. pesticidi), biološkimi (npr. nalezljive bolezni), fizičnimi tveganji (npr. sevanja, hrup), ki smo jih navedli zgoraj, poleg tega pa vključuje tudi ergonomska (npr. dvigovanje težkih bremen), energetska (npr. delo na višini) in mobilna tveganja (npr. vožnja v neugodnih vremenskih razmerah). Tveganja je potrebno identificirati, izmeriti in nadzorovati.

Drugi steber je **psihosocialno delovno okolje**, ki obsega dejavnike povezane s slabo organizacijo dela (npr. časovni pritiski, slaba komunikacija, nejasen proces odločanja), organizacijsko kulturo (npr. nadlegovanje, stigmatizacija posameznih skupin zaposlenih, pomanjkanje podpore za zdrav življenjskih slog), stilom vodenja (manko posvetovanja, povratne informacije, spoštovanja), strahom pred izgubo zaposlitve in nezadostno podporo za ravnovesje med delom in družino. Tretji steber predstavljajo **posameznikovi osebni zdravstveni viri**, kjer so izpostavljena tveganja povezana z nezadostno telesno aktivnostjo, slabimi prehranjevalnimi navadami, nezdravo hrano, kajenjem in nediagnosticirano boleznijo. Četrty steber se nanaša na **vklučenost podjetij v promocijo zdravja v lokalni skupnosti** (z namenom izboljšanja zdravja zaposlenih, njihovih družin in okolja). Podjetja lahko svoje dobre prakse promocije zdravja delijo z drugimi manjšimi podjetji, uvedejo ukrepe za zmanjšanje ogljičnega odtisa, sodelujejo z lokalnimi skupnostmi pri oblikovanju rekreacijskih površin ipd.³⁹⁰

POVZETEK POGLAVJA

1. Z oblikovanjem dela in delovnega mesta opredelimo vsebino dela, organizacijo dela, naloge, dejavnosti, metode dela, odnose in odgovornosti, pa tudi veščine, znanja in sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje dela.
2. Pri oblikovanju dela lahko uporabimo enega od štirih temeljnih pristopov: mehanistični, motivacijski, ergonomski ter zaznavni. V okviru teh širših filozofij pa se lahko poslužimo tehnik, kot so poenostavljanje dela, kroženje med delovnimi nalogami, razširitev dela, obogatitev dela ali delo v avtonomnih delovnih skupinah ali timih. Poleg oblikovanja dela od zgoraj navzdol zaposleni vse več tudi samoiniciativno preoblikujejo svoje delo, vedno več zaposlenih pa izvaja svoje delo preko prožnih in atipičnih oblik dela in zaposlitve.
3. Ob zgornjih, organizacije s specifičnimi ukrepi skrbijo za dobro počutje zaposlenih. Tako za zmanjšanje konflikta med delom in družino zaposlenim nudijo različne programe in politike, med njimi fleksibilne oblike dela, ugodnosti na delovnem mestu, možnost odsotnosti in z namenom večje vključenosti stremijo k oblikovanju ustrezne organizacijske kulture. Dobro počutje uravnava tudi z ukrepi povezani z varstvom pri delu, psihološko zdravje zaposlenih pa naslavljajo preko izobraževalnih programov in delovnih norm.

VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Kateri načini oblikovanja dela so do zdaj bolj poudarjali organizacijske cilje in kateri bolj potrebe delavcev?
2. Katere so najpogostejše praktične rešitve pri oblikovanju in preoblikovanju dela?
3. Kako se izraža večja ali manjša samostojnost zaposlenih v organizacijah in kako se lahko povečuje?
4. Kako bi ocenili posamezne oblike prožnega zaposlovanja z vidika prednosti, ki jih imajo za delodajalce in za delavce?

5. Katere oblike preoblikovanja dela pridejo v poštev v različni kulturi organizacije, pri različni tehnologiji in pri različnih možnostih zaposlenih?
6. Kateri dejavniki vplivajo na dobro počutje zaposlenih različnih generacij (npr. generacije Milenijcev, generacije X, generacije Baby boom)?
7. Preglejte aktivnosti za povečanje dobrega počutja v Tabeli 1. Katere aktivnosti pogrešate v podjetju, v katerem ste zaposleni? Predlagajte tudi aktivnosti, s katerimi bi vi dopolnili tabelo.
8. Katere dobre prakse usklajevanja delovnega in družinskega življenja poznate?

PRIMER ZA PROUČEVANJE: ZNAČILNOSTI DELA TER NJIHOV VPLIV NA REZULTATE

Raziskava, izvedena na slovenskih zaposlenih in njihovih vodjih v letih 2016 in 2017 v okviru projekta Global Work Design združenja Academy of Management je preučevala raven značilnosti dela ter njihov vpliv na rezultate z vidika zaposlenih. Pokazala je, da samostojnost pri delu značilno pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu, zavzetost in inovativno vedenje, negativno pa na namero k odhodu iz organizacije ter na izgorelost. Povratna informacija iz dela je pozitivno povezana z zadovoljstvom in zavzetostjo, pomen dela pa negativno z namero k odhodu. Raznolikost nalog ni bila značilno povezana z zadovoljstvom in zavzetostjo, je pa pozitivno vplivala na inovativnost. Zaokroženost dela je pozitivno napovedovala zadovoljstvo z delom ter negativno namero k odhodu.

1. Kateremu pristopu k oblikovanju dela pritrjujejo tovrstni rezultati?
2. Kako pričakujete, da na navedene rezultate z vidika zaposlenih vplivajo elementi razširjenega modela motivacijskega oblikovanja dela?

3. Kateri elementi modela morajo biti prisotni, da lahko zaposleni samoiniciativno preoblikujejo svoje delo?
4. Razmišljajte, kako bi vi samoiniciativno preoblikovali delo na delovnem mestu, na katerem ste (bili) zaposleni? Navedite različne primere.
5. Kakšna bi bila vaša priporočila za gospodarsko politiko, politiko zaposlovanja in politiko organiziranja ter oblikovanja dela; kakšna priporočila bi dali snovalcem politik, sindikatom in delodajalcem?

9. poglavje

ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI SODELAVCEV

Nada Zupan

SISTEM ZAGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI SODELAVCEV

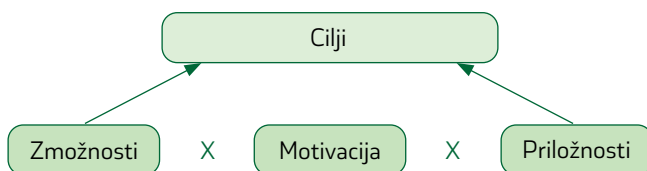
Podjetja in posamezniki navadno težijo k uspešnosti, zato so načini povečevanja uspešnosti od nekdaj privlačili pozornost teoretikov in praktikov. **Ocenjevanje uspešnosti** (angl. *performance appraisal*) sodi med najstarejše kadrovske prakse in ga tudi danes najdemo na tak ali drugačen način v veliko podjetjih, vendar pa je zdaj bolj kot samo ocenjevanje uspešnosti pomembno, da podjetje oblikuje **celovit sistem zagotavljanja uspešnosti** (angl. *performance management*). To je eden ključnih procesov v organizaciji, saj prek zagotavljanja uspešnosti posameznika vpliva tudi na uspešnost celotne organizacije.³⁹¹ Poudarek torej ni več na tem, kako bomo ocenili uspešnost in na tej podlagi sprejeli določene odločitve oziroma ukrepe, ampak kako bomo zagotovili proces nenehnega izboljševanja uspešnosti sodelavcev, ki vključuje postavljanje ciljev, vodenje in podporo sodelavcem, spremljanje njihove uspešnosti, povratne informacije ter ukrepe za izboljšave.³⁹²

MODEL USPEŠNOSTI ZMP (ANGL. AMO)

Ko govorimo o **uspešnosti** sodelavcev, imamo običajno v mislih **primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati**, ki jih dosežejo. V tem se uspešnost razlikuje od **učinkovitosti**, pri kateri gre za razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in napori.³⁹³ Učinkoviti smo, kadar v procesu doseganja ciljev porabimo čim manj sredstev (pa naj bodo to material, denar, čas ali kaj drugega, kar vlagamo v proces). Rečeno drugače, pri uspešnosti gre torej za to, da delamo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da stvari delamo pravilno. Seveda pa pri doseganju ciljev ni pomembno le to, ali jih dosežemo, ampak tudi to, na kak način. Tu velja poleg učinkovitosti posebej omeniti **etično ravnanje** in pa delo na način, ki zagotavlja uspešnost na dolgi rok. Zadnje vključuje elemente **trajnostnega MČV** s poudarkom na zdravju in dobrem počutju sodelavcev ter njihovem razvoju.

Za razlago uspešnosti posameznika lahko uporabimo preprost model uspešnosti, ki je funkcija zmožnosti (angl. *ability*), motivacije (angl. *motivation*) in priložnosti (angl. *opportunity*), s slovensko kratico model ZMP (angl. *AMO*).³⁹⁴ V sliki 9.1 je grafični prikaz **preprostega modela uspešnosti ZMP**. Ugotavljanje posameznih elementov vsakega izmed dejavnikov uspešnosti je odvisno od dela, ki ga sodelavec opravlja. Običajno med **zmožnostmi** najdemo znanje, različne veščine in sposobnosti pa tudi raven energije, ki jo ima posameznik. Ne nazadnje moramo omeniti še zdravje (fizično in duševno), saj je to osnovni pogoj, da smo delo zmožni opravljati. Pri **motivaciji** iščemo motivacijske dejavnike, kot so: cilji, izzivi, zanimivo delo, pohvale in nagrade. **Priložnost** razumemo kot različne pogoje, da nekdo delo lahko opravi, npr. potrebna orodja, delovno okolje, informacije, ustrezne sodelavce, čas, dobro vodenje, zanimive projekte. Diamantidis in Chatzoglou³⁹⁵ sta v metaanalizi dejavnikov uspešnosti ugotovila, da na uspešnost dejansko vplivajo vsi trije dejavniki, znotraj vsakega izmed njih pa najbolj naslednji: od priložnosti sta to delovno okolje in podpora neposrednega vodje, od zmožnosti prilagodljivost in od motivacije notranja motivacija.

Slika 9.1: Model uspešnosti sodelavcev



Med dejavniki v modelu je znak množenja, tako da nazorno pokaže, **da je ob izostanku enega izmed treh dejavnikov uspešnost enaka ničli in dejavniki med seboj niso nadomestljivi**. Če ni motivacije za delo, tudi vrhunsko znanje ostane neizkoriščeno in ne pride do uspešnosti. Slabša uspešnost je lahko tudi posledica tega, da so dejavniki med seboj neuravnoteženi. Imamo lahko še tako odlične pogoje za delo in veliko znanja, vendar če nismo dovolj motivirani, da bi kaj naredili, le porabljammo in so vložki podjetja v znanje in opremo zelo slabo izkoriščeni. Takrat se tudi ne učimo in se začne naše znanje zmanjševati v primerjavi z drugimi. Tako je velika verjetnost, da kmalu tudi ne bomo dobili priložnosti

sodelovanja v najboljših projektih in se lahko hitro znajdemo v negativni spirali uspešnosti. Po drugi strani nam tudi veliko znanja in motivacije ne pomagata do uspešnosti, če nimamo na voljo ustreznega orodja, informacij ali kakšnih drugih pogojev za delo. V tem primeru hitro postanemo nezadovoljni, ker ne moremo uveljaviti svojih potencialov in je zelo verjetno, da nam upade motivacija in bomo mogoče celo svojo priložnost začeli iskati kje drugje, pogosto tudi zunaj podjetja. In končno, če nimamo dovolj znanja in sposobnosti, nam tudi motivacija in odlični pogoji na kratek rok nič ne pomagajo; pogosto lahko naredimo celo škodo namesto koristi. Je pa res, da je znanje ob visoki motiviranosti precej lahko pridobiti. Težje pa je, če manjkajo katere izmed sposobnosti, ki jih težko pridobimo, če za to nimamo osnovnih (pred)pogojev. Priporočilo organizacijam torej je, da uravnoteženo razvijajo vse tri sklope dejavnikov, ki vodijo k večji uspešnosti.

ZNAČILNOSTI SISTEMA ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI

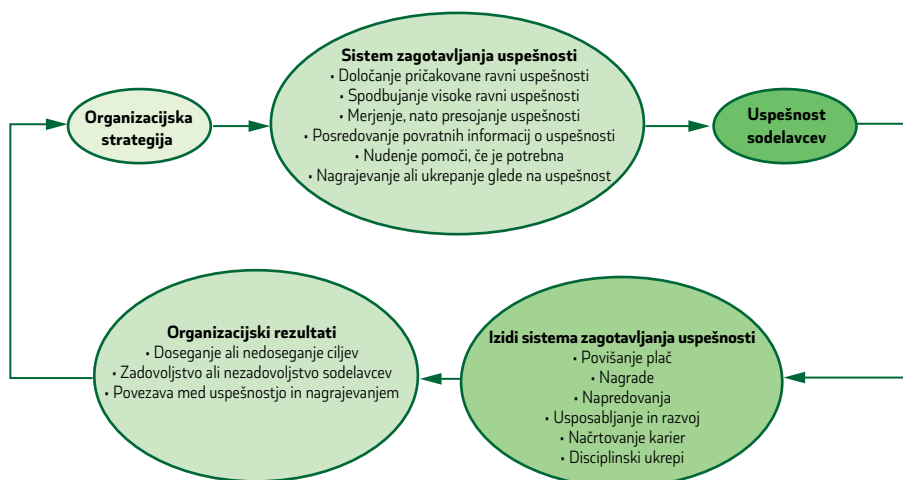
Glavni **namen** sistema zagotavljanja uspešnosti je seveda **večja uspešnost** posameznika, skupine in podjetja kot celote. Noe in drugi³⁹⁶ poleg tega osrednjega namena navajajo še naslednje tri:

1. **strateški namen:** ko povezujemo dejavnosti sodelavcev s cilji organizacije, tako da opredelimo cilje, želena vedenja in do neke mere tudi značilnosti sodelavcev, potrebne za to, da dosežemo strateške cilje organizacije;
2. **administrativni namen:** ko organizacija uporablja informacije, pridobljene v procesu zagotavljanja uspešnosti, za različne kadrovske odločitve, kot so: višina plače ali nagrad, napredovanje, premestitve ali odpoved delovnega razmerja;
3. **razvojni namen:** ko na podlagi pridobljenih informacij razvijamo zaposlene, da bodo lahko vzdrževali oziroma povečevali uspešnost na tem ali drugem delovnem mestu.

Celotni proces in povezave z organizacijsko strategijo in rezultati ter izidi sistema zagotavljanja uspešnosti so prikazani v sliki 9.2. Sistem mora izhajati iz poslovne strategije, ki je osnova za identificiranje pričakovane ravni uspešnosti. Naravnano mora biti v spodbujanje

visoke ravni uspešnosti, kar podpirajo presojanje uspešnosti (angl. *performance evaluation*), povratne informacije, podpora in ukrepi za izboljšanje uspešnosti. Vse to vpliva na uspešnost zaposlenih in je podlaga za kadrovske odločitve. Uspešnost posameznikov in izidi sistema zagotavljanja uspešnosti, npr. ali sodelavec napreduje ali ne, kdo dobi nagrade, pa vplivajo na organizacijske rezultate ter v naslednjem ciklusu vplivajo na organizacijsko strategijo.

Slika 9.2: Povezave v sistemu zagotavljanja uspešnosti³⁹⁷



Sistem zagotavljanja uspešnosti opredelimo kot **proces, ki ga sestavljajo vsakodnevne dejavnosti, ki so usmerjene k izboljšanju uspešnosti**. Pri tem je pomembno, da vodja pri vseh sodelavcih doseže jasno razumevanje o tem, kaj želijo doseči kot posamezniki in kot tim ter tudi kako bodo to dosegli (postavljanje standardov in ciljev, pojasnjevanje zelenega vedenja, usklajevanje pričakovanj, in podobno). Sistem zagotavljanja uspešnosti je pristop k vodenju, pri katerem je pozornost usmerjena na ljudi in na njihovo sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev. Menedžerji so v tem procesu kot vodje najodgovornejši za to, da sodelavcem omogočijo doseganje pričakovanih rezultatov, seveda pa je odgovornost tudi na strani vsakega posameznika, da si prizadeva za čim večjo lastno uspešnost. Veliko izboljšav pri procesih zagotavljanja uspešnosti obeta umetna inteligenca, saj lahko z njeno pomočjo zbiramo, pregledujemo in smiselno urejamo velike količine podatkov o uspešnosti in dejavnikih, ki

vplivajo nanjo (npr. motivacija, zavzetost, stres), avtomatiziramo povratne informacije in načrtujemo ukrepe za izboljšave, vodje in sodelavci lahko uporabljajo virtualne pomočnike, izboljšamo lahko povezanost z drugimi sistemi, kot so na primer nagrajevanje, napredovanje in razvoj zaposlenih.³⁹⁸

DOLOČANJE CILJEV

Že v izhodišču pojma uspešnosti je primerjava doseženega s ciljem, zato je seveda določanje ciljev ena izmed ključnih dejavnosti v okviru procesa zagotavljanja uspešnosti. Pri tem je pomembno, da znamo prevesti cilje višjih ravni na cilje posameznika, tako da bo lahko čim bolje prepoznal, kaj se v smislu doseganja ciljev pričakuje od njega osebno in kaj lahko prispeva k doseganju ciljev višje ravni.

PROCES OBLIKOVANJA CILJEV POSAMEZNIKA

Teorija o določanju ciljev temelji na domnevi, da **je vedenje sodelavcev odraz zavedanja ciljev in njihove želje, da cilje dosežejo.**³⁹⁹ V tem smislu je pomembno, kako zaposleni dojemajo verjetnost, da bodo cilje dosegli, in kako verjetnost, da bo njihovo vedenje vodilo k doseganju cilja, ter kako pomembni so cilji zanje oziroma kako skladni so z njihovimi interesi. Da bi cilji delovali motivacijsko, mora biti oblikovanje ciljev proces, ki temelji na **dogovoru med vodjo in delavcem.** Pri tem gre namreč za pomembno razliko med notranjo in zunanjo motivacijo.⁴⁰⁰ Če je cilj postavljen od zunaj in delavec v procesu ne sodeluje, prevlada zunanja motivacija, ki je veliko šibkejša od notranje. Če delavcu cilj kar določimo, je manj verjetno, da bo verjel, da je cilj pravi, in si bo že zaradi tega manj prizadeval, da ga doseže. Nasprotno pa takrat, ko delavec aktivno sodeluje v procesu oblikovanja ciljev, njegova zavezanost cilju naraste, bolje razume, zakaj je cilj takšen, kot je, in si zna bolje predstavljati, kaj mora storiti, da bo cilj lahko dosegel.

V procesu dogovarjanja je vloga vodje zagotoviti, da bodo zastavljeni cilji posameznikov dovolj visoki, da bodo doseženi cilji oddelka oziroma cilji podjetja. Drugi koristni vidik dogovarjanja o ciljeh je tudi predvidevanje ovir, ki bi lahko preprečile, da cilje dosežemo. Če o tem tehtno razmislimo, je večja verjetnost, da bomo ovire odstranili ali se jim vsaj spretno izognili. Tudi ob preverjanju

rezultatov ne bomo prišli v zadrego, da bo kar naenkrat na mizi cel kup »objektivnih dejavnikov«, ki so vplivali na to, da cilji mogoče niso bili v celoti uresničeni. Poleg cilja in mogočih ovir je zelo dobro, da določimo tudi, kako bomo merili doseganje cilja: katere podatke bomo uporabljali, na kak način jih bomo pridobili itn.

ZNAČILNOSTI DOBRIH CILJEV

Za **dobre delovne cilje** je značilno, da **so povezani s poslovno strategijo in poslovnimi cilji** ter jasno odražajo, kaj je v podjetju pomembno. To dosežemo s **kaskadnimi cilji**,⁴⁰¹ ki povezujejo različne organizacijske ravni vse do posameznika, tako da doseganje ciljev na nižji ravni podpira doseganje ciljev na višji organizacijski ravni. Da bi lažje dosegli tovrstno povezavo, si lahko pomagamo **z drevesom ciljev**, v katerem vsak cilj višje ravni razčlenimo na nekaj ključnih ciljev nižje ravni in te spet nadalje razčlenimo. Nadalje morajo biti **cilji sodelavca povezani s ključnimi nalogami** delovnega mesta in **tistim, na kar lahko sodelavec najbolj vpliva**, da je vzpostavljena dobra povezava med vloženim naporom in rezultati dela. Dobri cilji so tudi **usmerjeni na posameznika** in so **prilagojeni njegovim možnostim**. V tem je tudi temeljna razlika med cilji in **standardi**. Zadnji so enaki za vse zaposlene in morajo biti dosegljivi za večino sodelavcev; izziv so le za tiste, ki še nimajo razvitih vseh zmožnosti. Za učinkovit sistem zagotavljanja uspešnosti je pomembno, da poznamo oboje, standarde in cilje, saj se nam sicer lahko zgodi, da od najboljših sodelavcev zahtevamo vedno več in nismo povsem objektivni pri ocenjevanju njihove uspešnosti. Nekdo je lahko, čeprav svojih osebnih ciljev sicer ni dosegel, še vedno najboljši delavec v oddelku, saj najbolj presega standard uspešnosti, vendar pa je zaradi njegovih zmožnosti njegov cilj tako visok, da je realizacija toliko težja ali pa so se spremenile okoliščine, v katerih dela.

Dolga leta je veljalo, da so dobri cilji označeni z angleško kratico **SMART**,⁴⁰² v zadnjem času pa se je uveljavila še kratica **FAST**,⁴⁰³ predvsem zaradi hitro spreminjajočega se okolja in potreb po prilagajanju. Opis značilnosti obeh predstavljamo v sliki 9.3.

Slika 9.3: Primerjava ciljev SMART in FAST

- **S.** (angl. *specific*) – specifični, tj. jasni in nedvoumni
- **M.** (angl. *measurable*) – merljivi (fizična količina ali vrednost, kakovost, čas ali stroški, pogosto pa kombinacija meril)
- **A.** (angl. *achievable*) – realni in dosegljivi
- **R.** (angl. *relevant*) – smiselni glede na strategijo podjetja ter hkrati smiselni glede na namen delovnega mesta in ključne naloge delavca
- **T.** (angl. *timescaled*) – časovno opredeljeni

- **F.** (angl. *frequently debated*) – so del ne-nehnih razprav, ko pregledujemo dosežke, razporejamo resurse, določamo prioritete in dajemo povratno informacijo
- **A.** (angl. *ambitious*) – visoko zastavljeni, da jih je težko, a ne nemogoče doseči
- **S.** (angl. *specific*) – specifični, opremljeni z jasno metriko in mejniki za njihovo doseganje
- **T.** (angl. *transparent*) – cilji in doseženi rezultati morajo biti javno vidni vsem

Kot metoda oblikovanja ciljev se je v zadnjem času zelo uveljavil sistem, ki ga z angleško kratico označimo z **OKR** (angl. *Objectives & Key Results*).⁴⁰⁴ Metoda temelji na **postavljanju ciljev** (angl. *objectives*), ki so opisani kot tisto, kar želimo doseči. Zapis naj bi bil kratek, cilj pa hkrati navdihujoč in visoko zastavljen, da predstavlja izziv in pri sodelavcih sproži zavzetost. Za vsak cilj v naslednjem koraku opredelimo **ključne rezultate** (angl. *key results*), ki pa morajo biti v nasprotju z opisnimi cilji merljivi in časovno opredeljeni ter povedo, kaj moramo narediti, da bomo dosegli cilj. Za vsak cilj naj bi opredelili 2–5 ključnih rezultatov in z njihovi spremljanjem merili napredek pri doseganju cilja. Ključne rezultate postavljamo za krajša obdobja, merjenje napredka in transparentnost pa sta ključni del procesa, saj dajeta iztočnice za ukrepanje in izboljševanje delovnih procesov.

Čeprav si navadno v podjetjih prizadevajo, da bi postavili čim boljše cilje, imajo pri tem pogosto težave in lahko cilji vodijo celo do manjše uspešnosti. Razlogi so lahko naslednji:^{405, 406}

- **slabo opredeljeni cilji**, ki zaposlenega ne morejo jasno usmerjati pri njegovem delu;
- **ozko opredeljeni cilji** lahko pripeljejo do zoženega fokusa, ko sodelavci zanemarijo širši pogled na to, kaj je pomembno za dobro organizacije;
- **individualni cilji** povečujejo tekmovalnost ter slabo vplivajo na medosebne odnose in timsko delo;
- **preveč ciljev** (primerno je število 3–5), kar razprši pozornost in je težko v vsakem trenutku pravilno izbrati prioritete;

- **prezahtevni cilji**, ki povečujejo stres, še posebej, če gre za prekratke roke za doseganje ciljev, kar ne omogoči dovolj časa za premislek in kakovostno izvedbo, lahko pa vodi tudi v prekomerno tveganje in neetično vedenje;
- **prevelika usmerjenost v cilje** lahko zmanjša notranjo motivacijo in željo po učenju;
- **doseganje enega cilja lahko ovira doseganje drugega**, npr. če moramo zasledovati hkrati cilj, povečati zadovoljstvo kupcev in zmanjšati stroške tržnega komuniciranja, je bolje namesto opredeliti zmanjševanje stroškov določiti proračun, namenjen tržnemu komuniciranju, in potem znotraj tega sodelavci lahko ustvarjalno razporejajo sredstva;
- **konflikt med poslovnimi in osebnimi cilji**, saj je težko pričakovati, da bodo ti vseskozi usklajeni; posameznik se mora odločiti, kaj ima prednost (npr. družina ali zanimiv daljši projekt, ki bi terjal veliko dela zunaj delovnega časa ali veliko daljših potovanj).

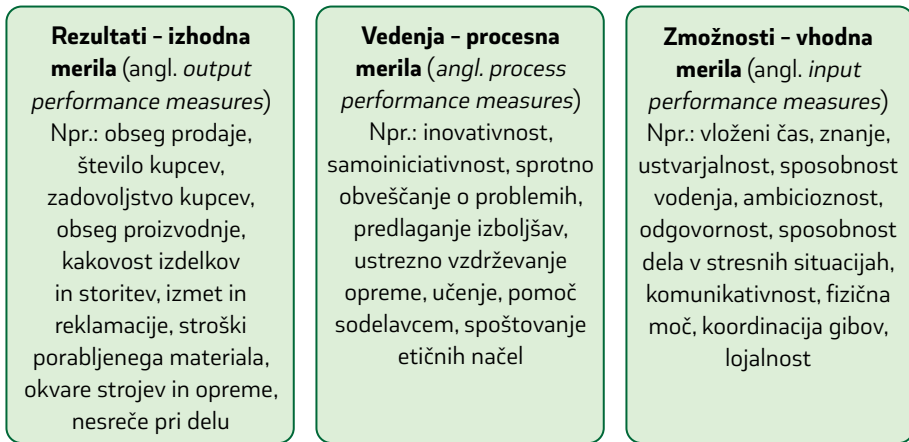
SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Potem ko so cilji postavljeni, je pomembna dejavnost v sistemu zagotavljanja uspešnosti njeno spremljanje. Za učinkovito in veljavno spremljanje uspešnosti se moramo najprej odločiti, kaj bomo sploh merili in na kak način bomo opredelili uspešnost. V naslednjem koraku določimo načine spremljanja (ali merjenje ali ocenjevanje), potem merila in metode spremljanja. Odločiti se moramo še, od koga pridobimo informacije, in o časovni dimenziji, kdaj spremljamo uspešnost in ali je spremljanje stalen proces ali periodična dejavnost.

KAJ JE USPEŠNO DELO IN KATERA MERILA TO NAJBOLJE IZRAŽAJO

Zapisali smo že, da je najsplošnejša opredelitev uspešnosti tista, ki primerja doseženo s cilji – če cilje dosežemo, smo uspešni, če jih presežemo, pa lahko rečemo, da smo zelo uspešni. Pri delovni uspešnosti pa ni vedno tako preprosto, saj so z njo povezane **različne oblike vedenja in odzivi sodelavcev**. Gotovo se vsi strinjamo, da komercialist, ki ima sicer najboljše rezultate, a jih doseže z goljufanjem, z vidika organizacije ni uspešen. Zato nikoli ni dovolj spremljati le en vidik uspešnosti, ampak moramo zajeti čim več ključnih dejavnikov, ki so pomembni za (dolgoročno) uspešnost. V končni fazi **na podlagi celovitega pregleda informacij presodimo, kakšna je uspešnost** določenega sodelavca. Prvo pravilo pri opredelitvi uspešnosti je torej, da moramo celovito upoštevati vse ključne vidike, ki so pomembni za dolgoročno uspešnost posameznika in podjetja. Za presojanje delovne uspešnosti lahko upoštevamo **tri tipe meril delovne uspešnosti**: vhodna, procesna in izhodna merila (slika 9.4).

Slika 9.4: Trije tipi meril delovne uspešnosti



Čeprav so izhodna merila navadno kvantitativna in objektivnejša, pa bi uporaba samo teh meril zanemarila, kako so rezultati doseženi. Za vsa delovna mesta je tudi težko postaviti merljive cilje, zato je včasih potrebno posredno spremljanje uspešnosti z izhodnimi merili. Poleg tega je samo z izhodnimi merili spremljanja uspešnosti veliko težje poiskati področja, pri katerih so mogoče izboljšave, kar pa nam bistveno bolj pokažejo ocene vedenj in zmožnosti. Posebej vedenja so v smislu zagotavljanja uspešnosti zelo pomembna in Gerhart⁴⁰⁷ ugotavlja, da imajo subjektivne vedenjske mere veliko prednosti pred merjenjem dosežkov v smislu doseženih ciljev: 1) uporabimo jih lahko za vsa delovna mesta; 2) ocenjevalec lahko upošteva tudi dejavnike, ki sicer vplivajo na uspešnost posameznika, čeprav sam nanje nima vpliva; 3) z njihovo pomočjo lahko ugotavljamo, ali so bili rezultati doseženi tudi na pravi način; 4) omogočijo širši pogled na celostno vedenje in ne le na opravljanje nalog, ki vodijo do rezultatov.

Pri izbiri meril uspešnosti moramo upoštevati naslednje:⁴⁰⁸

- **Ujemanje s strategijo**, saj ni pomembna le delovna uspešnost posameznika, ampak skupni rezultati in doseganje strateških ciljev, h katerim mora ta delovna uspešnost prispevati. Merila morajo podpirati vedenje sodelavcev, ki je usklajeno z organizacijsko kulturo in vrednotami, s poslanstvom in z vizijo organizacije.

- **Veljavnost** dosežemo takrat, ko dejansko merimo tisto, kar smo nameravali meriti. Ocenimo jo lahko s stopnjo, do katere merilo uspešnosti vrednoti vse relevantne in samo relevantne vidike uspešnosti.
- **Zanesljivost** se nanaša na konsistentnost vrednosti oziroma ocen, ki jih dobimo z merjenjem oziroma ocenjevanjem. En vidik je konsistentnost med ocenjevalci, pri čemer različni ocenjevalci ob upoštevanju enakih informacij in uporabi enakih meril pridejo do enakih ocen. Drugi vidik je zanesljivost v času, ko bi ponovitve merjenja ali ocenjevanja ob nespremenjenih okoliščinah morale dati enake ocene.
- **Sprejemljivost** kaže, ali je merilo ustrezno in ali ga uporabniki sprejmejo. Na primer: da zbiranje podatkov ni preveč zamudno in da se zdi sodelavcem pošteno.
- **Specifičnost** je stopnja, do katere neko merilo sodelavcem natančno sporoča, kaj se od njih pričakuje in kaj morajo storiti, da bodo izpolnili pričakovanja.

ORODJA ZA SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Podatke o uspešnosti lahko pridobimo **na podlagi merjenja**, ki je običajno informacijsko podprto in temelji na dokumentih in evidencah, ki so sestavni del proizvodnega in računovodskega spremljanja uspešnosti (gre npr. za podatke o proizvedenih enotah, prodanih enotah, porabi materiala, stroških in o ustvarjeni vrednosti) ter drugih oblik pridobivanja informacij o uspešnosti (npr. ankete o zadovoljstvu kupcev, evidenca pohval in pritožb). Oceno lahko oblikujemo tudi **z opazovanjem**, ki je lahko fizično ali pa avtomatsko z beleženjem različnih podatkov, npr. koliko telefonskih klicev nekdo opravi, kakšna je uporaba tipkovnice, koliko časa porabi za surfanje po internetu in celo katere strani obiskuje itn.

Poznamo različna orodja za oblikovanje ocen uspešnosti:⁴⁰⁹

- **Označevalni seznam** (angl. *checklist*) za ocenjevanje vedenj. Seznam sestavimo tako, da zapišemo oblike vedenja (npr. prihaja točno na delo, v timu posreduje svoje ideje), pridevnike (npr. prijazen, lojalen) ali pa opise trditev (npr. ima veliko strokovnega znanja), ki v kar največji meri opišejo pričakovano

uspešnost. Nato sledi ocenjevalčeva naloga, da za vsakega delavca označi polje pri opisu, ki velja zanj. Končna ocena je lahko preprosto seštevek vseh označenih polj.

- **Ocenjevalne lestvice** za ocenjevanje po posameznik merilih. Ocenjevalne lestvice so najstarejša in najpogosteje uporabljena metoda zbiranja podatkov za oceno uspešnosti. Pri ocenjevalnih lestvicah ponudimo ocenjevalcu več mogočih ocen, ki kažejo na stopnjevanje uspešnosti. Lestvice so lahko lihe ali sode; zadnje je mogoče boljše za namen ocenjevanja, zato ker onemogočijo preprosto označevanje srednjih vrednosti, ampak ocenjevalca prisilijo, da se opredeli glede uspešnosti ali neuspešnosti. Manj stopenj (na primer 3 ali 4) na lestvici olajša ocenjevanje, več stopenj (npr. 7 ali 10) pa poveča občutljivost metode oziroma možnost boljšega razlikovanja med ocenjevanimi, seveda ob pogoju, da ima ocenjevalec dovolj informacij, da lahko korektno ocenjuje.

Poznamo več vrst ocenjevalnih lestvic, s katerimi zberemo različne informacije. Pri **številčnih ocenjevalnih lestvicah** vsak element uspešnosti ocenimo s številkami, npr. od 1 (slabo) do 5 (odlično), in na koncu lahko seštejemo, koliko točk je posameznik zbral. V **grafičnih ocenjevalnih lestvicah** označimo oceno delavca za posamezno merilo na daljici med obema poloma uspešnosti. Pri **opisnih ocenjevalnih lestvicah** vsak element uspešnosti opišemo z različnimi opisi, ki odražajo stopnje uspešnosti. Nato ocenjevalec izbere opis, ki najbolj ustreza dosežkom posameznika. Med opisnimi lestvicami so najuporabnejše **vedenjske opazovalne lestvice** (angl. *BOS – behaviour observation scales*), pri katerih opišemo dejavniki uspešnosti z več opisi vedenja in potem za vsako vedenje spremljamo, kako pogosto se pojavi (primer je v sliki 9.5).

Slika 9.5: Primer vedenjske opazovalne lestvice za premagovanje odpora do sprememb

1. Sodelavcem razloži podrobnosti o procesu sprememb.
Nikoli 1 2 3 4 5 Vedno
2. Sodelavcem razloži, zakaj je sprememba potrebna.
Nikoli 1 2 3 4 5 Vedno
3. S sodelavci razpravlja, kaj bo sprememba pomenila zanje.
Nikoli 1 2 3 4 5 Vedno
4. Sodelavce spodbudi k sodelovanju pri uvajanju spremembe.
Nikoli 1 2 3 4 5 Vedno
5. Sodelavcem daje povratne informacije o tem, kako teče postopek uvajanja spremembe.
Nikoli 1 2 3 4 5 Vedno

Najzanesljivejše pa so **vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice** (angl. *BARS – behaviourally anchored rating scales*), pri katerih na lestvici označimo vedenje, ki je značilno za delavca. Priprava lestvic je zelo zahtevna, vendar je poznejša uporaba za ocenjevalca razmeroma preprosta. Najprej moramo opredeliti dimenzije uspešnosti ali vrste dejavnosti, ki se pojavljajo pri delu, nato za vsako izmed njih opisati primere želenega in nezaželenega vedenja (primer je v sliki 9.6).

Slika 9.6: Primer vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice za računovodjo

Zelo uspešno	Vedno zna odgovoriti na vprašanja in posreduje točne računovodske informacije. Podrobno pozna zakonodajo in računovodske standarde. Svoje znanje nenehno obnavlja. Na lastno pobudo pripravi predloge sprememb v računovodstvu, ki prispevajo k večji gospodarnosti poslovanja.
Uspešno	Pozna aktualne računovodske predpise in zna pripraviti zahtevane računovodske informacije.
Nezadovoljivo	Posreduje napačne računovodske informacije. Ne obnavlja svojega znanja.

- **Primerjava dosežkov med delavci.** Pri tej metodi gre za primerjavo med delavci na podlagi skupne ocene uspešnosti posameznikov. To oceno lahko oblikujemo na podlagi splošnega vtisa ali pa bolj analitično, tako da najprej posameznikovo uspešnost ocenimo glede na dosežene cilje, standarde in pričakovanja. Najbolj znan način je **enostavno rangiranje**, pri katerem razvrstimo zaposlene po uspešnosti od najbolj do najmanj uspešnega, kar je seveda mogoče, le če imamo majhno število delavcev (do deset). Poznamo tudi **primerjavo v parih**, ko se za vsak par delavcev odločimo, kdo izmed obeh je boljši; odločimo se lahko za metodo lupljenja, ko najprej opredelimo najboljšega, nato najslabšega, potem drugega najboljšega in drugega najslabšega delavca in tako naprej, dokler ne razvrstimo vseh. Lahko uporabimo metodo razvrstitve, ko vnaprej določimo kategorije uspešnosti (npr. A – najuspešnejši, B – povprečno uspešni, C – manj uspešni od pričakovanj) in vanje potem razvrstimo sodelavce. Pogosto podjetja uporabljajo **prisilno razvrstitev**, ko določijo tudi kvote, koliko odstotkov sodelavcev lahko razvrstimo v posamezno skupino (na primer 20 % v A, 60 % v B in 20 % v C).
- **Opisne metode.** Poznamo tri oblike opisnih metod. Pri **metodi kritičnih dogodkov** ocenjevalec zapisuje dogodke in oblike vedenja, ki so zelo pozitivno ali zelo negativno vplivali na uspešnost. Tako izpostavi vedenje delavca, od katerega je odvisna uspešnost, in je to potem dobro izhodišče za načrtovanje izboljšav. V **dnevniku** ocenjevalec kronološko zapisuje dogodke in vedenja, ki vplivajo na uspešnost. V opisnem poročilu pa ocenjevalec opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočene izboljšave. Poročila so nestrukturirana in se zato razlikujejo v podrobnostih in obsegu poročila.
- **Primerjava dosežkov s cilji** (angl. *management by objectives – MBO*). Na začetku obdobja postavimo merljive cilje, na koncu obdobja pa ugotavljamo dosežene rezultate in primerjamo doseženo s postavljenimi cilji. Metoda je posebej uporabna v hitro spreminjajočem se okolju, saj ne upošteva vnaprej opredeljenih vedenj ali rezultatov, ampak jih v vsakem obdobju lahko prilagodi situaciji. Če so cilji postavljeni za daljše obdobje (npr. eno leto), je pogosto med letom nekaj vmesnih kontrolnih točk, da lahko napredek spremljata delavec in njegov vodja. Metoda je primerna predvsem za delovna mesta,

na katerih je razmeroma preprosto postaviti merljive cilje in tudi spremljanje dosežkov ne zahteva veliko dodatnega dela.

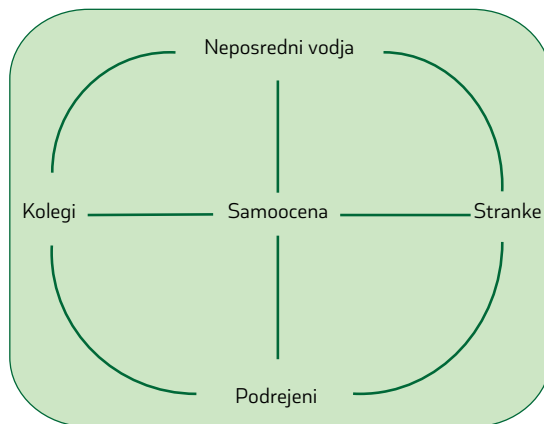
Ob vsem navedenem se postavi vprašanje, katera metoda je najboljša. Odgovor ni preprost, saj ima vsaka izmed njih določene prednosti pa tudi slabosti. Nekatere sodelavcem nudijo dobre povratne informacije o tem, kako dobro delajo in kaj bi bilo treba spremeniti, saj prikažejo specifične rezultate (npr. primerjanje dosežkov s cilji) ali (ne)zaželena vedenja (npr. vedenjske ocenjevalne lestvice, metoda kritičnih dogodkov). Spet druge metode so zaradi mogočih neposrednih primerjav med delavci dobra podlaga za sprejemanje kadrovskih odločitev (npr. označevalni sezname, ocenjevalne lestvice). Nekatere metode so preproste za razvoj in uporabo (npr. primerjava med delavci na podlagi splošne ocene, numerične in grafične ocenjevalne lestvice), pri drugih je razvoj metode lahko drag in dolgotrajen (npr. vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice), a je potem njena uporaba cenejša in preprostejša. O tem, katero metodo bomo izbrali, se moramo odločiti predvsem glede na namen, ki ga želimo doseči s spremljanjem uspešnosti, pa tudi upošteva je značilnosti organizacije, posebej še organizacijsko kulturo.

VIR INFORMACIJ O DELOVNI USPEŠNOSTI IN POGOSTOST OCENJEVANJA

Najbolj klasični sistemi spremljanja uspešnosti temeljijo na ocenjevanju, ki ga za svoje podrejene pripravijo **neposredni vodje** ob uporabi vnaprej znane metode. Pri tem domnevajo, da vodja pozna delo, ve, kaj je treba narediti in doseči ter s stiki s sodelavcem in z drugimi sodelujočimi v delovnem procesu pridobi dovolj neposrednih in posrednih informacij, da lahko objektivno oceni uspešnost posameznega delavca. Drugi mogoči vir informacij so **sodelavci/kolegi** (angl. *peers*), ki imajo prav tako veliko znanja o delu in veliko priložnosti, da opazujejo svoje sodelavce pri izvajanju skupnih nalog, ali pa zato, ker delajo v skupnem prostoru. **Podrejeni** so posebej dragocen vir informacij o uspešnosti menedžerjev oziroma vodij na različnih ravneh organizacije, saj prav oni najbolj neposredno doživljajo učinke (ne)uspešnega vodenja. **Samoocena** je lahko koristna predvsem z razvojnega vidika, saj posameznika

spodbudi, da razmišlja o svojih dosežkih in tem, kaj bi še lahko izboljšal. **Stranke** (npr. kupci, poslovni partnerji) so lahko dobri ocenjevalci uspešnosti, kadar delavec dela neposredno z njimi in lahko podjetje z njihovimi ocenami dobi tudi povratne informacije o tem, kakšne storitve (izdelki) jih zanimajo in kakšno je njihovo zadovoljstvo. Veliko podjetij v pridobivanje informacij o uspešnosti vključi več virov; poleg vodje so to pogosto samoocena pa tudi kolegi in podrejeni. Vključevanje ocen strank pa je manj pogosto. Za celovit zajem informacij o uspešnosti iz različnih virov se je uveljavila **metoda 360° ocenjevanja**,⁴¹⁰ ki je sestavljena iz samoocene, ocene nadrejenih, podrejenih, kolegov in kupcev oziroma strank ali poslovnih partnerjev (slika 9.7).

Slika 9.7: Ocenjevalci po metodi 360°



Metoda je najučinkovitejša takrat, kadar je za vsakega ocenjevalca pripravljeno posebno ocenjevalno orodje (npr. ocenjevalne lestvice), saj lahko ocenjujejo različne vidike uspešnosti. Prav tako je pomembno, da ocene iz vseh virov zbere neodvisna oseba, ki potem pripravi zaključno oceno. Če bi se namreč vse ocene zbirale pri vodji, bi bilo še vedno verjeno, da bo na koncu prevladalo njegovo subjektivno mnenje. Slabosti⁴¹¹ metode so predvsem v tem, da gre za precej zapleten in drag proces, ki terja od vseh sodelujočih veliko časa. Poleg tega je metodo mogoče izvajati le v organizacijah, za katere je značilno veliko zrelosti, odgovornosti in zaupanja v medosebne odnose.

Spremljanje uspešnosti je najučinkovitejše, kadar gre za celoletni proces, ki je sestavni del vodenja, tako da je spremljanje uspešnosti tekoče, prav tako pa delavec dobiva sprotne povratne informacije o uspešnosti, vendar ima večina organizacij znotraj procesa spremljanja uspešnosti postavljene tudi formalne procese merjenja oziroma ocenjevanja, ki vključujejo tudi dokumentiranje uspešnosti v posebnih obrazcih (lahko v papirni, v zadnjem času pa čedalje pogosteje v elektronski obliki). Kako pogosto bomo izvajali formalni proces merjenja oziroma ocenjevanja, je odvisno predvsem od ciljev, ki jih želimo doseči s sistemom zagotavljanja uspešnosti. Če je na primer poudarek na izboljševanju uspešnosti, bo formalni proces, vključno s povratno informacijo, pogostejši, na primer kvartalno ali pa celo mesečno ali ob koncu projektov. V tem primeru je odločilen predvsem delovni cikel oziroma čas, ki je potreben, da se neke naloge izvedejo celovito in da lahko prepoznamo njihove učinke. Če je namen bolj razvojni in administrativni (odločitve o povišanju plač, napredovanju, izobraževanju), lahko ocenjevanje izvedemo enkrat letno. Mogoče je še najboljša kombinacija obojega, torej občasno sprotno pregledovanje doseženega in celovitejši pregled na koncu leta. Na pogostost lahko vpliva tudi to, kakšno je poslovanje organizacije – če gre za krizo v poslovanju ali če načrtujemo hitro rast, bomo verjetno potrebovali pogostejše formalizirano spremljanje uspešnosti.

NAPAKE PRI SPREMLJANJU IN OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI

Spremljanje uspešnosti je verjetno ena izmed zahtevnejših nalog vodenja, saj se posebej ob ocenjevanju uspešnosti od vodje zahteva, da se odloči o ocenah po posameznih merilih. Vsako ocenjevanje pa je po svoji naravi subjektivno. Pojavljajo se napake, ko mora ocenjevalec na podlagi nepopolnih podatkov oblikovati sodbe. Najpogostejše napake so naslednje:⁴¹²

- **različni standardi:** ocenjevalec uporabi različne standarde za presojanje uspešnosti sodelavcev na istih delovnih mestih ali pa imajo različni ocenjevalci različne standarde;
- **časovni učinek:** ocenjevalec daje večjo težo dogodkom, ki so se zgodili pred kratkim (angl. *recency effect*), ali pa informacijam, ki jih najprej dobi (angl. *primacy effect*);

- **napaka centralne tendence, blagega oziroma strogega ocenjevanja:** ocenjevalec ocenjuje v ozkem ocenjevalnem področju (pretežno blizu sredinske ocene), ali pa da vsem ocenjevancem ugodne oziroma visoke ocene v primerjavi z drugimi ocenjevalci, ali pa neugodne oziroma nizke ocene;
- **pristranost ocenjevalca** (angl. *bias*): na ocenjevanje nenaмерно ali namerno vplivajo vrednote ali predsodki ocenjevalca;
- **napaka splošnega vtisa:** dosežke ocenjevanega presojamo pod vplivom splošnega vtisa, ki ga imamo o njem, ali ko ena izmed lastnosti prevlada in delavca po vseh dimenzijah ocenimo na podlagi te lastnosti; sodelavec tako lahko dobi boljšo oceno od realne, kar imenujemo haloefekt (angl. *halo effect*), ali pa slabšo (angl. *horn effect*);
- **napaka kontrasta:** ocenjevalec namesto primerjave s standardom naredi primerjavo med ocenjevanimi; tako se lahko zgodi, da je sicer uspešen delavec, ki dela v skupini izjemno uspešnih posameznikov, ocenjen kot neuspešen;
- **napaka podobnosti/različnosti:** ocenjevalec bolje oceni posameznike, ki so mu podobni, in slabše tiste, ki so različni; podobnost in različnost pogosto ocenjujemo na podlagi demografskih značilnosti, npr. spola, starosti, narodnosti; napake lahko vodijo k sistematični diskriminaciji, zato jim moramo nameniti posebno pozornost;
- **uporaba stereotipov:** ko ocenjevalec določenemu posamezniku pripiše lastnosti, ki so tipične za skupino, ki ji ta posameznik pripada; ko npr. starejšemu sodelavcu pripišemo, da je neprilagodljiv, ker je to stereotip, povezan s starejšimi;
- **napaka majhnega vzorca:** kadar ocenjevalec vidi le majhen del celotne uspešnosti ali opravljenih nalog in oceni na tej podlagi.

Za **odpravljanje napak** lahko organizacija predvidi različne ukrepe. Koristno je **usposabljanje ocenjevalcev**, ki pa mora biti ciljno in problemsko zastavljeno, tako da udeleženci trenirajo ocenjevanje in so sposobni prepoznati napake, ki se pri ocenjevanju pojavljajo. Za poenotenje ocenjevalnih standardov in odpravo napak lahko uporabimo **kalibracijska srečanja ocenjevalcev**, na katerih pregledajo ocene in jih v razpravi poenotijo. **Namerno zlorabo**

ocenjevanja lahko preprečimo predvsem s skrbno izbiro vodij, spremljanjem njihovega dela in tudi z dobro izdelanimi metodami spremljanja uspešnosti. Prav tako je pomembno **pridobivanje informacij o uspešnosti iz več virov** in ne le enega samega. Resnost ocenjevalca lahko dodatno povečamo s pojasnjevanjem **namena spremljanja uspešnosti**. Kadar govorimo o vodjih, je pomembno tudi, da je njegovo spremljanje uspešnosti sodelavcev tudi eno izmed meril, po katerem vodjo ocenjuje njegov nadrejeni. K večji objektivnosti ocen gotovo prispevajo tudi **redne povratne informacije**. Gotovo bo ocenjevanje bolj korektno, če bodo na splošno v organizaciji **dobri odnosi med vodji in delavci**, če bosta med njimi zaupanje in spoštovanje, kar lahko spodbujamo z organizacijsko kulturo in ukrepi oblikovanja ugodne organizacijske klime.

Problemi pri ocenjevanju pa se ne pojavljajo le pri ocenjevalcih. Tudi **ocenjevani sodelavci niso povsem objektivni**, ko vrednotijo svoje dosežke. Najpogostejše težave so povezane s težnjo, da presojava glede na vložen napor in ne glede na dosežene rezultate. Tako so pogosto tisti delavci, ki se morajo za enake rezultate bolj potruditi, prepričani, da si zaslužijo boljše ocene od kolegov, ki delo opravijo z manj vloženega truda. Druga težava je **napaka pripisovanja vzrokov** (angl. *attribution error*)⁴¹³, ko sodelavci menijo, da so za uspeh zaslužni sami, za neuspeh pa so krivi drugi oziroma dejavniki v okolju. Tudi za odpravljanje napak pri ocenjevanem sodelavcu je koristno usposabljanje in pojasnjevanje pomena spremljanja uspešnosti. Pomaga tudi, če so sodelavci vključeni v proces oblikovanja sistema spremljanja uspešnosti, če poznajo merila in vire informacij.

Za izboljšanje celotnega procesa spremljanja in ocenjevanja uspešnosti je pomembno, da **analitično spremljamo rezultate ocenjevanja** oziroma ocene ter opozarjamo ocenjevalce na odstopanja (na primer na usposabljanjih ali kalibracijskih srečanjih ocenjevalcev). Večja kot je standardizacija meril in postopkov ocenjevanja, manj je možnosti, da pride do pretirano subjektivnih ocen. Ne nazadnje pa k večji objektivnosti lahko prispevata tudi dosledno izvajanje ocenjevanja za vse zaposlene v organizaciji in povezovanje ocen, ki jih da svojim sodelavcem neki vodja z ugotavljanjem uspešnosti organizacijske enote na podlagi objektivnih meril uspešnost (merjenja).

POVRATNE INFORMACIJE O USPEŠNOSTI IN NAČRTOVANJE IZBOLJŠAV

Načrtovanje ciljev in spremljanje delovne uspešnosti sta pomembna procesa v sistemu zagotavljanja uspešnosti, vendar pa je njun učinek zelo omejen, če ne zagotovimo tudi **ustreznih povratnih informacij o uspešnosti**. Povratne informacije morajo biti utečen redni proces v odnosu vodja – sodelavec, najkoristnejše pa so takrat, ko so usmerjene v učenje in jih sodelavci sprejemajo kot pripomoček pri doseganju ciljev.⁴¹⁴

ZNAČILNOSTI DOBRIH POVRATNIH INFORMACIJ

Povratne informacije o uspešnosti so lahko **pisne**, če vodja sodelavcu napiše komentar ocene uspešnosti, ali pa **ustne**, če se o oceni pogovorita. Prednost pisne povratne informacije je v tem, da je dokumentirana, kar je posebej pomembno pri slabši delovni uspešnosti. Pri strožjih ukrepih (npr. premestitve na drugo delovno mesto ali celo prekinitev delovnega razmerja) moramo namreč navadno dokazati, da je delavec vedel za to, da je ocenjen s slabo oceno. Zato je tudi v primeru, ko se o delovni uspešnosti pogovarjamo, dobro napisati ugotovitve (običajno so za to pripravljene formalni obrazci) in zagotoviti podpise udeležencev pogovora. Prednost ustne informacije je v **dvosmerni komunikaciji**, ki sodelavcu omogoči, da sodeluje in se odzove na oceno. Pogovor je bolj oseben kot pisna informacija ter bolje vpliva na odnose med vodjo in sodelavci.

Čeprav se zdi, da so povratne informacije preproste, je to zapleten proces, ki pri vodji in sodelavcu vzbuja določeno nelagodje, še posebej, če so informacije negativne. **Za učinkovite povratne informacije velja nekaj pravil**, ki jih poznamo tudi iz značilnosti učinkovitega komuniciranja:^{415, 416, 417, 418}

- Povratna informacija naj bo **dialog**, v katerem enakopravno sodelujeta oba udeleženca pogovora. Povratna informacija je priložnost, da vsak pove svoje poglede, da uskladimo mnenja in razčistimo morebitne nejasnosti. Vodja pogovora

mora sogovornika k sodelovanju spodbujati z odprtimi vprašanji (npr. *zakaj, kako*).

- Pri pogovoru moramo ustvariti **dobro ozračje** za razpravo. Zato je bolje, da je prostor nevtralen. Pisarna vodje že sama sugerira odnos nadrejeni – podrejeni in je »domač teren« vodji, zato ni najprimernejša. Na začetku pogovora moramo pojasniti, da je namen izboljšati uspešnost, kar je skupen cilj vseh. Pogovor začnemo s sproščenim klepetom in šele nato preidemo na vsebino povratne informacije.
- Odzivi na povratno informacijo bodo boljši, če bo **pozitivno naravnani**. Začnemo in končamo s pozitivnim mnenjem, tudi če je vmes treba sodelavcu sporočiti negativne informacije (gre za t. i. sendvič pristop: pozitivno – negativno – pozitivno). Pozitivni zaključek običajno vsebuje tudi to, da sodelavcu ponudimo pomoč in podporo pri dogovorjenih dejavnostih za izboljšavo ali pri reševanju problemov, ki ovirajo njegovo uspešnost.
- **Uravnoteženost pozitivnih in negativnih povratnih informacij glede na uspešnost**. Nihče ni samo dober ali samo slab delavec, zato moramo pri povratnih informacijah ustrezno uravnotežiti pozitivne informacije (pohvale) in negativne (kritike oziroma graje), ki morajo čim bolj odsevati oceno celotne uspešnosti.
- **Negativna povratna informacija mora biti zasebna**. Medtem ko je lahko pohvala javna (če je temu primerna kultura organizacije in ni v nasprotju z željami pohvaljenega), pa mora biti kritika oziroma graja vedno zasebna. Le tako je lahko konstruktivna, saj zmanjšamo vpliv neprijetnih čustev.
- Povratna informacija mora biti **podrobna** in ne splošna, tako da sodelavec čim bolj razume, katero vedenje vodi k dobri in katero k slabši uspešnosti. Če uporabljamo zgolj splošne komentarje, priložnosti za izboljšave ne bodo dovolj vidne.
- Povratna informacija se mora nanašati **na vedenje in ne na osebnost**, saj je vedenje tisto, ki ga lahko spremenimo in ima vpliv na uspešnost. Pri tem moramo biti pozorni predvsem na ponavljajoče se vedenje in predstaviti tudi učinke, ki jih ima to vedenje za uspešnost posameznika, tima in organizacije.
- Povratno informacijo moramo umestiti v **širšo sliko** dogajanj v organizaciji in mora biti **uglašena s tem, kar je pomembno za organizacijo**.

- Povratna informacija bo najučinkovitejša, če bo **sprotna** in bo potekala takoj po nekem dogodku, ki je pomembno vplival na (ne)uspešnost.
- Povratna informacija mora biti vedno **iskrena** in mora **temeljiti na dejstvih**, ne na občutkih ali mogoče celo nepreverjenih govoricah.
- **Osredinimo se na dve ali tri najpomembnejše stvari**, saj preveč kompleksna povratna informacija razprši pozornost na preveč dejavnikov, zato si vsega ne zapomnimo in je ukrepanje za izboljšave manj učinkovito.
- **Dogovorimo se o konkretnih ukrepih za izboljšave** in tudi o roku, kdaj bomo preverili napredek.

Povratne informacije so lahko neformalne in jih vodja uporablja po svoji presoji. Lahko pa organizacija povratne informacije formalizira, predpiše postopke in obrazce ter od vodij zahteva, da delavcu periodično (npr. vsakega četrta leta, polletno ali enkrat letno) posredujejo pisno ali ustno informacijo o njegovi uspešnosti. V nadaljevanju si bomo ogledali dva primera takšnih informacij – ocenjevalne in razvojne pogovore.

OCENJEVALNI IN RAZVOJNI POGOVOR

S periodičnimi **ocenjevalnimi pogovori** skušajo organizacije formalizirati povratno informacijo in tako spodbuditi vodje, da sodelavcem posredujejo informacije o uspešnosti ter se dogovorijo o kratkoročnih ukrepih, ki bi uspešnost lahko še izboljšali. Hkrati lahko z ocenjevalnimi pogovori zberemo ocene o vseh sodelavcih, ki so potem podlaga za odločitve o npr. plačilu po uspešnosti, napredovanju ali usposabljanju. Ocenjevalni pogovori so lahko dva- ali štirikrat letno in krajši (od pol ure do ene ure) kot letni razvojni pogovori. Kadar ima vodja veliko podrejenih, so ocenjevalni pogovori velika časovna obremenitev. Zato lahko vodja del povratnih informacij o uspešnosti posreduje vsem sodelavcem hkrati na skupnem sestanku, individualno pa se pogovori le s tistimi posamezniki, ki po uspešnosti odstopajo (ali v pozitivno ali negativno smer).

Pogosto je sestavni del celovitega sistema zagotavljanja uspešnosti daljši **razvojni pogovor**, na katerem vodja in sodelavec poleg

tega, da pregledata rezultate v preteklem obdobju ter načrtujeta cilje in načine za povečevanje uspešnosti v naslednjem obdobju, tudi opredelita dejavnosti, povezane z delovnim, s strokovnim in z osebnim razvojem delavca. Pogovor običajno poteka enkrat letno, saj gre za daljšo obliko pogovora (od ene do dveh ur), ki je predvsem namenjen razvoju v prihodnosti.

Čeprav večino letnih razvojnih pogovorov v organizacijah izvajajo na klasičen način, ko ima pobudo vodja, ki pripravi formularje in vodi pogovor, pa Meyer⁴¹⁹ priporoča, da ima pri letnem razvojnem pogovoru pobudo sodelavec sam. Prepričan je, da le tako zagotovi pravo sodelovanje delavca in mu ponudimo priložnost, da sooblikuje svoj razvoj. Lahko se odločimo tudi za kombinacijo postopka, ko je v prvem delu pogovora, ki se nanaša na oceno uspešnosti, pobuda na strani vodje, v delu, ko postavljamo cilje in načrtujemo razvoj, pa pobuda na strani sodelavca.

Ne glede na to, kdo ima pobudo in vodi pogovor, pa je za uspešen pogovor podobno kot pri ocenjevalnem pogovoru pomembna **dobra priprava obeh udeležencev**. Pri pripravi običajno sodeluje kadrovska služba, ki pripravi ustrezne podatke (npr. o usposabljanju v preteklem obdobju, napredovanjih) in zaposlene seznanijo, da bodo potekali letni pogovori. Konkreten čas in prostor pogovora uskladi vodja in sodelavec, tako da obema čim bolj ustreza glede na delovne in druge obveznosti. Večina organizacij letne pogovore izvaja v določenem obdobju (meseču ali dveh, odvisno od velikosti organizacije) in od zgoraj navzdol po ravneh organizacije, da z razvojnimi pogovori pridobijo sistematične informacije, ki so podlaga za odločitve glede programov izobraževanja in usposabljanja, napredovanja itn. Tak potek je za vodjo precej naporen, ker se mora v razmeroma kratkem času pogovoriti s številnimi sodelavci. Zato nekatere organizacije razvojne pogovore opravijo na obletnico vstopa zaposlenega v organizacijo.

Za uspešen pogovor morata oba udeleženca poznati namen razvojnega pogovora in svojo vlogo v pogovoru. Pripraviti morata ustrezne podatke, s katerimi bosta lažje ocenila pretekle dosežke ter načrtovala cilje in razvoj v prihodnosti. Za vodjo je pomembno, da pridobi čim več informacij o uspešnosti sodelavca, saj mu bo le tako lahko nudil kakovostne povratne informacije. Hkrati mora vodja dobro poznati cilje ter razvojne načrte organizacije in enote, ki jo vodi, saj mora te v pogovoru uskladiti s cilji in z interesi

zaposlenega. Za sodelavca pa je pomembno, da razmisli o svoji uspešnosti in razvojnih ciljih, da bo lahko prispeval kakovostne predloge. Tipična vprašanja, ki si jih lahko sodelavec postavi v pripravi **samoocene**, so predstavljena v sliki 9.8.

Slika 9.8: Primer vprašanj za samooceno uspešnosti

- Katere zmožnosti (znanje, spretnosti, sposobnosti itn.) so ključne za opravljanje mojega dela?
- Kaj mi je pri mojem delu najbolj všeč in kaj najmanj?
- Katere spremembe bi izboljšale mojo uspešnost in kako bi lahko svoje delo opravil(a) še bolje?
- Na katerih področjih svojega dela potrebujem več izkušenj in znanja? Kako to doseči?
- Kateri so moji največji dosežki ali napake v preteklem letu?
- Do kakšne mere sem lahko uporabil(a) svoje znanje, sposobnosti in spretnosti?
- Kaj sem v preteklem letu storil(a) za osebni in poklicni razvoj?
- Ali lahko kar koli spremenim, da bi svoje delo opravljal(a) bolje in učinkoviteje?
- Kako bi mi vodja lahko pripomogel, da bi delo bolje opravil(a)?
- Kaj bi moral(a) v naslednjem letu narediti za nadaljnji osebni in poklicni razvoj?
- Kakšni so moji dolgoročni načrti? Kakšno delo bi želel(a) opravljati čez pet let? Kaj lahko storim, da bom za takšno delo čim bolje pripravljen(a)?

Potek letnega razvojnega pogovora naj bi sledil pravilom, ki smo jih predstavili pri opisu lastnosti učinkovitih povratnih informacij. Pomembno je, da v vseh fazah pogovora vodja in sodelavec usklajujeta svoje poglede (ocene), pričakovanja in želje ter iščeta skupne rešitve in oblikujeta predloge. Večina organizacij za vodenje pogovorov pripravi posebne priročnike, v katerih pojasnijo namen, obrazce, ki jih bodo uporabljali, ter dodajo koristne napotke za pripravo in izvedbo pogovora.⁴²⁰ Čeprav gre za letni pogovor, bo njegov namen v sklopu sistema zagotavljanja uspešnosti dosežen, le če bosta med letom oba spremljala uspešnost in izvajanje dogovorjenih dejavnosti ter ukrepala pri morebitnih odstopanjih.

Veliko organizacij uvajajo ocenjevalne in letne razvojne pogovore, vendar so pri tem različno uspešne. Glede na svetovalne izkušnje v slovenskih podjetjih bi lahko kot ključne točke uspeha navedli naslednje:

- Podpora vrhnjega menedžmenta in vodenje z zgledom, ko vrhnji menedžerji kakovostno in pravočasnem izvedejo pogovore s svojimi sodelavci.
- Skladnost s poslovno in kadrovsko strategijo, tako da so želeno vedenje, pričakovanja in cilji usklajeni s poslovno in kadrovsko strategijo.
- Obsežno usposabljanje (vodij in delavcev), da pridobijo ustrezna znanja in komunikacijske spretnosti za izvedbo pogovorov.
- Sodelavec mora imeti pri pogovoru dejavno vlogo ter mora največ sam prispevati k predlogom in načrtom. S tem spodbudimo notranjo motivacijo, boljše razumevanje in hkrati zavezanost dogovorom ter občutek vključenosti.
- Usposabljanje vodij in sodelavcev, tako da vsi sodelujoči poznajo namen in celotni sistem zagotavljanja uspešnosti, predvsem pa morajo razviti komunikacijske veščine.
- Izpolnjevanje dogovorjenega, sicer se poruši kredibilnost celotnega sistema, sodelavci ne vidijo več smisla v svojem aktivnem sodelovanju.
- Minimalna birokratizacija, saj z uporabo sodobne informacijske tehnologije lahko sistem avtomatiziramo do te mere, da je za administracijo potrebnega čim manj časa.
- Spremljanje izvajanja, ko kadrovska služba prek pogovorov ali anket ter preverjanja kakovosti izpolnjenih obrazcev analizira, kako dobro so letni pogovori izpeljani, ter predlaga izboljšave in potrebna usposabljanja.

UKREPI ZA IZBOLJŠANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Glavni namen vsega, kar smo v okviru sistema zagotavljanja uspešnosti že zapisali, je izboljšanje delovne uspešnosti posameznika in s tem uspešnosti celotne organizacije. **Pri načrtovanju ukrepov za izboljševanje delovne uspešnosti moramo najprej ugotoviti prave vzroke**, zakaj je uspešnost manjša od pričakovane oziroma manjša od tistega, kar bi sodelavec zmožel glede na njegov potencial. Za takšno analizo je za posameznika smiselno preučiti kombinacijo dveh glavnih elementov uspešnosti, motivacije in zmožnosti, ter temu primerno načrtovati ukrepe (slika 9.9). Ukrepi vodje se razlikujejo glede na to, kaj je vzrok slabše uspešnosti: ali pomanjkanje zmožnosti, motivacije ali obojega. Pomanjkanje zmožnosti je lahko

posledica neustreznega kadrovanja, zaposlitve novinca ali pa sprememb, ki povečajo kompleksnost ali zahtevnost dela. Ob ustrezni motivaciji lahko pomanjkanje zmožnosti precej preprosto rešimo z različnimi načini usposabljanja. Do pomanjkanja motivacije lahko pride zaradi različnih vzrokov, npr. če sodelavec ne opravlja dela, ki si ga želi, lahko se ne razume s sodelavci in z vodjo ali pa ima občutek, da ni primerno plačan. Na upad motivacije lahko vplivajo tudi dogajanje v zasebnem življenju ali okoliščine, ki niso njuno povezane z delom (npr. gospodarska kriza). Zato se je predvsem pri sodelavcih, ki imajo ustrezne zmožnosti, smiselno ukvarjati z vprašanji medosebnih odnosov in spodbud za delo (tudi nagrajevanja). Neuspešni sodelavci, ki nimajo niti zmožnosti niti motivacije, so lahko ob neukrepanju izvor nezadovoljstva in upada motivacije pri drugih sodelavcih. Čeprav so ukrepi za to skupino neprijetni (od finančnih posledic do odpuščanja) in se jim vodje zato radi izognejo, pa prav neukrepanje v teh primerih deluje demotivacijsko na druge zaposlene in lahko povzroči dvojno škodo. Ne gre le za uspešnost posameznika, ampak tudi za njegov vpliv na manjšo zavzetost in posledično manjšo uspešnost drugih. Zato je kljub neprijetnim občutkom pomembno, da čim prej ukrepamo. Seveda moramo biti prepričani o pravilnosti svoje ocene, ki jo moramo podkrepiti z ustreznimi argumenti in dokumentacijo, da bi lahko izpeljali določene ukrepe (npr. premestitev ali prekinitev delovnega razmerja).

Slika 9.9: Mogoči ukrepi za izboljšanje uspešnosti za določeno kombinacijo motivacije in zmožnosti

		Zmožnosti	
		Nizke	Visoke
Motivacija	Visoka	<ul style="list-style-type: none"> Usposabljanje Mentoriranje Coaching Senčenje (angl. <i>shadowing</i>) Vključevanje v mini projekte Vključevanje v uspešne time Pripomočki za boljše delo Pogoste povratne informacije 	<ul style="list-style-type: none"> Izzivi Avtonomija Zaupanje Priznavanje dosežkov Obogatitev dela Napredovanje
	Nizka	<ul style="list-style-type: none"> Pogoste povratne informacije Usposabljanje za hitre zmage Premestitev na drugo delovno mesto Nazadovanje na manj zahtevno delo Odpustitev (kot zadnji ukrep) 	<ul style="list-style-type: none"> Razvijanje notranje motivacije Nenehne povratne informacije Mini izzivi Predstavitev širše slike Razvijanje osebnega namena/vizije Spodbujanje pozitivnega vedenja Razširitev dela

Ukrepe za izboljšanje uspešnosti lahko načrtujemo skupaj s sodelavci v sklopu prej omenjenih ocenjevalnih ali letnih razvojnih pogovorov. Najprej določimo spremembe v vedenju sodelavca, ki jih želimo doseči. Nato določimo potrebne aktivnosti in ukrepe, da bi dosegli zelene spremembe. Pri tem moramo biti pozorni na to, da jasno opredelimo, kaj lahko stori sodelavec sam in kje mu lahko pomaga vodja, ter postaviti časovni okvir. Ker je za izboljševanje zdajšnje in prihodnje uspešnosti zelo pomembna ustrezna usposobljenost sodelavca, je smiselno teme in oblike usposabljanja navesti ločeno od drugih ukrepov.

Še tako dobro načrtovanje ukrepov ne bo imelo nobenega pravega učinka, če ne bomo poskrbeli za **učinkovito izvedbo**. Zato moramo že pri načrtovanju paziti na to, da ne poskušamo narediti preveč naenkrat. Bolje je načrtovati manj ukrepov in dejavnosti in te zato dobro izpeljati. Pozorni moramo biti tudi na to, kakšna sredstva so potrebna za izvajanje določenih dejavnosti in ali imamo dovolj sredstev (finančnih, človeških; zlasti je pomemben čas), da bomo lahko dejavnosti tudi izvedli. Če obljubimo preveč, potem pa obljubljenega ne izpeljemo, vzbudimo nezaupanje v celotni sistem spremljanja uspešnosti. Izvajanje načrtovanih dejavnosti in ukrepov moramo ves čas spremljati, mogoče narediti določen popravek ob soglasju vodje in sodelavca ter z rednimi povratnimi informacijami zagotoviti, da sodelavec ve, kako napreduje.

NOVOSTI V SISTEMIH ZAGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI

Čeprav je ocenjevanje uspešnosti sodelavcev ena od najstarejših kadrovskih praks, je verjetno tudi tista, ki je skozi čas deležna največ kritik. Leta 2011 je Sullivan⁴²¹ nanizal kar **50 problemov z ocenjevanjem uspešnosti**, zaradi katerih je praksa neučinkovita, časovno potratna in je nihče od vpletenih v proces ocenjevanja ne mara. V zadnjih desetih letih so se kritike samo še okrepile in veliko ljudi je prepričanih, da ocenjevanje ne daje želenih rezultatov in bi ga morali popolnoma opustiti. Na primer Murphy⁴²² kot posebej problematično navaja to, da ocenjevanje izhaja iz napačne predpostavke normalno porazdeljenih ocen uspešnosti, da nobena izmed razvitih metod ne zmore zaznati pravih razlik v uspešnosti (ni objektivna) ter da ocenjevanje ne doda vrednosti niti posamezniku niti organizaciji. Raziskovalci⁴²³ so ugotovili, da **ocenjevanje pri sodelavcih sproži možganski odziv umika ali boja** (angl. *flight or fight*), kar zmanjša prihodnjo uspešnost zaradi slabšega delovanja racionalnega dela možganov. Ocenjevanje in predvsem razvrščanje sodelavcev v kategorije glede na uspešnost (posebej pri prisilni porazdelitvi ocen) pa vplivata tudi na slabše odnose in omogočata zlorabo moči vodij.⁴²⁴

Kot odgovor na kritike so se razvile nekatere nove prakse znotraj sistemov zagotavljanja uspešnosti. Številna podjetja so dejansko opustila letno ocenjevanje in ga nadomestila z drugačnimi praksami, npr. Deloitte, Microsoft, Adobe, Amazon. **Najpogostejše nove prakse pa so:** 1) **nenehne povratne informacije** (angl. *ongoing feedback*), ki so nadomestile periodične ocenjevalne pogovore, omogočajo večjo odzivnost na trenutno uspešnost in agilnost, ko so potrebne spremembe; 2) pri presojanju uspešnosti uporabljajo **opisno oceno brez razvrščanja** namesto številčnih ocen (angl. *ratingless reviews*), pri čemer je večji poudarek na razvoju; 3) **črpanje povratnih informacij iz množic** (angl. *crowd-sourced feedback*) z uporabo družbenih omrežij, tako da lahko vsak kadar koli poda povratno informacijo o delu sodelavca in s tem postanejo informacije del naravnega procesa, so bolj specifične in ob pravem času kot pa npr. pri metodi 360°. ⁴²⁵

Čeprav so mnogi zagovarjali, da je potrebna revolucija v preoblikovanju sistemov zagotavljanja uspešnosti, da bi postali agilnejši,⁴²⁶ pa Ledford in drugi⁴²⁷ na podlagi obširne študije ugotavljajo, da je v praksi pri preoblikovanju prišlo bolj do evolucije kot revolucije in **podjetja nove prakse kombinirajo s tradicionalnimi** (slika 9.10). Nekateri avtorji⁴²⁸ namesto opuščanja ocenjevanja priporočajo, da se sistemi zagotavljanja uspešnosti dopolnijo ali pa preoblikujejo, tako da postanejo bolj usmerjeni v razvoj in manj v ocenjevanje pretekle uspešnosti, da temeljijo na dobri komunikaciji in trenerstvu (coachingu) ter razvijajo sodelovalne odnose med vodjo in sodelavci. Priznavajo, da je ocenjevanje tudi tam, kjer so ga opustili, vsaj implicitno prisotno, ko se npr. sprejemajo odločitve o napredovanjih, umestitvah med talente ali o povišanjih plač. Nekaj previdnosti pri uvajanju novosti pa je smiselne tudi zato, ker še ne vemo dovolj dobro, kako učinkovite so dejansko te nove prakse. Podjetja so jih namreč uvajala bolj kot eksperimentiranje in ne na podlagi na dokazih utemeljenih praks.

Slika 9.10: Evolucija sistemov zagotavljanja uspešnosti

Tip	Tradicionalni	Prehodni	Napredni
Obdobje	1950–danes	1995–danes	2010–danes
Pogostost presojanja uspešnosti	Letno	Letno, včasih polletno	Mesečno ali kvartalno
Osnova za ocenjevanje uspešnosti	Doseganje ciljev, lastnosti sodelavcev	Kaskadni cilji, kompetence	Kaskadni cilji, kompetence
Ocenjevalne lestvice	Kompleksne	Poenostavljene	Brez ocenjevanja
Vloga kolegov in drugih	Je ni	360° ocenjevanje	Brez ocenjevanja
Nagrajevanje na podlagi uspešnosti	Vodja na podlagi ocen	Kalibracijski sestanki in formule	Različni pristopi
Metoda razlikovanja sodelavcev glede na uspešnost	Različni pristopi, vključujejo rangiranje ali prisilne distribucije	Priporočila za distribucijo ocen	?
Komu je sistem namenjen	Posameznikom	Pretežno posameznikom, včasih tudi timom	Pretežno posameznikom, včasih tudi timom
Poudarek na uspešnosti ali razvoju	Uravnoteženo	Uravnoteženo	Večji poudarek na razvoju

Povsem nove priložnosti za **izboljšave nudi tudi sodobna tehnologija** ne le z digitalizacijo in avtomatizacijo procesov v okviru sistema zagotavljanja uspešnosti, ampak tudi **z uporabo umetne inteligence in strojnega učenja**. Napredna tehnologija omogoča povezovanje velikega števila različnih podatkov iz različnih virov, tudi s pomočjo senzorjev, pridobljenih v realnem času. Na tej podlagi ponuja ne le analitike pretekle uspešnosti na podlagi objektivnih podatkov (**opisna analitika**, angl. *descriptive analytics*), ampak tudi napovedovanje prihodnje uspešnosti (**napovedna analitika**, angl. *predictive analytics*) in priporočanje ukrepov za izboljšave (**priporočilna analitika**, angl. *prescriptive analytics*).⁴²⁹ Tehnologija tako lahko precej izboljša proces spremljanja uspešnosti in načrtovanja ukrepov za izboljšave ter nudi objektivnejšo podlago za sprejemanje kadrovske odločitve.

Ne nazadnje pa velja omeniti tudi **pristope, ki temeljijo na samoupravljanju** (angl. *self-management*), in večjo vlogo v sistemu zagotavljanja uspešnosti dodelijo sodelavcem samim namesto njihovim vodjem. Zanimiv je primer ameriškega podjetja Morning Star, ki ga je opisal Hammel⁴³⁰ v Harvard Business Review v članku z udarnim naslovom, da bi morali najprej odpustiti vse menedžerje. V podjetju Morning Star dejansko nimajo menedžerjev; sodelavci sami sprejemajo odločitve, pomemben del zagotavljanja uspešnosti pa je opredelitev osebnih poslanstev in dogovarjanje med sodelavci o ciljih in tem, kako lahko eni drugim prispevajo k boljši uspešnosti. Podobno revolucionarni pristop k vodenju je v svojem podjetju Semco uvedel Ricardo Semler.⁴³¹ V Semcu sicer imajo menedžerje, vendar njihova vloga ni nadziranje sodelavcev, ampak so jim v pomoč in podporo pri doseganju uspešnosti. Sodelavci sami postavljajo cilje, odločajo o projektih, celo sami določijo plače. Kirkpatrick⁴³² takšne **sisteme, ki temeljijo na načelih samoupravljanja, opiše z naslednjimi glavnimi značilnostmi**: 1) dopuščanje svobodne izbire, ki vključuje vrednote in načela za samostojno delovanje sodelavcev v varnem okolju; 2) ukinitve formalnih nazivov, avtoritete in ukazovanja; 3) vzpostavitev vzajemne odgovornosti in ustvarjanje naravne organizacijske strukture, ki se prilagaja toku delovnih procesov; 4) neposredno reševanje problemov; 5) oblikovanje osebnih poslanstev in metrike spremljanja delovne uspešnosti, ki podpirajo poslanstvo organizacije; 6) vlaganje v usposabljanje ter graditev kulture mentorstva in trenerstva (coachinga) za razvoj sodelavcev.

Še več primerov podjetij, ki so uspešna pri uvajanju načel samoupravljanja, lahko najdemo v Lalouxjevi knjigi *Reinventing Organizations*.⁴³³

POVZETEK POGLAVJA

1. Uspešnost po navadi opišemo s primerjavo med cilji in doseženimi rezultati.
2. Sistem spremljanja uspešnosti je nadgradnja ocenjevanja uspešnosti, saj pri celovitem sistemu spremljanja uspešnosti ni pomembno le, kaj bomo dosegli, ampak tudi, kako bomo to počeli. Sistem temelji na skupnem postavljanju ciljev, spremljanju uspešnosti, povratnih informacijah o uspešnosti ter na načrtovanju ukrepov in dejavnosti za izboljšanje uspešnosti. V celotnem procesu imata dejavno vlogo vodja in sodelavec.
3. Celovit sistem zagotavljanja uspešnosti služi trem namenom: 1) strateškemu, ker z njim povezujemo dejavnosti sodelavcev s cilji organizacije; 2) administrativnemu, ker organizacija uporablja informacije, pridobljene v procesu zagotavljanja uspešnosti, za različne kadrovske odločitve; 3) razvojnemu, ker na podlagi pridobljenih informacij razvijamo zaposlene, da bi bili uspešni tudi v prihodnosti.
4. Določanje ciljev je ena izmed ključnih dejavnosti v okviru procesa zagotavljanja uspešnosti. Cilje višjih ravni moramo ustrezno prevesti na cilje posameznika, določanje ciljev pa mora potekati kot proces dogovarjanja med vodjo in sodelavcem, saj je tako motivacijska moč ciljev večja, kot če so ti postavljeni od zunaj.
5. Spremljanje uspešnosti je kompleksen proces, ki lahko temelji na merjenju ali ocenjevanju oziroma njuni kombinaciji. Za spremljanje uspešnosti uporabljamo različna merila, ki so lahko povezana z rezultati (izhodna merila), vedenji (procesna merila) ali z zmožnostmi (vhodna merila). Pri določanju meril je pomembno, da spoštujemo merske značilnosti, kot so: veljavnost, zanesljivost, sprejemljivost in specifičnost.
6. Najbolj tradicionalni vir informacij o uspešnosti je vodja, vendar pa se v zadnjem času razvijajo sistemi informacij iz več virov: samoocena, sodelavci, vodja, podrejeni in stranke. Sistem, ki vključuje vseh pet virov informacij hkrati, je poznan kot metoda 360°. Namen vključevanja različnih

virov informacij v ocenjevanje uspešnosti je predvsem v izboljšanju objektivnosti ocenjevanja, vendar pa je zaradi kompleksnosti sistem – po izkušnjah sodeč – primernejši za razvojne namene ključnih kadrov kot pa za ocenjevanje vseh sodelavcev.

7. Dobre povratne informacije so ključne za uspešno izvedbo celotnega procesa zagotavljanja uspešnosti, saj so podlaga za načrtovanje dejavnosti za izboljšanje uspešnosti. Povratne informacije morajo biti redne, sprotne in pravilno posredovane. Običajno pa jih organizacije tudi formalizirajo v periodičnih ocenjevalnih in razvojnih pogovorih.
8. Načrtovanje dejavnosti za izboljšanje uspešnosti je odvisno od vzrokov, zakaj je uspešnost nižja od mogoče ali pričakovane. Pri tem ugotavljamo kombinacijo motivacije in zmožnosti ter ukrepe smiselno prilagodimo posameznim skupinam delavcev. Pri načrtovanju ukrepov moramo posebej paziti na njihovo izvedljivost.
9. Novi pristopi k zagotavljanju uspešnosti vključujejo pogoste in nenehne povratne informacije, opuščanje ocenjevanja in vključevanje množičnega ocenjevanja z uporabo družbenih omrežij. Tehnologija, vključno z umetno inteligenco in s strojnimi učenjem, ima čedalje večjo vlogo ne le pri ugotavljanju, ampak tudi napovedovanju uspešnosti in priporočanju ukrepov za izboljšave. Tradicionalni pogled, da je za uspešno delo odgovoren vodja, pa nadomešča uvajanje načel samoupravljanja in sistemi, ki pobudo prepuščajo sodelavcem.

VPRASHANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Kako bi opredelili uspešnost? Ali je kakšna razlika med opredelitvijo uspešnosti organizacije in delovno uspešnostjo posameznika?
2. V čem se sistem zagotavljanja uspešnosti razlikuje od: 1) vodenja s cilji (angl. *management by objectives*) in 2) ocenjevanja uspešnosti (angl. *performance appraisal*)?

3. Zamislite si cilj, ki ga želite doseči. Za vsak element preprostejšega modela uspešnosti, to je zmožnosti, motivacijo in priložnosti, razčlenite, kaj bi bile njihove sestavine (npr. vrste znanja in sposobnosti, motivacijski elementi, razpoložljivost informacij). Nato ocenite, kako je posamezni element razvit glede na postavljeni cilj. Če ugotovite pomanjkljivosti ali neuravnoteženost, razmislite o mogočih ukrepih, da bi vse tri elemente uravnoteženo povečali.
4. Katero izmed značilnosti dobrih ciljev – SMART ali FAST – je po vašem mnenju najtežje zagotoviti pri postavljanju ciljev?
5. Katera merila uspešnosti – vhodna, procesna ali izhodna – se vam zdijo boljše za ugotavljanje uspešnosti a) prodajalca, b) računovodje, c) učitelja? Kaj so prednosti oziroma slabosti različnih meril?
6. Če bi želeli ocenjevati ustvarjalnost pri delu, katere metode ocenjevanja bi lahko uporabili? Oblikujte konkretne primere različnih tipov ocenjevalne lestvice za oceno ustvarjalnosti.
7. Katere so najpogostejše napake pri ocenjevanju uspešnosti in kako bi jih odpravili?
8. Kateri vir informacij o uspešnosti se vam zdi najboljši?
9. Kakšne so prednosti in slabosti metode 360°?
10. Kako bi zagotovili, da bi vodja na ocenjevalnem pogovoru spoštoval značilnosti dobrih povratnih informacij?
11. Z vprašanji za samoocenjevanje ocenite svojo uspešnost pri delu ali študiju. Katero vprašanje bi bilo po vašem mnenju smiselno še dodati?
12. Kako po vašem mnenju sistem letnih pogovorov, pri katerih ima pobudo sodelavec in ne vodja, vpliva na vodjo? Kakšna je učinkovitost takšnega sistema v primerjavi s tistim, pri katerem je pobuda na strani vodje?
13. Navedli smo nekaj ključnih točk uspeha za uspešno izvajanje letnih razvojnih pogovorov. Katera izmed njih je po vašem mnenju najbolj problematična v slovenskih organizacijah (ali v vaši organizaciji, če imate izkušnje z njimi)?
14. Razmislite o ukrepih, ki bi jih lahko uporabili za izboljšanje lastne uspešnosti pri delu ali študiju.
15. Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti novejših praks in pristopov k zagotavljanju uspešnosti? Kako vidite vlogo sodobne tehnologije v teh procesih?

VAJA: OBLIKOVANJE MERIL USPEŠNOSTI – PRIMER AKTIVNEGA SODELOVANJA ŠTUDENTOV

Sodelovanje študentov na predavanjih in vajah je čedalje pogosteje ena izmed sestavin končne ocene pri študiju, vendar pa se študentje pogosto pritožujejo, da merila niso jasna in da je ocenjevanje preveč subjektivno. Zato se je profesor tokrat odločil, da bo za ocenjevanje sodelovanja na predavanjih in pri vajah, ki predstavlja 30 odstotkov končne ocene, uporabil več ocenjevalcev in bo vsakemu dodelil 10 odstotkov vrednosti končne ocene: študent se bo ocenil sam, ocenili ga bodo njegovi sošolci in ocenil ga bo učitelj. Za vsakega ocenjevalca pripravite tri merila, ki bi najbolj odražala uspešnost sodelovanja, ocenjevalec pa bi imel dovolj informacij, da bi to lahko čim objektivneje ocenil. Za vsako merilo določite tudi utež, s katero naj bi se prispevalo h končni oceni.

PRIMER IZ PRAKSE: OBRAVNAVA USPEŠNOSTI OBLIKOVALCA SPLETNIH STRANI

Rok je zaposlen v manjši digitalni oglaševalski agenciji. Je mojster za oblikovanje spletnih strani, zato je za večino projektov nepogrešljiv, saj ima edini ta znanja. Za najzahtevnejše in največje projekte agencija sicer sodeluje s pogodbenimi strokovnjaki, za vse druge projekte pa se najbolj zanašajo na Roka. Je zelo sposoben, po naravi bolj tih in prijazen, zato ga imajo sodelavci radi. Rok ima dobre delovne pogoje, tudi spodobno plačo za njegovo delovno mesto in večinoma nobenih posebnih problemov pri opravljanju dodeljenih nalog.

Rokova glavna naloga je programiranje spletnih strani za stranke. Delo je sicer precej rutinsko, a hkrati je to ključen del večine projektov. Običajno Rok dela samostojno in neodvisno od drugih, sodeluje predvsem s kreativnim oddelkom in projektnimi vodji; ti mu povedo, kaj mora narediti glede na kreativne rešitve pri vsebini spletnih strani. Rok ima možnost, da neposredno komunicira z vodji projektov, in lahko dobi vse informacije, ki jih potrebuje. Podjetje mu je omogočilo veliko strokovnega usposabljanja, za

uspešno zaključene projekte dobi nagrado, tako kot vsi drugi člani projektnega tima. Pa vendar se zdi, da mu za vse to ni kaj dosti mar. Dela v svojem tempu, in če ga podrezajo, da mora projekt zaključiti, pogosto aktivira nedokončano spletno stran. Če se pojavi kakšna nujna zadeva, ni pripravljen podaljšati delovnega dneva, da bi pospešili proces in imeli možnost končati pravočasno. Pogosto se tudi zgodi, da ob predaji izdelka stranki nekatere povezave na spletni strani sploh niso funkcionalne, ker je preprosto pozabil kaj programirati.

Rok ima precej sproščen odnosa do dela in dela v svojem tempu. Kadar projektni vodje pritiskajo nanj, da naj pohiti, Rok preprosto reče: »Vedno je še jutri, naredil bom, ko bom imel čas za ta projekt. Najprej moram končati nekaj drugega.« Potem pa ob 17.00, ko vsi še vneto delajo, da bi projekt končali pravočasno, Rok preprosto ugasne računalnik in se odpravi na tenis.

VPRAŠANJA:

1. Katere vzroke za Rokovo manjšo uspešnost od pričakovanj bi lahko prepoznali?
2. Katere ukrepe bi lahko predvideli, da bi Rokovo uspešnost povečali na kratki rok in dolgoročno?

10. poglavje

**IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ
SODELAVCEV**

Ivan Svetlik in Robert Kaše

IZOBRAŽEVANJE V SPREMINJajoČEM SE DRUŽBENEM KONTEKSTU

Vse hitrejše razvojne spremembe, kot so globalizacija gospodarstva in politike ter z njima povezana vse večji vpliv in moč multinacionalk, robotizacija in nove informacijske tehnologije, ki omogočajo prost dostop do informacij tako rekoč vsakomur ter pereča okoljska problematika, povezana z naraščanjem števila prebivalstva, postavljajo učenje posameznikov in njihovo izobraževanje v povsem drugačen položaj kot nekaj desetletij nazaj. **V središče izobraževanja postavljajo tudi proizvodne in storitvene organizacije**, ki so bile tradicionalno koristniki znanja, ki je nastajalo na inštitutih, univerzah in na drugih šolah ter so ga v organizacije prinašali tam izobraženi kadri. V tem razdelku bomo najprej opredelili nekaj temeljnih pojmov, potem pa bomo opisali ta kontekst.

UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Borger in Seaborne⁴³⁴ definirata **učenje** kot vsako bolj ali manj trajno spremembo vedenja, ki je rezultat izkustva. Učenje bi lahko najširše opredelili kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenaamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem pa na posameznika vplivajo okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje ali pa jih spremlja, izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva, in njegova načrtna dejavnost, da učne vire iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagaja svojim potrebam.⁴³⁵

Izobraževanje lahko opredelimo kot načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja.

Iz navedenega je razvidno, da je učenje širši pojem od izobraževanja. Učenje lahko opredelimo kot vsako dejavnost, ki je namerna ali nenaamerna in s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri izobraževanju je to vnaprej oblikovan in organiziran proces, skozi katerega se posameznik uči oziroma sprejema informacije. Izobraževanje je bolj odvisno od potreb in vrednot družbe, učenje pa je bolj odvisno od posameznikovih potreb in dejavnosti.⁴³⁶

Usposabljanje lahko razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistega znanja, sposobnosti in navad, ki so potrebni za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Lahko pa bi označili usposabljanje tudi kot načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katere pride na podlagi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela. Po Unescovi definiciji je usposabljanje postopen razvoj ravnanja, znanja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da lahko ustrezno opravlja določene naloge. Nikakor pa ne smemo gledati usposabljanja kot ločene enote, ampak kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja.

Usposabljanje je torej ožji in podrejeni pojem izobraževanju, izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje. Za lažje razumevanje prikazujemo odnose med pojmi v sliki 10.1.⁴³⁷

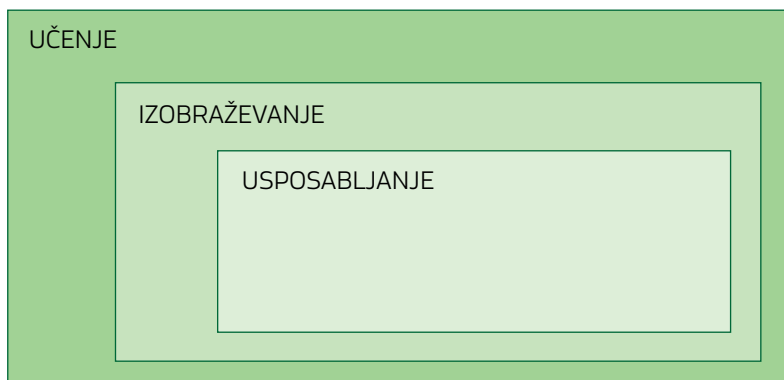
SPREMINJAJOČA SE VLOGA IZOBRAŽEVANJA

Kontekst izobraževanja v zadnjih nekaj desetletjih zaznamujejo zlasti globalizacija gospodarstva in politike, eksponencialno kopičenje znanja in tehnoloških sprememb. Te spremembe bi lahko strnili v naslednjih nekaj točk:

- Glavni dejavnik proizvodnje nista več delo in kapital, ampak znanje. **Gospodarstvo temelji na znanju; oblikovala se je družba znanja.**⁴³⁸
- Linearni cikel znanja, v katerem je novo znanje nastajalo predvsem na inštitutih in univerzah, se prenašalo na diplomante v šolskem sistemu, da bi ga ti uporabili po zaposlitvi v delovnih okoljih, se je spremenil v smeri **multiplikacije centrov ustvarjanja in prenašanja znanja, kamor sodijo tudi proizvodne in storitvene organizacije.**⁴³⁹
- **Za gospodarske organizacije** znanje ni več le sredstvo za delo, ampak **je postalo temeljni instrument pridobivanja konkurenčne prednosti.** Z njegovo uporabo se snujejo novi proizvodi in storitve, izboljšuje kakovost, povečuje učinkovitost delovnih procesov in organizacijskih rešitev, dviga storilnost in znižujejo stroški. Šteje predvsem organizacijsko specifično znanje, s katerim konkurenti ne razpolagajo.⁴⁴⁰

- **Vlaganje v znanje** v organizacijah se ne opredeljuje predvsem kot strošek, ampak kot **dolgoročna razvojna investicija**.
- Konkurenca na podlagi znanja pomeni, da **organizacije poskušajo čim hitreje pridobivati novo znanje, ga ustvarjati tudi same in ga uporabljati v proizvodnih procesih. Eksplcitnemu se dodaja tiho znanje.**⁴⁴¹
- Vse bolj se poudarja celovito znanje, kar je povzročilo **premik pozornosti od znanja in spretnosti h kompetencam**, kjer se znanju in spretnostim dodaja zmožnost samostojnega in odgovornega dela ter sprejemanja odločitev.⁴⁴²
- Zahvaljujoč novim tehnologijam in svetovnemu spletu, skoraj ni več lokalno omejenega znanja, ampak je to postalo dostopno vsem v svetovnem merilu. **Prednosti, ki jih prinaša organizacijsko specifično znanje, so samočasne.**
- Eksponencialna rast tehnoloških sprememb in načinov dela je povzročila **prehod od učenja v mladosti k vseživljenjskemu učenju**. To vključuje tudi odgovornost posameznikov za pridobivanje novega znanja in samoizobraževanje.
- **Učitelje kot vsevede nadomeščajo svetovne baze informacij, vloga učiteljev se spreminja v spodbujevalno in svetovalno**, pri čemer je v ospredju izbiranje in osmišljanje informacij.
- Zaradi naraščajoče okoljske problematike in naravnosti k trajnostnemu razvoju **se izobraževanju za osebni razvoj, delo in za vključevanje v javno življenje dodaja izobraževanje za odgovorno sprejemanje trajnostnih razvojnih odločitev.**

Slika 10.1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje⁴⁴³



Navedene spremembe postavljajo proizvodne in storitvene organizacije, njihova vodstva ter službe za MČV oziroma njihove izobraževalne oddelke in vodje v povsem nov položaj in pred nove izzive. Med te izzive sodijo:⁴⁴⁴

- **Pridobivanje talentov**, ljudi s širokim naborom vrhunskih zmožnosti, za katere se poteguje veliko delodajalcev. Pogosto je uspešno le načrtno in dolgoročno delo z njimi, pri čemer organizacije sodelujejo z mladimi in s šolami že med njihovim izobraževanjem.
- **Razvoj talentov tudi po vstopu v organizacijo**, pri čemer je pomembna kombinacija samoizobraževanja, vključevanja v izobraževanje v organizaciji in zunaj nje, dodeljevanje ustreznih delovnih nalog in projektov, vključevanje v delovne in projektne time, zadostna stopnja avtonomije, načrtovanje kariere in podobno.
- **Sproščanje znanja in ustvarjalnosti** pri posameznikih in v timih z zadostno avtonomijo, ustrezno sestavo timov, izzivalnimi projekti, s sodelovanjem z zunanjimi eksperti, nagrajevanjem dosežkov itn.
- **Eksplikacija oz. kodifikacija tihega znanja**, ki v vidni oziroma zapisani obliki postane širše dostopno članom organizacije in ostane v njej tudi po tem, ko jo posamezniki zapustijo.
- **Deljenje in kroženje znanja med sodelavci in oddelki** v organizaciji, pri čemer so v ospredju najuspešnejši posamezniki in timi, ki jih lahko k temu spodbujajo vodje in skrbniki znanja, sami pa stopajo v vloge predavateljev, inštruktorjev in podobne.
- **Spreminjanje vloge vodij**, ki postajajo mentorji, svetovalci, spodbujevalci itn.
- **Oblikovanje posebne funkcije znotraj MČV ali ob njem – menedžment znanja.**

Organizacije se z navedenimi izzivi spoprijemajo z različnimi organizacijskimi prijemi. Njim se bomo posvetili v naslednjem razdelku.

IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJAH

Izobraževanje v organizacijah postaja ena osrednjih sestavin MČV, v večjih organizacijah pa je lahko organizirano tudi kot posebna funkcija. Je tako kompleksno in zahtevno, da ga organizacije le redko izvajajo povsem same. V veliki meri se poslužujejo storitev zunanjih specializiranih ponudnikov oziroma ga izvajajo v sodelovanju s šolami. To še posebej velja za manjše organizacije.

K uspešnemu izobraževanju v organizacijah pripomorejo **ustrezne podporne okoliščine za učenje, kot so**: 1) zagotavljanje primerne učnega okolja; 2) ustvarjanje možnosti za prenos naučenega med sodelavci; 3) motiviranje sodelavcev za izobraževanje. **Ustrezni fizični pogoji in tehnološka podprtost** zagotavljata, da bo učenje potekalo bolj naravno in brez tehničnih težav. **Kultura učenja in razvojna miselnost** pa bosta prispevala k želji po usvajanju znanja in spodbujanju prek vodij. Le posamezniki, ki so dovolj motivirani in samoučinkoviti, lahko dosežajo optimalne rezultate ter nova znanja in zmožnosti prenašajo na svoje sodelavce, s čimer multiplicirajo učne učinke.

V izhodišču izobraževalne dejavnosti organizacij je ugotavljanje izobraževalnih potreb. Na tej podlagi organizacije načrtujejo in izvajajo izobraževalne aktivnosti ter izbirajo njihove izvajalce. Izobraževalni krog se običajno sklene z vrednotenjem izobraževalnih dosežkov.

UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Ugotavljanje izobraževalnih potreb se v prvem koraku ukvarja z vprašanjem, katere kompetence (znanje, spretnosti, zmožnosti samostojnega ter odgovornega dela in odločanja) mora imeti posameznik za uspešno opravljanje svojega dela – katere so zahtevane oziroma pričakovane kompetence na določenem delovnem mestu. Mednje sodijo tako imenovane generične kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo v dejansko vseh delovnih okoljih,

organizacijskospesificne kompetence, ki so povezane s specifično naravo organizacije, z njeno dejavnostjo in organizacijsko kulturo, ter delovnospecifične kompetence, ki so povezane s konkretnim delom in poklicem posameznega delavca (več o tem v razdelku Opredelitev pričakovanih kompetenc v poglavju 4).

Analiza pričakovanih kompetenc ne sme biti omejena samo na trenutno stanje v organizaciji. Upoštevati mora tudi njene razvojne načrte, povezane z novimi proizvodnimi programi, novimi tehnologijami, novimi trgi, organizacijo dela in podobno. Nikakor pa ne sme spregledati tudi želja in potreb posameznih delavcev. Te so lahko že vgrajene v njihovih razvojnih oziroma kariernih načrtih. Lahko pa v organizaciji zaposlene tudi povprašamo, kakšnega izobraževanja ali usposabljanja si želijo.

Pričakovane kompetence lahko posamezniki do določene mere ali tudi v celoti že obvladajo. Zato **je v drugem koraku treba vsako pričakovano kompetenco primerjati z dejansko**, in sicer po formuli:⁴⁴⁵

$IP = ZK (OK + IK) - DK$, pri čemer velja, da so:

IP izobraževalne potrebe;

ZK zahtevana raven kompetence kot zbir organizacijsko pričakovane (OK) in individualno pričakovane (IK) ravni kompetence;

DK dejanska kompetenca posameznika.

Ko izvedemo navedeno primerjavo za vse kompetence, ki jih pričakujemo od posameznika, dobimo določen kompetenčni oziroma izobraževalni primanjkljaj oziroma potrebo. Ta je navadno že bila ocenjena in vključena v poročila o uspešnosti dela ter v kariernne načrte. Lahko pa pokaže tudi določene kompetenčne presežke, ki nakazujejo neizkoriščen potencial posameznika in potrebo po dodelitvi zahtevnejših ali drugačnih delovnih nalog.

V tretjem koraku individualno ugotovljene izobraževalne potrebe agregiramo na ravni oddelkov, služb oziroma celotne organizacije. S tem ugotovimo, da so nekatere potrebe samo ali predvsem individualne, druge pa nastopajo pri večjem številu sodelavcev. To pa je izhodišče za načrtovanje in programiranje izobraževanja.

NAČRTOVANJE IN PROGRAMIRANJE IZOBRAŽEVANJA⁴⁴⁶

Pri načrtovanju in programiranju izobraževanja se ukvarjamo z vprašanjem, **kako na najboljši mogoči način razviti posamezne kompetence**. Za razvoj vsake kompetence je treba predvideti, ali jo bomo razvijali v organizaciji ali bomo zaposlene poslali na izobraževanje in usposabljanje v posebne izobraževalne ustanove ali k drugim delodajalcem oziroma partnerjem; ali bodo aktivno vlogo pri razvoju kompetenc odigrali notranji strokovnjaki: izkušeni sodelavci, vodje, tehnologi in podobno, ali zunanji eksperti ali pa bo poudarek na samoizobraževanju. Velikokrat se odločamo za kombinacijo teh pristopov.

Za razvoj vsake kompetence je treba izbrati ustrezne oblike in metode. Ker je navadno vsaka kompetenca sestavljena iz treh delov, gre po navadi za kombinacijo izobraževalnih oblik in metod. Tako se **znanje**, ki ima obliko sistematično urejenih in osmišljenih informacij, navadno razvija z metodami, ki so blizu šolskim: s predavanji, tečaji, seminarji in z delavnicami. Za organizacije zanimiva oblika je posameznikova preučitev gradiv, poročanje o njihovi vsebini in diskusija s sodelavci v delovni skupini. Prav tako se znanje lahko uspešno pridobiva s programiranim učenjem oziroma samoizobraževanjem, ki ga podpira ustrezen mentor.

Spretnosti se pridobivajo s programiranim vključevanjem v neposredne delovne procese, na primer z uvajanjem v delo, s kroženjem med delovnimi mesti, z občasnimi sestanki delovnih skupin, na katerih sodelavci poročajo o svojih izkušnjah pri razreševanju vprašanj delovnega procesa, in podobno.

Zmožnosti za samostojno in odgovorno delo ter sprejemanje odločitev se razvijajo s projektnim delom, z vključevanje v skupine za reševanje problemov, študijske skupine, skupine za izboljšave, krožke za kakovost in podobno. Uveljavljeni obliki izobraževanja, namenjeni prihodnjim kadrom, ki služita tudi za motiviranje talentov za vstop v organizacijo, njihovo preizkušanje in socializacijo, predstavljajo študijske prakse in pripravništvo. V zadnjem času se sicer pojavljajo še nekatere druge metode, za katere je značilna predvsem večja uporaba sodobnih tehnologij, kot so: interaktivne simulacije, vedenjsko modeliranje z uporabo virtualne obogatene in virtualne resničnosti, mikroučenje s pomočjo videoklipov (za hitro usvajanje procesnega znanja in reševanje problemov), kombinirano učenje, obrnjeno učenje itn.

Aktivnosti načrtovanja in programiranja izobraževanja so v rokah kadrovske službe oziroma njenega izobraževalnega oddelka. Nekaterе organizacije so vzpostavile svoje izobraževalne centre, centre za samostojno učenje, akademije za izobraževanje in razvoj ključnih kadrov in podobno. Ponekod so zaposlili posebne skrbnike znanja ali pa so to vlogo dodelili že zaposlenim odličnim sodelavcem. Naloga služb in posameznikov je, da za posamezno leto ali daljše obdobje določijo, katere kompetence bodo še posebej razvijali in komu bodo zaupali njihov razvoj. Prav tako določijo, koliko in katere zaposlene bodo vključili v posamezno obliko izobraževanja. Oblikujejo načrt izobraževanja, ki ga potem postopno uresničujejo z razpisi za izvajalce izobraževanja, z razpisi in s pozivi, namenjenimi sodelavcem, praktikantom in pripravnikom, s pozivi vodjem, da v izobraževanje vključijo svoje sodelavce, z angažiranjem notranjih ekspertov kot predavateljev, inštruktorjev in mentorjev, ki jih posebej pripravijo za te vloge.

Eno ključnih vlog v procesih izobraževanja imajo **vodje**. Njihove naloge so naslednje:

- načrtujejo in spremljajo izobraževanje in usposobljenost sodelavcev;
- raziskujejo in analizirajo potrebe po izobraževanju na podlagi spremljanja delovnih rezultatov posameznikov z namenom, da izboljša sposobnosti izvrševanja delovnih nalog;
- določajo načine in metode izobraževanja (sami oziroma ob pomoči strokovnjaka svetovalca);
- sodelujejo pri oblikovanju vsebin izobraževanja (skupaj s svetovalcem in z udeleženci);
- so prvi učitelji sodelavcev v svojih delovnih skupinah; za vlogo učitelja se sistematično pripravijo pod mentorstvom strokovnjaka svetovalca; pri izobraževanju preverjajo uspešnost pri delu kot posledico učenja;
- pošiljajo sodelavce na izobraževanje in usposabljanje;
- skrbijo, da imajo sodelavci dostop do informacij in virov znanja.

VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA⁴⁴⁷

Izobraževanje je namenska dejavnost, zato je treba preverjati, ali z njim dosegamo predvidene cilje. Glede na temeljni namen so izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja različna. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo pri rezultatih izobraževancev med izobraževalnim procesom in po njem, govorimo o **notranjem vrednotenju izobraževanja**. Če spremljamo in vrednotimo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev pozneje, v delovnem procesu, pa govorimo o **zunanjem vrednotenju izobraževanja**. Podrobnejša merila za notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja so predstavljena v preglednici 10.1.

Preglednica 10.1: Merila notranjega in zunanjega vrednotenja izobraževanja⁴⁴⁸

NOTRANJA MERILA

- Pogoji za izobraževalno delo
- Realizacija programov
- Organizacija izobraževanja
- Odzivi udeležencev

ZUNANJA MERILA

- Kadrovske razvojne potrebe
- Usklajenost programov
- Delovna uspešnost sodelavcev
- Prispevek k razvoju organizacije

Neposredno merilo zunanje učinkovitosti izobraževanja je delovna uspešnost sodelavcev, ki jo po končanem izobraževanju pokažejo v delovnem procesu. V primerih, ko je tak način mogoč, je najbolje po izbranih količinskih merilih primerjati delovno uspešnost posameznika ali delovne skupine pred izobraževanjem in po končanem izobraževanju. Če delovna uspešnost posameznika ali skupine ni količinsko merljiva, jo opredelimo z ustreznimi kakovostnimi kazalniki.

Ker na vložek v izobraževanje lahko gledamo kot na investicijo, je pomemben tudi **vidik ustvarjene ekonomske vrednosti**.⁴⁴⁹ V tem primeru je za organizacijo kazalnik, ki poda najkakovostnejšo informacijo o učinkovitosti izobraževanja, donos na investicijo v izobraževanje. To pomeni, da bi morali učinke izobraževanja primerjati še z vložki oz. velikostjo investicije v izobraževanje, pozorni pa bi morali biti tudi na (med)časovni vidik (koliko in kdaj smo vložili in kdaj se pokažejo učinki izobraževanja). Drago izobraževanje z majhnim učinkom na ustvarjeno ekonomsko vrednost je tako za

organizacijo obremenjujoče. Res pa je, da je donos na investicijo v izobraževanje sorazmerno težko ugotoviti, saj je čiste ekonomske učinke in dolgoročne priložnosti,⁴⁵⁰ ki smo jih z izobraževanjem ustvarili, sorazmerno težko izmeriti. Treba je biti pozoren tudi na oportunitetne stroške izobraževanja, saj v času, ko se sodelavci izobražujejo, ne ustvarjajo vrednosti in podobno. Zato ne preseneča, da se izobraževanja pogosto presojuje po neposrednem odzivu na izobraževanje (zadovoljstvu udeležencev) ali pa celo po številu vključitev v izobraževanje, saj je to veliko preprosteje meriti. Če ne zahteva preveč napora in sredstev, se splača narediti še korak naprej, saj nam: 1) preverjanje znanja, 2) spremljanje sprememb v vedenju, 3) prepoznavanje razlik v delovni uspešnosti oz. v delovnih rezultatih in 4) učinek na ekonomsko vrednost (vsak od teh načinov vrednotenja je bolj zahteven od predhodnega) **podajo bolj veljavno oceno o učinkovitosti izobraževanja.**⁴⁵¹

RAZVOJ SODELAVCEV

Razvoj v zadnjem času postaja ena pomembnejših aktivnosti na področju MČV. Ne samo da pravilno usmerjen razvoj omogoča večjo prilagodljivost in konkurenčnost organizacije; razvoj sodelavcev prispeva tudi k ugledu organizacije, omogoča lažje privabljanje novih kandidatov za zaposlitev ter zadržanje obstoječih sodelavcev in uresničevanje njihovih kariernih aspiracij.

Če je usposabljanje sodelavcev v organizacijah usmerjeno predvsem v pridobivanje zmožnosti, ki so neposredno povezane s trenutnimi zahtevami delovnega mesta, je razvoj sodelavcev dolgoročneje naravnana aktivnost. **Razvoj sodelavcev** v organizacijah se nanaša na pridobivanje zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno delo v prihodnosti (v več različnih delovnih vlogah) in niso nujno povezane s trenutnimi zahtevami delovnega mesta. K temu sodijo širjenje obzorij, oblikovanje in spreminjanje razmišljanja oz. mentalnih okvirov in razvojne izkušnje, ki posameznike postavljajo v položaj zunaj cone udobja. Dobro premišljen in zastavljen razvoj sodelavcev je danes še posebej pomemben, saj znanje zastareva hitreje kot v preteklosti.

Hevristika, ki je v organizacijah na področju razvoja sodelavcev tradicionalno prisotna, je **pravilo 70 : 20 : 10**.⁴⁵² Skladno s tem pravilom naj bi se 70 % razvoja sodelavcev v organizaciji odvijalo ob opravljanju (razvojno naravnanih) delovnih aktivnosti oz. reševanju delovnih izzivov, 20 % razvoja naj bi bilo povezanega z razvojnimi medosebnimi odnosi in s prejemanjem kakovostne povratne informacije, le 10 % pa z organiziranimi izobraževanji in branjem. Čeprav gre bolj za tradicionalno izročilo z navedbo deležev, ki niso znanstveno podprti,⁴⁵³ navedene aktivnosti vseeno predstavljajo nabor pomembnih aktivnosti za razvoj sodelavcev, zato jih podrobneje obravnavamo spodaj.

OBLIKOVANJE RAZVOJNO NARAVNANIH DELOVNIH IZKUŠENJ

Delovne naloge oz. delovne izkušnje, ki jim je izpostavljen sodelavec, so lahko odlična razvojna priložnost, niso pa vse razvojno naravnane. Med **razvojno naravne delovne izkušnje oz. aktivnosti** lahko štejemo predvsem tiste, ki **nadgrajujejo posameznikove zmožnosti in bogatijo/širijo njegovo razmišljanje**. Uvajamo jih lahko na tak način, da se posamezni sodelavec kontinuirano razvija ob počasi naraščajoči zahtevnosti nalog. S tem sodelavca ohranjamo v območju zanosa, v katerem njegove zmožnosti ravno zadoščajo zahtevnosti nalog.⁴⁵⁴ Drug pristop, ki je v praksi pri razvojnih aktivnostih, je, da **sodelavca izpostavimo delovni izkušnji, ki presega njegove trenutne zmožnosti**, a še ostaja v območju njegovega neizkoriščenega potenciala – govorimo o tem, da posameznika postavimo zunaj cone udobja. Bogastvo in raznolikost razvojno naravnanih delovnih izkušenj, ki jih organizacija lahko ponudi sodelavcu, je odvisna od dejavnosti in kompleksnosti organizacije. Večja, raznolika, mednarodna in hitrorastoča podjetja tako običajno lahko svojim sodelavcem ponudijo večji nabor razvojno naravnanih delovnih izkušenj.

Razvojno naravnane delovne izkušnje se lahko v organizacijah zgodijo **spontano in neformalno**, lahko pa so tudi **plod premišljene razvojnega načrta** za posameznega sodelavca. Razvojne aktivnosti se za različne skupine in delovne profile sodelavcev lahko razlikujejo, lahko pa so pripravljene tudi po meri za posameznega sodelavca. **Mednje prištevamo naslednje aktivnosti:**⁴⁵⁵

- sodelovanje v strateških in razvojnih projektih;
- prevzemanje različnih zahtevnejših strokovnih in vodstvenih nalog;
- namestništva in sodelovanje v različnih komisijah;
- notranje podjetništvo, prevzemanje vlog v zagonskih in »spin-off«⁴⁵⁵ podjetjih, povezanih z organizacijo;
- mobilnost med različni funkcijskimi področji ali področji dela v organizaciji;
- mobilnost med različnimi zemljepisnimi območji, na katerih deluje organizacija (izmenjave in mednarodne napotitve), itn.

Izbrana razvojna aktivnost ali pa kombinacija aktivnosti prispevata k razvoju specifičnega nabora zmožnosti posameznika. Za

razvoj določene zmožnosti, npr. zmožnosti strateškega razmišljanja in delovanja, je treba posameznika vključiti v točno določene aktivnosti, npr. vključiti v strateški ali razvojni projekt ali pa napotiti na strateški položaj v podružnici. Za optimalno vključevanje posameznikov v razvojno naravnane delovne izkušnje je tako bistveno, da vnaprej poznamo sodelavčeve razvojne preference in potrebe.

VKLJUČEVANJE V ODPRTE IN ZAPRTE IZOBRAŽEVALNE RAZVOJNE PROGRAME

Naslednja aktivnost, ki jo uporabljajo organizacije za razvoj svojih sodelavcev, so daljši izobraževalni programi. Svoje sodelavce lahko organizacije pošljejo na **odprte izobraževalne programe**, ki jih organizirajo različni zunanji izobraževalci in na katerih sodelujejo tudi drugi izobraževanci. Organizacije lahko spodbujajo, podpirajo ali pa celo (so)financirajo izobraževanje svojih sodelavcev na različnih (akreditiranih) programih formalnega izobraževanja. Med bolj priljubljenimi so običajno aplikativni podiplomski programi, še posebej za potencialni vodstveni kader tudi **MBA-programi na poslovnih šolah** (kot je na primer program Ljubljana MBA na Ekonomski fakulteti v Ljubljani). V zadnjem času se organizacije odločajo tudi za **zakupe digitalnih vsebin spletnih izobraževalnih programov**, do katerih lahko potem njihovi sodelavci dostopajo prek platform (npr. Udemy, Nomadic Learning, LinkedIn Learning). Čeprav ti programi običajno niso akreditirani, ponujajo najnovejše vsebine in lastne načine certificiranja in/ali vrednotenja učnih izidov. Predvsem v primeru sofinanciranja formalnega izobraževanja organizacije z izobraževanci sklenejo tudi **pogodbe o izobraževanju**, s katerimi uredijo medsebojne pravice in obveznosti med izobraževanjem in po njem.

Organizacije lahko same ali pa v sodelovanju z zunanjimi ponudniki organizirajo tudi **zaprte izobraževalne programe**, ki so zanje pripravljene po meri. Ti programi so lahko namenjeni več skupinam sodelavcev in pokrivajo splošne trende (npr. akademija digitalizacije, trajnostna akademija) ali pa so prilagojeni določenim skupinam sodelavcev (npr. akademija vodenja, prodajna akademija). Organizacije, ki pod svojim okriljem dlje časa ponujajo veliko zaprtih izobraževalnih programov in pri tem dosežejo neko

kritično maso, se lahko za izvajanje celovite strategije učenja in prenašanja znanja med svojimi sodelavci odločijo za ustanovitev t. i. **korporativne univerze**. Običajno gre tu za velika mednarodna podjetja z močnimi znamkami delodajalca; med najbolj znanimi je npr. Hamburger univerza (pod okriljem korporacije McDonald's) s sedežem v Chicagu v ZDA.

Zaprta in odprta programi imajo svoje specifične prednosti in slabosti. Sodelavci imajo v okviru odprtih izobraževalnih programov možnost pridobiti širši in primerjalni vpogled, saj se vzajemno učijo in so v interakciji z izobraževanci, ki prihajajo iz različnih organizacij in dejavnosti. Prav tako odprti programi omogočajo razvijanje večje pestrosti družbenih stikov in odnosov, ki so pomembni za posameznika in tudi za organizacijo, v kateri deluje. Po drugi strani so odprti programi z vidika organizacije potencialno nevarni, saj lahko posamezniki v okviru takšnih programov začnejo intenzivneje razmišljati tudi o alternativnih kariernih priložnostih. Prednost zaprtih programov – na drugi strani – je, da so lahko v polnosti prilagojeni organizaciji in njenim potrebam. Zaprti programi običajno tudi razširjajo korporativne vrednote, utrjujejo organizacijsko kulturo in ponujajo priložnosti za krepitev povezovanja znotraj organizacije. Na drugi strani pa so stroškovno učinkoviti samo, ko imajo organizacije določeno kritično maso izobraževancev, zato so manj primerni za manjše organizacije. Organizacije morajo paziti tudi na to, da v učne vsebine vnašajo zadosten obseg vsebin in predavateljev od zunaj, da preprečijo nevarnost razvoja enoumja.

RAZVOJ S POMOČJO MEDOSEBNIH ODNOSOV

K razvoju sodelavcev veliko prispeva tudi spodbujanje specifičnih oblik medsebojnih odnosov. Dve takšni obliki, ki sta še posebej izraziti na področju razvoja v organizacijah, sta **mentorstvo** in **trenerstvo** (za zadnjega se pogosto uporablja tudi tujka *coaching*). Pri **mentorstvu** gre za medosebni odnos, pri katerem bolj izkušeni, običajno starejši sodelavec (mentor) pomaga, usmerja in prenaša znanje na manj izkušenega sodelavca (mentoriranec).⁴⁵⁶ Mentorstvo je v primerjavi z drugimi odnosi, ki ji razvijamo v našem delovnem življenju, sorazmerno dolgoročno in vseobsegajoče. Mentorji na mentorirance ne prenašajo samo znanja, ampak so jim na voljo

tudi za psihosocialno podporo, jim svetujejo in jih usmerjajo na njihovi karierni poti ter pogosto tudi aktivno vplivajo na karierne priložnosti za svoje varovance. Mentorji imajo vlogo tudi pri t. i. *odpiranju vrat* za mentorirance; pomagajo pri vzpostavljanju in krepitvi relevantnih odnosov znotraj in zunaj organizacije. Omeniti velja tudi to, da v vsakem mentorskem odnosu pride do **vzajemnega učenja**, ker se tudi mentorji učijo in razvijajo: neposredno od mentorirancev in skozi izkušnjo mentoriranja. V času hitrega razvoja tehnologije in pospešene digitalizacije pogosto govorimo tudi o t. i. **obrnjenem mentorstvu** (angl. *reverse mentoring*), pri katerem mlajši mentorji pomagajo razvijati digitalne zmožnosti starejših.⁴⁵⁷ Mentorji predstavljajo enega izmed bistvenih elementov razvojnih omrežij posameznikov ter so ključ do razvoja in uresničevanja kariernih ciljev.

Trenerstvo oz. coaching lahko opredelimo kot intenzivno in sistematično spodbujanje posameznika v smeri doseganja s seboj skladnih ciljev, zavestnega spreminjanja samega sebe in samorazvoja.⁴⁵⁸ Namen trenerstva je običajno izboljšati delovno uspešnost posameznika in blagostanje posameznika, kar vodi tudi do višje uspešnosti organizacije, katere član je. Poznamo sicer **več različnih oblik trenerstva**: 1) trenerstvo veščin (angl. *skill coaching*); 2) trenerstvo uspešnosti (angl. *performance coaching*); 3) razvojno trenerstvo (angl. *developmental coaching*). Medtem ko prvo obliko običajno prištevamo k enemu izmed načinov usposabljanja, saj je izrazito kratkoročno in specifično usmerjena, pa sta drugi dve obliki primarno razvojno naravnani. Trenerstvo uspešnosti se osredinja predvsem na izboljševanje delovne uspešnosti in običajno traja od nekaj tednov do nekaj mesecev, razvojno trenerstvo pa je običajno zastavljeno širše in globlje. Razvojno trenerstvo posameznika obravnava celostno, povezuje zasebno in delovno življenje posameznika ter se ukvarja z uravnoteževanjem delovnega in zasebnega življenja in običajno traja od nekaj mesecev naprej. Čeprav se trenerstvo lahko izvaja tudi v skupini, je bolj običajno, da je se izvaja 1-1. Še posebej veliko se trenerstvo uporablja za razvoj oz. **premaganje razvojnih ovir pri vodjih**. Običajno velja, da je višje v hierarhiji organizacije težje dobiti kakovostno povratno informacijo uspešnosti; težje pa je za sodelavce na teh položajih (npr. za glavne izvršne direktorje) zagotoviti tudi varno okolje za eksperimentiranje in spreminjanje svojega vedenja. Zadnje lahko ponudijo

trenerji. Za trenerje je značilno, da ne podajajo konkretnih rešitev za izzive svojih varovancev, ampak jih s pomočjo različnih metod in tehnik usmerjajo, jim ponudijo varno okolje za spreminjanje (sebe, svojih navad ali vedenj) in tako omogočajo, da sami pridejo do optimalne rešitve. Trenerji so lahko zunanji strokovnjaki, lahko pa so tudi usposobljeni sodelavci znotraj organizacije.

RAZVOJ TALENTOV

Nekatere organizacije zagotavljajo več možnosti posameznikom oz. skupinam, ki že dosegajo zavidljive ravni uspešnosti, a imajo hkrati visok razvojni potencial v organizacijah; to so t. i. **talenti**. Od njih se pričakuje, da bodo lahko v prihodnosti bistveno in nadproporcionalno prispevali k uspešnosti organizacije oz. da se bodo lahko razvili prek svojih trenutnih delovnih vlog ter prevzemali predvsem vodstvene vloge in vloge ključnih strokovnjakov. Razvojni potencial talentov je lahko posledica kombinacije naravnih danosti, sistematičnega in dolgotrajnega razvoja zmožnosti ter izrazitega ujemanja z okoljem (organizacijo), v katerem posamezni talent deluje.⁴⁵⁹ Prepoznavanje talentov je za organizacije težavno, saj poleg vrednotenja trenutnih zmožnosti posameznika in njegovih možnosti za razvoj zahteva še vpogled v prihodnje delovanje organizacije.

Organizacije, ki se odločijo, da bodo pripravile posebne programe za razvoj talentov, največkrat⁴⁶⁰ upoštevajo **ekskluzivni subjektivni pristop k razumevanju talenta**. To pomeni, da v programe za razvoj talentov ne vključijo vseh, ampak le določen delež sodelavcev z največjim razvojnim potencialom (npr. 10 %). Organizacije, ki se odločijo za tak pristop, običajno izbor pripravijo v rednem časovnem intervalu (npr. letno), tako da lahko izkoristijo nekatere možnosti združevanja razvojnih programov in optimizacije vložkov v njihov razvoj. Npr. velikokrat so del razvojnega programa tudi izobraževalni programi, ki jih je ekonomsko bolj smiselno pripravljati za več posameznikov naenkrat. **Za programe razvoja talentov je značilna dobro premišljana kombinacija različnih pristopov:** od programov izobraževanja, vključevanja v razvojne projekte in time, dodeljevanja mentorjev do zagotavljanja zemljepisne in funkcijske mobilnosti itn. Dobra praksa je, da se v takšne programe aktivno vključuje tudi vodstvo organizacije, saj s tem programu daje večji

pomen. Pri tem se je pomembno zavedati, da talent in organizacija nosita soodgovornost za razvoj, kar pomeni, da mora biti organizacija sorazmerno prilagodljiva tudi pri obravnavanju razvojnih iniciativ, ki prihajajo od talenta.

Na uspešnost programov za razvoj talentov vplivata dva pomembna dejavnika, ki se ju pogosto zanemarja. Prvi je **razpoložljivost priložnosti in pozicij po zaključku** organiziranih oblik programa za talente. Ko posameznika vključimo v program za razvoj talentov, dvignemo njegova pričakovanja, kaj se bo zgodilo po koncu programa. Organizacija, ki v tak program vključuje več posameznikov, mora imeti na voljo dovolj primernih pozicij, projektov, napotitev in podobnih priložnosti, da bo lahko ustvarjeni razvojni potencial tudi uresničila. Najslabše je, da organizacija vложи veliko truda in denarja v program za razvoj talentov, če ne ustvarja dovolj priložnosti zanje. V takšnem primeru bo hitro prišlo do odhoda talentiranih posameznikov, v katere se je veliko vlagalo, izkušnja organizacije pa bo slaba popotnica za izvajanje nadaljnjih programov za talente.

Drugi pomemben dejavnik so **odnosi oz. povezanost med sodelavci**, ki so vključeni v program razvoja talentov, in tistimi, ki v ta program niso vključeni. Tem odnosom je treba nameniti veliko pozornosti ter jih usmerjati v pozitivno in konstruktivno smer. Veliko vlogo pri tem igra tudi obnašanje talentov samih. Če učne izkušnje v programu vodijo do boljšega in intenzivnejšega sodelovanja z drugimi v organizaciji, gre program razvoja talentov v pravo smer. Obenem pa se moramo hitro odzvati ob pojavu t. i. prima dona učinka,⁴⁶¹ ko se določeni talenti začnejo do svojih kolegov obnašati vzvišeno in zahtevajo določene privilegije, saj takšno vedenje lahko oteži sodelovanje s sodelavci. Eden izmed načinov, kako se nekatere organizacije lotevajo tega izziva, je, da ne ustvarjajo pretirane ekskluzivnosti pri razvoju talentov. Čeprav imajo programe za razvoj talentov kot posameznikov, takšne organizacije široko komunicirajo, da ima vsak posameznik neki talent (**inkluzivni objektni pristop**), ki je za organizacijo pomemben, ter hkrati zagotavljajo vsakemu sodelavcu zadostne razvojne možnosti.^{462, 463} Tak pristop k menedžmentu talenta bomo imenovali **hibridni pristop**.

POVZETEK POGLAVJA

1. V poglavju prikažemo, kako se je zaradi spremenjenih okoliščin povečal pomen izobraževanja v organizacijah, kar izobraževanje postavlja v središče kadrovske funkcije, vodjem pa nalaga odgovornost za dviganje ravni kompetentnosti sodelavcev. Gre za pridobivanje in razvoj talentov, ki organizacijam lahko zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu.
2. Izobraževanje v organizacijah je osredinjeno na ugotavljanje izobraževalnih potreb s posebno pozornostjo na manjkajočih kompetencah sodelavcev pa tudi na njihovih osebnih oziroma kariernih načrtih.
3. Manjkajoče kompetence prihodnjih kadrov in obstoječih sodelavcev je treba razvijati s sistematičnim pristopom, pri čemer posamezne vrste kompetenc terjajo vsaka svoje metode, ki se razpirajo od klasičnih šolskih izobraževalnih metod prek projektnega učenja in usposabljanja v delovnih procesih do novejših pristopov, ki temeljijo na novi tehnologiji. Obsežna izobraževalna dejavnost, ki zahteva vse več časa sodelavcev in sredstev organizacij, pa zahteva tudi spremljanje njenih učinkov.
4. V poglavju predstavimo tudi najpogostejše oblike razvoja sodelavcev in pristope za razvoj talentov.

VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Kako bi razložili razmerje med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem?
2. Kako se je spremenilo izobraževanje v zadnjih desetletjih?
3. Katere izzive postavlja spreminjajoče se izobraževanje MČV v organizacijah?
4. Kako v organizacijah poteka ugotavljanje izobraževalnih potreb?
5. Kakšno je razmerje med znanjem, spretnostmi in kompetencami?

6. Kako razvijati posamezne sestavine kompetenc: znanje, spretnosti ter odgovornost in samostojnost pri delu in učenju?
7. Kako ugotovimo, ali je izobraževanje uspešno izvedeno?
8. Katere aktivnosti spodbujajo razvoj sodelavcev?
9. Katere so bistvene prednosti odprtih in zaprtih izobraževalnih programov?
10. Katere so glavne razlike med mentorstvom in trenerstvom?
11. Kje so prednosti in kje potencialne pasti ekskluzivnega pristopa k razvoju talentov v organizacijah?

VAJA: NAČRT RAZVOJA KOMPETENC

Razvoj kompetenc uspešno poteka, če je načrtovan ter ni prepuščen naključnemu učenju po načelu poskusa in zmote. Pripravite tak načrt v naslednjih korakih:

1. Vzpostavite stik s konkretno organizacijo oziroma kadrovske službo ali z vodstvenimi delavci v njej.
2. Pogovorite se z njimi o tem, katerih kompetenc najbolj primanjkuje njihovim sodelavcem.
3. Izberite od tri do pet navedenih kompetenc ter jih natančno opredelite in razčlenite skozi pogovor in s pomočjo virov.
4. Za vsako izbrano kompetenco napravite načrt, kako jo razviti na višjo raven: kaj morajo storiti zaposleni, ki naj razvijejo kompetenco, kaj njihovi vodje in kaj kadrovska služba ter drugi vpleteni; s katerimi metodami naj se lotijo razvoja posameznih dimenzij kompetence?
5. Pomagajte si z gradivi projekta [WEXHE](#) in s publikacijo [Svetovanjem za zaposlene do večje v vključenosti v izobraževanje in usposabljanje](#), ki jo je pripravil Andragoški center Slovenije ter ponuja raznolik nabor orodij za ugotavljanje izobraževalnih potreb in razvoj zaposlenih.

PRIMER ZA PREUČEVANJE: IZOBRAŽEVANJE IN KARIERNI RAZVOJ SODELAVCEV V PODJETJU COSYLAB

Cosylab je organizacija, ki razvija in povezuje kontrolne sisteme za najzahtevnejše tehnologije, kot so: jedrski pospeševalniki, optični in radijski teleskopi, fuzijski reaktorji, protonska terapija v medicini in podobno. Za svoja ključna mesta potrebuje sodelavce z znanjem fizike, računalništva in elektrotehnike. Zato k sodelovanju vabi študente, ki želijo z njo dolgoročno sodelovati in se zaposliti. Podjetje je v zadnjih dveh letih (2018–2020) zaposlilo 80 sodelavcev, za 27 izmed njih pa je bila to tudi prva zaposlitev. Vse prihodnje sodelavce povabijo na akademijo Cosy, ki traja okoli 80 ur. Kandidati dobijo od 10 do 12 individualnih nalog z naraščajočo težavnostjo, rešujejo pa jih pod vodstvom mentorja. Projektne naloge so povezane z delovnim procesom oziroma s konkretnimi izzivi, ki temeljijo na realnih izkušnjah.

Neposredni vodje, ki so lahko hkrati tudi mentorji posamezniku, odločajo o zaposlitvi kandidatov, ki je navadno po akademiji najprej v obliki pripravništva, nato pa sledi pogodba za nedoločen čas. V podjetju se zavedajo, kako pomemben je človeški faktor, zato razvoju in dobremu počutju sodelavcev posvečajo veliko pozornosti. Karierni razvoj in izobraževanje prilagajajo posamezniku – karierna pot sodelavcev tako ni prepuščena naključju: v ta namen izvajajo polletne intervjuje s sodelavci, s katerimi preverjajo realizacijo individualnih načrtov ter definirajo kratkotrajno (polletno in letno) ter dolgotrajno (2–5 let) karierno rast zaposlenega skupaj s cilji in z načrtom izobraževanj, ki bodo zaposlenega pripeljali do zastavljenih kariernih ciljev.

V Cosylabu od sodelavcev pričakujejo visoko raven zmožnosti učenja, ustvarjalnosti, reševanja problemov, odgovornosti, zmožnosti komuniciranja, timskega dela in zavzetosti za cilje organizacije. Spodbujajo pridobivanje mehkih in tudi strokovnospecifičnih kompetenc. Glavna metoda učenja je usposabljanje z delom. Kandidatom dajejo možnost, da si sami organizirajo čas za delo in da si sami izberejo tudi metode učenja, kot so: pridobivanje informacij prek interneta, udeležba na organiziranih domačih in mednarodnih oblikah usposabljanja, na primer s področij menedžmenta, komuniciranja, prodaje, zagotavljanja kakovosti, delovanja pospeševalnikov, programiranja in podobno.

Večkrat mesečno organizirajo predavanja za zaposlene, ločeno pa organizirajo tudi predstavitve za novince, na katerih predstavijo dosežke podjetja in rezultate končanih projektov. Nudijo jim tudi uvodna izobraževanja in treninge s področja mehkih in strokovnih kompetenc. Poseben poudarek dajejo usposabljanju za timsko delo, ki je bistvena sestavina organizacijske kulture ter organizacije dela in življenja v podjetju. Vse to je del edinstvene organizacijske kulture, ki se pretaka v nesporen tržni rezultat: rast podjetja, ljudi, tržno voditeljstvo, dobičkonosnost in visoko nadpovprečno dodano vrednost na zaposlenega.

Pripravila: Manca Muller, strokovna sodelavka za kadrovske zadeve, Cosylab, d. d.

VPRAŠANJA:

Kaj menite o povezovanju izobraževanja, zaposlovanja in kariernega razvoja v podjetju Cosylab?

V kolikšni meri navedeni pristop določa specifična tehnologija podjetja, v kolikšni meri pa je prenosljiv v druga okolja?

Kako bi komentirali primernost izbranih metod izobraževanja za razvoj pričakovanih kompetenc?

Za oblikovalca: Seznam literature in virov se strukturirano po poglavjih umesti na konec knjige.

11. poglavje

ZADRŽANJE IN REŠEVANJE PRESEŽKA SODELAVCEV

Matej Černe in Robert Kaše

FLUKTUACIJA SODELAVCEV

V okviru MČV uravnavamo priliv in odliv sodelavcev v organizacijo. V tem poglavju bomo obravnavali, kako na čim bolj optimalen način uravnavamo odliv oz. odhode sodelavcev iz organizacij. To vključuje razumevanje fluktuacije in njenih oblik, poznavanje posledic fluktuacije pa tudi zadržanje ključnih sodelavcev v smislu njegovih dejavnikov, teoretičnega ozadja in procesa zadržanja. Razlogi, zakaj prihaja do fluktuacije, so različni; povezani so z odnosom posameznika do sebe in dela kot zmožnostmi organizacije. Fluktuacija ima pomembne posledice za posameznike in organizacije, zato jo je pomembno preučevati in razumeti, z vidika organizacij in managementa človeških virov pa proaktivno uravnavati odhode in prihode sodelavcev.

OPREDELITEV IN OBLIKE FLUKTUACIJE

S **fluktuacijo sodelavcev** označujemo gibanje števila sodelavcev v smislu odhodov in prihodov v okviru posamezne organizacije.⁴⁶⁴ Prihod novega sodelavca je lahko povezan z odhodom drugega sodelavca, s širjenjem dejavnosti, z razvojem dela, razširitvijo ali obogatitvijo dela itn. Prav tako zaposleni zapuščajo organizacijo zaradi različnih razlogov, povezanih z novimi izzivi, zagotavljanjem boljšega finančnega in osebnega statusa pa tudi zaradi bolezni, upokojitve in smrti. Pri preučevanju fluktuacije lahko upoštevamo vsakršne prihode in odhode, lahko pa tudi samo tiste, ki jih je treba nadomestiti.⁴⁶⁵

Fluktuacijo lahko preučujemo z različnih vidikov:^{466, 467}

- Prekinitev delovnega razmerja lahko nastopi zaradi odpovedi pogodbe na strani zaposlenega (**prostovoljna**) ali delodajalca (neprostovoljna). Prostovoljna fluktuacija je najpogosteje povezana z iskanjem boljšega finančnega statusa ali značilnosti dela ter z delom povezanih nagrad, boljših delovnih razmer

ali boljšega delovnega okolja. Prav tako lahko k prostovoljni fluktuaciji prištevamo prehod sodelavcev v delovno neaktivnost (npr. upokojevanje, umik iz delovne aktivnosti zaradi družinskih obveznosti). NeprostoVOLjna fluktuacija pa je tesno povezana z zmanjševanjem obsega sodelavcev na eni strani, po drugi pa lahko pride do neprostoVOLjne fluktuacije zaradi slabše uspešnosti sodelavcev ali njihovega neujemanja z delovnim kolektivom, napak ali neetičnega vedenja pri delu, ki jim sledi odpoved delovnega razmerja.

- **Potencialna in dejanska** fluktuacija; poznavanje potencialne fluktuacije, ki jo pojmuje kot predhodnico dejanske, lahko služi kot vzvod za ukrepanje in preseganje (ne)želenega stanja. Predvsem se nanaša na razmišljanje sodelavcev o odhodu zaradi boljših priložnosti drugje ali zaradi nezadovoljstva z njihovo delovno situacijo. Izvršene odhode in s tem spremembo kadrovske strukture pa označujemo dejanska fluktuacija, ki je v celoti ni mogoče preprečiti oziroma to niti ni smiselno.
- **Pozitivna in negativna** fluktuacija; veliko organizacij zaposluje tudi posameznike, ki zaradi različnih vzrokov ne prinašajo želenega učinka, niso dovolj motivirani, produktivni in delovno uspešni. Pozitivna fluktuacija se nanaša na odhode presežnih ali neustreznih posameznikov – delovno neuspešnih ali takih, ki se ne ujemajo z interesi, vrednotami in s cilji organizacije. Med negativno fluktuacijo pa uvrščamo odhode za organizacijo potrebnih in uspešnih sodelavcev.

Vsaka fluktuacija za organizacijo torej ni le negativna. Določena stopnja fluktuacije je zaželena, potrebna in normalna,^{468, 469} v vsakem primeru pa postane negativna takrat, ko je previsoka in ko odhajajo ključni ljudje posameznih delovnih področij. Negativna je tudi, če na novo vstopajoči v organizacijo to zapustijo, še preden se povrnejo investicije, ki so bile vanje vložene.

– **Sprejemljiva in nesprejemljiva** fluktuacija; fluktuacija predstavlja normalen kadrovski proces obnavljanja delovne sile, ki je do neke mere sprejemljiv. Manjši obseg fluktuacije pomeni pritek novega znanja, idej, veščin ter (pogosto) pomladitve delovnega kolektiva in ni problematičen, večja fluktuacija pa za organizacijo predstavlja prekomerno obremenitev s socialnega, z administrativnega in ekonomskega vidika.

– **Zunanja** ali **notranja** fluktuacija; fluktuacija se dogaja na različnih ravneh poslovanja organizacije. Najširši vidik predstavlja zunanja fluktuacija oziroma prihod posameznika v organizacijo ali odhod iz nje. Notranja fluktuacija pa se nanaša na prehajanje sodelavcev med posameznimi organizacijskimi enotami in znotraj enot. Povezana je s premestitvami in z napredovanji znotraj organizacije; lahko je začasne ali trajne narave. Notranja fluktuacija je pogosto potrebna za razvoj organizacijske kulture, izboljšanje organizacijske klime, pripadnosti in motivacije pri delu.

– **Načrtovana** in **nenačrtovana** fluktuacija; med načrtovano sodijo predvsem odhodi sodelavcev, ki so zaposleni za določen čas, in upokojitve, med nenačrtovano pa odhodi, ki temeljijo na subjektivnem dojemanju delovne situacije (nezadovoljstvo, omejene možnosti razvoja in napredovanja, boljše priložnosti drugje) pa tudi zaradi bolezni in smrti.

DEJAVNIKI IN POGOSTE NAPAKE PRI RAZUMEVANJU FLUKTUACIJE

Fluktuacija je pomemben dejavnik ne samo v gospodarskem življenju, ampak tudi v socialnem, saj pomeni odhajanje delavcev tudi spreminjanje sestave prebivalstva na regionalni, državni pa tudi na mednarodni ravni². Vzroki, ki pripeljejo posameznika k odločanju o tem, da odide oziroma zamenja delovno okolje, so različni. Povezani so s posameznikovo osebnostjo, z njegovimi vrednotami, s pričakovanji in z zmožnostmi pa tudi s samozavestjo in samopodobo ter s cilji.

Zaradi negativnih posledic, ki jih prinaša fluktuacija, je smiselno odkrivati in analizirati vzroke za njen nastanek. Najpogosteje uporabljeni metodi za to sta metoda vprašalnika, s katerim odkrivamo potencialno fluktuacijo, in izhodni intervju, s katerim ugotavljamo vzroke dejanske fluktuacije. Analizo potencialne fluktuacije izvajamo tudi z letnimi pogovori s sodelavci, z anketo o zadovoljstvu sodelavcev, s spremljanjem organizacijske klime in podobno. Razloge je težko odkrivati vnaprej in proaktivno, je pa mogoče s tovrstnim pristopom vnaprej identificirati potencialne težave in dejavnike, ki lahko pripeljejo do fluktuacije. **Med pogoste napake pri razumevanju fluktuacije lahko štejemo:**^{470, 471, 472}

1. *Vsa fluktuacija je enaka in slaba za organizacijo*; določena stopnja fluktuacije je dejansko potrebna in včasih nujna, da se zagotovi nov priliv znanja in idej v organizacijo ter omogoči odhode zaposlenim, ki mogoče v določeni situaciji niso dovolj motivirani ali ne vidijo možnosti uresničevanja svojih kariernih ciljev.
2. *Ljudje odpovejo svojo zaposlitev predvsem zaradi plače*. Metaanaliza (pregled študij s področja) dejavnikov namer odhodov⁴⁷³ je pokazala, da čeprav nezadovoljstvo s plačilom napoveduje namero o odhodu posameznika, ne spada med njegove najmočnejše dejavnike. Pomembnejši so sklopi dejavnikov, povezani z 1) zadovoljstvom/ujemanjem z delom (jasnost delovne vloge, možnosti napredovanja, obseg dela); 2) odnosi (z vodjo in s sodelavci, kohezivnost delovne skupine); 3) delovnim okoljem (stres, komuniciranje, sodelovanje pri odločanju, pravičnost).
3. *Ljudje odpovejo svojo zaposlitev, ker niso zadovoljni s svojim delovnim mestom*; kot navedeno v prejšnji točki je samo delovno mesto pomemben vir potencialnih nezadovoljstev z delom. Zato je pomembno delo oblikovati na način, da je usklajeno s cilji in z zmožnostmi posameznikov, ki ga opravljajo.
4. *Menedžerji lahko storijo zelo malo, da bi neposredno vplivali na odločitve posameznikov o fluktuaciji*; dejansko menedžerji vplivajo na oblikovanje dela in na vzpostavitev delovnega konteksta, v katerem se razvijajo dobri odnosi med zaposlenimi.
5. *Najučinkovitejša je preprosta enotna strategija obvladovanja fluktuacije za vse zaposlene*. Pomembno je prek raziskovanja ugotavljati potencialne dejavnike fluktuacije pri posameznih sodelavcih ali vsaj skupinah sodelavcev, to opravljati kontinuirano v času in prilagajati strategijo – cilje in same aktivnosti obvladovanja fluktuacije skladno z ugotovljenimi dejavniki fluktuacije, ki se razlikujejo med skupinami sodelavcev.

POSLEDICE IN UČINKI FLUKTUACIJE

Fluktuacija ima različne posledice, tj. negativne in pozitivne. Za seboj pušča manjše ali večje število nezasedenih delovnih mest. Pojavi se lahko pomanjkanje kadrov in s tem povezane težave ali stroški ter trud, povezan s ponovno zapolnitvijo delovnih mest. Načelno je nizka fluktuacija ugodna za učinkovitost organizacije,⁴⁷⁴ saj se tako izogibamo stroškom ob odhodu sodelavcev (npr. odpravnina, administrativni stroški, izhodni intervju), stroškom, povezanim z iskanjem nadomestnih članov ter novega uvajanja in usposabljanja. Fluktuacija moti delovanje organizacije v smislu oviiranja delovnih procesov zaradi odhodov kadrov, nastanejo lahko ozka grla in kritične točke, zato je potrebno premeščanje delavcev, poveča se lahko nadurno delo, pojavijo se potrebe po spremembah v tehnološkem postopku in strukturi sodelavcev, mogoče se pojavi potreba po povečanju intenzivnosti dela, zaradi nestabilnosti delovnega okolja in odnosov pa lahko pride tudi do padcev morale in delovne vneme.⁴⁷⁵ Fluktuacija pa ima tudi pozitivne posledice, ki jih navadno opažamo po daljšem časovnem obdobju.^{476, 477} Za organizacijo pomeni dotok novega znanja, idej in veščin ter odstranitev motečih ali manj uspešnih sodelavcev, za odhajajoče pa pomeni nove priložnosti in potencialno delovanje v zanje primernejšem okolju.

ZADRŽANJE SODELAVCEV

Zaposleni, ki posedujejo specifične zmožnosti, so cenjeni ne le v organizacijah, v katerih delujejo, ampak tudi na trgu delovne sile. Pojavi se torej vprašanje, kako lahko organizacije zadržijo tak kader, saj so najboljši pogosto na seznamu želja konkurence, lovcev na glave in imajo številne možnosti za menjavo zaposlitve. Treba je torej poiskati načine in sistematičen pristop za zadržanje ključnih kadrov.

POMEN ZADRŽANJA IN STRATEGIJE ZA ZADRŽANJE SODELAVCEV

Raziskave kažejo **pozitivne povezave med zadovoljstvom sodelavcev, sposobnostjo zadržanja sodelavcev in uspešnostjo organizacije.**^{478, 479} Odhod sodelavcev z velikim socialnim kapitalom ima zelo negativen učinek na uspešnost organizacije. Odhod (ključnih) sodelavcev pomeni izgubo vložkov v njihov razvoj in usposabljanje (z njimi iz organizacije odide tudi tiho znanje). Ne preseneča torej, da obstaja pozitivna povezava med sposobnostjo zadržanja sodelavcev ter **kakovostjo odnosov s strankami in investitorji.**⁴⁸⁰

Strategije zadržanja se nanašajo na širše pristope, filozofije zadržanja.⁴⁸¹ Predstavljajo ključna strateško pomembna področja (npr. oblikovanje dela, delovni procesi, nagrajevanje, vodenje, opolnomočenje, samostojnost), ki jim organizacija pri zadržanju namenja posebno pozornost. Vključujejo elemente, ki presegajo sam menedžment človeških virov. V okviru prioriternih področij, ki jih opredeljuje strategija zadržanja, definiramo ključne dejavnike zadržanja, ki spodbujajo ohranjanje ključnih sodelavcev ali skupin sodelavcev. Strategije pa tudi dejavnike zadržanja moramo prilagajati ciljnim skupinam sodelavcev, ki bi jih radi zadržali – ne učinkuje namreč enotna, za vse zaposlene enaka strategija.⁴⁸²

Med najpomembnejše **dejavnike zadržanja** uvrščamo naslednje:^{483, 484}

- zanimivo delo in privlačna organizacijska vloga;
- svoboda in avtonomija pri delu;
- dobri odnosi s sodelavci in z nadrejenim;
- pozitivna organizacijska klima in spodbudno delovno okolje;
- priznavanje prispevka k uspehu;
- konkurenčno plačevanje/nagrajevanje;
- priložnosti za napredovanje in razvoj;
- občutek vključenosti in sodelovanja;
- ugled in privlačna prihodnost organizacije;
- ravnotežje med delom in prostim časom;
- pravičnost;
- dobro vodenje;
- družbena in okoljska odgovornost.

Zagotavljanje naštetih dejavnikov nam omogoča, da delovno okolje oblikujemo na način, da bo privlačno in hkrati stimulatивно za najboljše kadre. Hkrati pa moramo specifične dejavnike zadržanja prilagajati poslovni situaciji na eni strani ter željam, ciljem, ambicijam in lastnostim posameznih sodelavcev na drugi.

TEORIJA ZADRŽANJA, KI TEMELJI NA VPETOSTI

Ideja **teorije zadržanja, ki temelji na vpetosti** (angl. *embeddedness theory*), je, da bolj kot je zaposleni vpet v organizacijo, manj verjetno je, da bo odšel.⁴⁸⁵ Dejavniki vpetosti vključujejo naslednje:

1. **Ujemanje z organizacijo:** to najpogosteje vključuje delovne pogoje, vrednote in organizacijsko kulturo. Med dejavnik ujemanja štejemo tudi ujemanje **s skupnostjo**, kot npr. to, da posameznik dolgoročno najema stanovanje ali nepremičnino ali jo ima v trajni lasti ter da je lociran blizu dela, kar ji/mu omogoča nižje stroške prevoza v denarnem in časovnem smislu.
2. **Povezave:** na eni strani h gradnji povezav prispeva organizacija sama, saj se povezave vzpostavljajo **z ljudmi in s projekti znotraj organizacije**. Mogoče še pomembnejše pa so povezave **s skupnostjo**, kot npr. prijatelji, sodelovanje v društvih itn. Na tovrstne povezave organizacija navadno ne

vpliva neposredno, lahko pa uporabi mehanizme, s katerimi spodbudi vzpostavljanje povezav tudi zunaj organizacije.

3. **Žrtev:** pri tem se posameznik vpraša, čemu bi se moral odreči, če bi zapustil organizacijo. V organizaciji so tovrstne žrtve predvsem koristi, ugodnosti, fleksibilnost dela, bonusi, ki bi jih posameznik izgubil, če bi zamenjal zaposlitev. V skupnosti pa so to vključenost otrok v šole, sosedje in dobri sosedski odnosi, prijatelji in druženje. Na te organizacija ne vpliva neposredno.

PROCES ZADRŽANJA KLJUČNIH SODELAVCEV

Proces zadržanja predstavlja način, na katerega se lotevamo zadržanja in se lahko izognemo odlivu ključnih kadrov v organizaciji. Sestavljen je iz treh sklopov aktivnosti.⁴⁸⁶

1. **Spremljanje fluktuacije v organizaciji in ugotavljanje vzrokov:** vključuje analiziranje nivojev, dinamike in stroškov fluktuacije, in sicer presečno pa tudi v času, s primerjalno analizo za nazaj in predvidevanjem trendov za prihodnost. Nanaša se tudi na ugotavljanje nezadovoljstva (na ravni organizacije in pri posameznikih) oziroma potencialne fluktuacije.
2. **Spremljanje globalne konkurence in najboljših praks na področju MČV:** pri tem se s primerjalno metodo »benchmarkinga« obrnemo k preostalim, pogledamo, kaj delajo drugi, ter poskusimo prilagajati posamezne aktivnosti našim razmeram in značilnostim sodelavcev.
3. **Posebni načrti zadržanja najboljših sodelavcev** (angl. *retention plan*) vključujejo odpravljanje vzrokov nezadovoljstva, zagotavljanje dejavnikov, ki zadržijo najboljše, in spodbujanje primernih medosebnih odnosov. Nanašajo se na vpetost pa tudi na prilagajanje konkretnih aktivnosti ugotovljenim značilnostim sodelavcev oziroma skupin sodelavcev.

REŠEVANJE PRESEŽKA SODELAVCEV

Včasih se zgodi, da se moramo v organizacijah spoprijeti z reševanjem presežka človeških virov. **Reševanje presežka sodelavcev** je običajno del širšega procesa **zmanjševanja velikosti organizacije** (angl. *downsizing*) oziroma eden izmed sestavnih delov strateškega prestrukturiranja, ki vključuje zmanjševanje obsega človeških virov (števila sodelavcev) in vpliva na delovni proces v organizaciji⁴⁸⁷ z namenom, da bi izboljšali njeno uspešnost, učinkovitost in konkurenčnost v razmerah organizacijskega upada in/ali upada poslovnega okolja.^{488, 489}

Zaradi **posega v varnost zaposlitve delavcev** je ta strategija zelo nepriljubljena, saj je lahko precej neprijazna do posameznikov. To velja za delavce pa tudi za menedžerje in strokovnjake za ČV. Zadnji namreč veliko raje zaposlujejo kot pa odpuščajo. Obenem ima lahko izvajanje te strategije zelo neprijetne pravne posledice, če pride do nepravilnosti, ter vedno slabo vpliva na organizacijsko klimo. Z ustreznim načrtovanjem in s sprotnim zagotavljanjem optimalnega obsega človeških virov skušamo preprečiti predvsem reaktivno zmanjševanje obsega človeških virov, pri čemer so potencialni negativni učinki največji. Res pa je, da se tudi takšno zmanjševanje dogaja, saj se pogosto z ukrepi čaka predolgo, včasih pa zaradi nenadnih močnih zunanjih šokov proaktivno delovanje ni več mogoče.

Reševanje presežka sodelavcev navadno spremlja oziroma je posledica **zmanjševanja velikosti organizacije**. V literaturi zasledimo več različnih tipologij strateških pristopov ali modelov zmanjševanja velikosti organizacije. Ena izmed odmevnejših tipologij, ki so jo pripravili Cameron, Freeman in Mishra,⁴⁹⁰ pristope zmanjševanja velikosti organizacije razdeli na: 1) **pristop zmanjševanja števila zaposlenih** (angl. *workforce reduction*); 2) **pristop preoblikovanja** (angl. *work redesign*); 3) **sistemski pristop** (angl. *systemic approach*) (glejte preglednico 11.1). Avtorji ugotavljajo, da je v praksi najpogostejši pristop zmanjševanje števila zaposlenih, čeprav zagotavlja kvečjemu kratkoročno izboljšanje uspešnosti poslovanja. S pomočjo pristopa

preoblikovanja in systemskega pristopa prek ustreznega preoblikovanja organizacijske strukture, kulture in sistemov pa bi dolgoročno lahko dosegli večjo uspešnost in učinkovitost organizacije.

Pri zmanjševanju velikosti organizacije je glede na časovni horizont primernejši proaktivni pristop, pri katerem se za zmanjševanje odločimo pred pojavom nekega kritičnega dogodka v nasprotju z reaktivnim pristopom, pri katerem gre za zmanjševanje po kritičnem dogodku. Proaktivni pristop omogoči, da je strategija zmanjševanja velikosti organizacije bolj vpeta v poslovno strategijo; natančneje lahko opredelimo dele in področja organizacije, ki jih bomo zmanjševali, obenem pa menedžerji tako bolj poznajo morebitne posledice na ravni organizacije in posameznikov. To omogoča menedžmentu, da se z njimi uspešneje in učinkoviteje sooči ali se jim celo izogne.

Preglednica 11.1: Značilnosti pristopov k zmanjševanju velikosti organizacije⁴⁹¹

Vrsta pristopa	Značilnosti	Primeri
Pristop zmanjševanja števila zaposlenih	poudarek na zmanjševanju števila zaposlenih možnost kratkoročne izvedbe spodbujanje tranzicije podjetja	naravni odliv prerazporeditve spodbude za upokojevanje odpuščanje
Pristop preoblikovanja	poudarek na spremembi organiziranosti možnost srednjeročne izvedbe spodbujanje tranzicije in ponujena možnost preobrazbe podjetja	ukinjanje funkcij, združevanje enot ukinjanje nivojev opuščanje proizvodov preoblikovanje nalog
Sistemeski pristop	poudarek na spremembi kulture možnost dolgoročne izvedbe spodbujanje preobrazbe podjetja	spmembe v odgovornosti vključevanje vseh interesnih skupin v proces spodbujanje neprestanega izboljševanja spodbujanje inovativnosti

NAČINI ZMANJŠEVANJA OBSEGA SODELAVCEV

Že pri izbiranju pristopa k zmanjševanju velikosti organizacije odločevalci določijo, kako bodo zmanjševali obseg sodelavcev. Načine zmanjševanja obsega sodelavcev lahko razvrstimo na podlagi tega, kako hitro se bo izvajalo zmanjševanje, koliko nadzora nad spremembo svojega statusa bodo imeli sodelavci in kako bo zmanjševanje porazdeljeno po različnih skupinah sodelavcev.⁴⁹² Če problem poenostavimo, je prevladujoča dilema pri izbiri načina, **ali prepustiti večji nadzor sodelavcem in izbrati mehkejše metode zmanjševanja**, pri čemer poskušamo zmanjšati prizadetost in negativne odzive presežnih delavcev ter tistih, ki so ostali zaposleni, **ali maksimirati kratkoročne stroškovne prihranke s tršimi metodami**. Dodati je treba še, da mehkejše metode po navadi zmanjšujejo enak obseg sodelavcev dlje časa kot trše metode.⁴⁹³ Spodaj so načini zmanjševanja razvrščeni od mehkejših k tršim metodam.^{494, 495, 496, 497, 498}

Naravni odliv (angl. *natural attrition*). Pod tem pojmom razumemo zmanjševanje obsega sodelavcev, ki je posledica predvsem **sporazumnih prekinitev delovnega razmerja, odpovedi sodelavcev in rednega upokojevanja**. Do neto zmanjševanja obsega sodelavcev pride takrat, ko (selektivno) zamrznemo novo zaposlovanje, tako da odliva ne nadomestimo z novim prilivom. Kontrola sodelavcev nad delovnim razmerjem je pri tem skoraj popolna. Poleg (selektivne) zamrznitve zaposlovanja lahko menedžment na povečanje naravnega odliva vpliva s komuniciranjem, neodvisno od menedžmenta pa naravni odliv določata struktura in starost članov organizacije.

Pri **prerazporeditvah** gre za prerazporejanje sodelavcev z delovnih mest, na katerih je presežna ponudba dela, na delovna mesta, na katerih je presežno povpraševanje po delu (ob dovolj velikem notranjem trgu dela v organizaciji). **Prerazporeditve s spodbudo** (angl. *induced deployment*) prepuščajo precej nadzora sodelavcem in so v primerjavi z naravnim odlivom hitrejše. **Organizacije običajno uporabljajo naslednje spodbude**: za prekvalificiranje, premestitev v organizaciji ali v druge organizacije, predčasno upokojevanje (npr. dokup let), za odhod ob odpravnini, zamrznitev ali zmanjšanje plač, možnost polovične zaposlitve ali delitve delovnega mesta, možnost skrajšanega delovnega časa, možnost čakanja ali korišćenja neplačanega dopusta.

Neprostopvoljna prerazporeditev (angl. *involuntary deployment*) daje sodelavcem več občutka kontrole nad njihovo zaposlitvijo, čeprav jim izguba dela ne grozi neposredno. **Med neprostopvoljne prerazporeditve uvrščamo:** neprostopvoljne premestitve v obratu, organizaciji ali v drugo organizacijo, neprostopvoljne premestitve na manj zahtevno delovno mesto, neprostopvoljno polovično zaposlitev ali delitev delovnega mesta, krajši delovni čas in t. i. čakanje na delo.

Odpuščanje s pomočjo odpuščenim (angl. *layoffs with outplacement assistance*). Pri odpuščanju presežni delavci nimajo več nadzora nad svojo zaposlitvijo in svojo ekonomsko varnostjo. S strokovno pomočjo, ki jo za (nekdanjega) delodajalca po navadi izvajajo zunanji svetovalci ali državne ustanove – v Sloveniji je to Zavod RS za zaposlovanje –, presežnim delavcem skušajo ob praktični in psihološki podpori olajšati obdobje tranzicije ali ponovnega vstopa na trg delovne sile.⁴⁹⁹ **Programi pomoči so sestavljeni iz naslednjih elementov oziroma njihovih kombinacij:** administrativna podpora, preusposabljanje, svetovanje o načinih iskanja dela, podjetniško svetovanje v kombinaciji z »outsourcingom« (zaupanje dela dejavnosti podjetja novemu podjetniku), osebno svetovanje in svetovanje o karieri, usposabljanje za pisanje prijav na delo in življenjepisov ter pomoč pri tem, mreženje na trgu delovne sile in pomoč pri iskanju zaposlitve ter psihološka pomoč. Ob tem (nekdanji) delodajalec navadno nudi še ugodnost podaljšanega plačevanja socialnega in zdravstvenega zavarovanja in/ali odpravnino. Ob pomoči odpuščeni sicer nima zagotovljenega dela, a ima precej večje možnosti za uspeh na trgu delovne sile.⁵⁰⁰ Poleg tega po navadi zunanji svetovalci, ki izvajajo pomoč, prevzamejo del komuniciranja z zunanjimi javnostmi in tako ohranjajo raven ugleda organizacije, ki zmanjšuje število sodelavcev.

Odpuščanje brez pomoči (angl. *layoffs without outplacement assistance*) je odpuščanje brez pomoči zaposlenim, v ZDA po navadi tudi brez predhodnega opozorila o zmanjševanju. Takšna oblika zmanjševanja števila sodelavcev prinese največje kratkoročne prihranke stroškov in je izvedena najhitreje, a je najbolj groba do sodelavcev.

Pri izbiri trših ali mehkejših metod zmanjševanja obsega človeških virov naj bi veljalo nekaj zakonitosti.⁴⁹⁵ Običajno se organizacije za **trše metode** odločijo, če gre za sorazmerno veliko število

presežnih delavcev, ko je presežek dela v prihodnosti nepredvidljiv po velikosti in trajanju, ko so posamezniki slabo kvalificirani in usposobljeni, ko imajo posamezniki splošne kompetence (nespecifične za organizacijo), ko ima organizacija malo razpoložljivih sredstev, ko organizacija kotira na borzi in ko je zunanja ponudba posameznikov z istimi kompetencami velika.

Mehkejše metode pa organizacije uporabljajo, če so presežki začasni, če v državi obstaja močna zaščitna zakonodaja na tem področju, če je prisoten sindikat, ki ima zadostno moč, in če so v organizaciji poudarjene vrednote humanosti. Poleg tega se odločevalci ne bodo odločali za naravni odliv, če ne bo zadostne spodbude s trga dela. Pri presežnih delavcih, ki imajo zmožnosti, ki so specifične za organizacijo, bodo odločevalci uporabljali predvsem prerazporeditve. Pri starejših delavcih z dolgim delovnim stažem se zaradi visokih stroškov odpravnin odločevalci redkeje odločajo za odpuščanje. Prav tako organizacije najprej odpuščajo delavce za določen čas in šele pozneje delavce za nedoločen čas. Odpuščanje je manj verjetno tudi v organizacijah, ki so visokodiverzificirane, saj obstajajo večje možnosti prerazporejanja delavcev na notranjem trgu dela.

ŽELENE IN DEJANSKE POSLEDICE ZMANJŠEVANJA OBSEGA SODELAVCEV

Posledice zmanjševanja obsega sodelavcev lahko razvrstimo na podlagi dveh razsežnosti: časa (na kratkoročne in dolgoročne) in **ravni obravnave** (raven organizacije in raven posameznika). Po navadi so želeni rezultati opredeljeni na ravni organizacije, k razumevanju dejanskih posledic pa največ pripomore vpogled v posledice na ravni posameznika. Pri tem velja tudi to, da posledice na ravni organizacije lažje prepoznamo, za posledice na ravni posameznika pa je potrebna podrobnejša analiza.

V organizacijah, v katerih se odločijo za zmanjševanja, tako pričakujejo naslednje rezultate: ^{501, 502, 503}

- večjo produktivnost in učinkovitost;
- izboljšanje denarnega toka;
- zmanjšanje stroškov, predvsem stroškov dela;
- manj hierarhičnih ravni;
- manjši relativni delež stroškov režije (podpora poslovnih procesov) v celotnih stroških;

- manjšo stopnjo birokratizacije;
- optimizacijo poslovnih procesov in delovnih postopkov;
- boljšo izkoriščenost komunikacijskih povezav;
- hitrejše odločanje v organizaciji;
- več notranjega podjetništva in inovativnosti.

Raziskave kažejo,^{504, 505} da se dejanski rezultati organizacij v večini primerov razlikujejo od zelenih. Čeprav se tržna vrednost organizacije v procesu zmanjševanja običajno poveča, saj se učinkoviti kapitalski trgi pozitivno odzovejo na takšno novico,⁵⁰⁶ ta učinek velja le na kratek rok, saj so dolgoročno delnice organizacij, ki se zmanjšujejo, v večini primerov manj uspešne.⁵⁰⁷ To lahko pojasnimo z »**menedžmentom imenovalcev**« ali **zmanjševanjem kot računovodsko bližnjico do uspešnosti**.⁵⁰⁸ Mere uspešnosti, kot so donosnost, ekonomičnost itn., je namreč veliko lažje izboljšati z zmanjševanjem imenovalca kot pa s povečevanjem števca. Ključ za dolgoročno uspešnost pa ni v zmanjševanju stroškov, ampak v povečevanju prihodkov ob počasi rastočem ali nespremenjenem obsegu zaposlitve in kapitalski osnovi. Z zmanjševanjem obsega sodelavcev tako lahko le rešujemo napake iz preteklosti, a ne ustvarjamo novih priložnosti za prihodnost.

Dolgoročno zmanjševanje obsega sodelavcev velikokrat ni uspešno tudi zato, ker organizacije z zmanjševanjem ne uspejo znižati stroškov na predvideno raven.⁵⁰⁹ Zmanjševanje obsega sodelavcev je namreč povezano s precejšnjimi (z neposrednimi in s posrednimi) stroški. Med njimi so največji stroški odpravnin in postopkov zmanjševanja števila delavcev, stroški svetovalcev in nadomestnih začasnih sodelavcev (za zapolnitev vrzeli), stroški izobraževanja in usposabljanja sodelavcev za prevzem novih delovnih nalog ter stroški izločanja (angl. *outsourcing*). Poleg tega se v večini primerov po uvedbi zmanjševanja zniža tudi produktivnost, saj kratkoročnemu povečanju produktivnosti zaradi strahu pred izgubo zaposlitve po navadi sledi padec produktivnosti, kakovosti izdelkov (npr. povečan izmet) ali storitev⁵¹⁰ in inovativnosti.⁵¹¹

Če organizacija k zmanjševanju obsega sodelavcev ne pristopi strateško, obstaja nevarnost, da se bo v težnji po vzpostavitvi vitke organizacije namesto »tolšče znebila mišic« in tako postala anoreksična in onemogla.^{512, 513} Ta prispevka kaže na še eno nevarnost pri zmanjševanju obsega sodelavcev – **med zmanjševanjem se**

pogosto zmanjšuje intelektualni kapital organizacije, predvsem neugoden je odliv skritega znanja. Z odhodom ključnih posameznikov je namreč za organizacijo izgubljen del človeškega in socialnega kapitala organizacije, ob odhodu sodelavcev z dolgim stažem v organizaciji pa organizacija izgubi tudi del institucionalnega spomina.⁵¹⁴

Proces zmanjševanja obsega sodelavcev ima močen psihološki in družbeni vpliv tudi na posameznike in skupine v organizaciji, s čimer lahko razložimo neuspeh pri doseganju zelenih rezultatov. **V procesu zmanjševanja**, za katerega so značilne vse lastnosti odločanja v stresni situaciji⁵¹⁵ **s psihološkega vidika, na ravni posameznikov prepoznamo tri bistvene akterje:**⁵¹⁶

1. **odhajajoči** oziroma presežni člani organizacije (t. i. žrtve);
2. **preostali** oziroma člani organizacije, ki bodo ostali zaposleni;
3. **izvajalci zmanjševanja**, ki odločajo in prevzemajo (so)odgovornost za zmanjševanje (npr. menedžment, stečajni upravitelj, lastniki, predstavniki sindikatov).

Odhajajoči v procesu zmanjševanja velikosti organizacije prenehajo biti člani organizacije, preostali pa ostanejo člani. Pri tem izvajalci, ki običajno prav tako ostanejo člani organizacije, odločajo o tem, kdaj, koliko članom, katerim članom in na kak način bo prenehalo članstvo.

Prispevki, ki obravnavajo položaj odhajajočih članov organizacije, se ukvarjajo z **ekonomskimi, s socialnimi, psihološkimi ter s fiziološkimi procesi in posledicami, ki so jim izpostavljeni odhajajoči člani.**⁵¹⁷ Največ je takih, ki opisujejo in poskušajo oceniti različne (materialne in nematerialne) stroške in koristi, ki jih ima posameznik, če iz organizacije odide oziroma v njej ostane.⁵¹⁸ Splošne ugotovitve so, da med **neprostopoljno odhajajočimi posamezniki** doživijo večjo stopnjo stresa tisti, katerih delovna uspešnost je bila v preteklosti večja in ki se ne čutijo odgovornih za nastalo situacijo v organizaciji.⁵¹⁹ Odzivi posameznikov na nastalo situacijo, kot so: povečana sovražnost, depresivnost, anksioznost, izguba dobrega mnenja o sebi in spodbude za spremembo poklicne poti, so odvisne od osebnostnih značilnosti in situacijskih dejavnikov. **Odhajajoče posameznike** de Vries in Balazs⁵²⁰ **razvrstita v štiri skupine, tj. na: prilagodljive, neambiciozne** (vdane

v rutino vsakdana), **depresivne in jezne oz. sovražne**. Prilagodljivi posamezniki bodo hitro prebrodili krizo in si našli ustrezno delo. Za neambiciozne bo odhod spodbuden impulz za potrebno spremembo poklicne poti, ki je drugače ne bi izvedli. Depresivni posamezniki, delež takšnih posameznikov je sorazmerno visok, bodo zmanjševanje razumeli kot izdajo njihovega zaupanja. Če v sorazmerno kratkem času ne bodo našli novega dela, bodo daljše časovno obdobje doživljali depresivnost, apatičnost in čustveno nestabilnost. Zadnja skupina posameznikov bo svojo jezo oziroma sovražnost usmerila v izražanje različnih vrst agresivnosti.

Čeprav v javnosti ob zmanjševanjih obsega sodelavcev govorimo le o odhajajočih, v literaturi največ omenjajo tiste člane organizacije, ki so ostali zaposleni. Osredinjenje na preostale sodelavce je razumljivo, saj sta neupoštevanje in neustrezno ravnanje z njimi dva izmed bistvenih razlogov za dolgoročne probleme oz. neuspešnost organizacij po zmanjševanju.⁵²¹

Na preostale delavce najbolj vpliva način ravnanja z odhajajočimi: »Način ravnanja s presežnimi sodelavci označuje osebnost organizacije. Skrbno, dostojanstveno, pošteno in spoštljivo ravnanje s presežnimi sodelavci preostalim, še zaposlenim članom organizacije sporoča, kako bi organizacija ravnala z njimi, če bi se znašli v takšni situaciji.«⁵²² Brockner in Greenberg⁵²³ pri preostalih članih organizacije ločita med **sočustvovanjem in nesočustvovanjem s presežnimi člani organizacije**. Če ocenijo, da je bilo zmanjšanje utemeljeno in izvedeno objektivno (predvsem z vidika izbire konkretnih presežnih posameznikov), se psihološko oddaljijo od problema in v prihodnosti delajo bolj zavzeto. Če imajo občutek, da so bili presežni zaposleni izbrani in obravnavani neutemeljeno in/ali nepravično, razvijejo negativne občutke o organizaciji, kar vpliva na njihovo delovno uspešnost. V praksi se pojavljajo tudi vmesne različice navedenih odzivov preostalih sodelavcev.

Skupek psiholoških in socialnih odzivov ter vedenjskih vzorcev posameznikov, ki so preživeli zanje močno neugoden dogodek, imenujemo **sindrom preživelih** (angl. *survivors' syndrome*). Brockner⁵²⁴ je utemeljil ta termin tudi za posameznike, ki so »preživeli« večje zmanjševanje števila sodelavcev. **Nujno je jasno razlikovati med psihološkimi stanji, ki so značilna za sindrom preživelega, in vedenji, ki so njihova posledica.**⁵²⁵ Med **psihološka stanja sindroma preživelega avtorji prištevajo:** nezaupanje in dvom (predvsem o varnosti zaposlitve, menedžmentu, organizaciji),

negotovost, zmanjšano pripadnost in zvestobo organizaciji, strah, jezo, občutek krivde,¹ depresivnost, anksioznost in občutek izdaje na strani delodajalca, ki je povezan z razdorom psihološke pogodbe med delodajalcem in delojemalcem. **Kot posledica navedenih psiholoških stanj se pri vedenju pojavijo naslednje značilnosti:** večja previdnost, manjša pripravljenost prevzemati tveganja, načrtovanje odhoda iz organizacije, zmanjšana delovna prizadevnost, manjša produktivnost, večje število napak pri delu, povečan absenzizem (bolniška odsotnost), pomanjkanje motivacije, nezmožnost inovacij, nepripravljenost na spremembe, nepripravljenost na učenje, manjša prilagodljivost oz. rigidnost, kratkoročna usmerjenost, nezadovoljstvo z delovnim mestom, zaradi večjih delovnih obremenitev pa se pogosto pojavlja tudi izgorelost. Opozoriti je treba tudi na to, da vsi negativni odzivi niso uperjeni proti organizaciji.⁵²⁶

Intenzivnost odzivov preostalih sodelavcev je odvisna od moderatorjev. To so spremenljivke, ki lahko povečujejo ali zmanjšujejo moč naštetih odzivov na preostale. Prepoznavanje moderatorjev omogoča organizacijam uravnavati odzive še zaposlenih sodelavcev. Na preprečitev pojava zgoraj omenjenih odzivov namreč organizacija težko vpliva, lahko pa z ukrepi, usmerjenimi na moderatorje, uravnava intenziteto teh odzivov.^{527, 528}

Najpomembnejši moderator je **socialna in psihološka razdalja med odhajajočim in še zaposlenim sodelavcem**,⁵²⁹ ki temelji predvsem na skupnem mišljenju, nazorih, vrednotah in na podobnih izkušnjah. Manjša kot je razdalja ali večja kot je povezanost med subjektoma, močnejši bodo odzivi še zaposlenega sodelavca organizacije na odhod njegovega kolega. Če smo natančnejši, lahko ob podrobni razvrstitvi ugotovimo naslednje **moderatorje**:^{530, 531}

- skupno ali medsebojno odvisno delo med sodelavcema v preteklosti;
- skupne vrednote, prepričanja in nazori sodelavcev;
- pretekle lastne izkušnje še zaposlenega sodelavca z neprostoovoljnim odhodom iz organizacije;

¹ Ker so njihovi sodelavci izgubili delo, oni pa so ga obdržali. Uporabljamo lahko tudi termin občutek **krivde preživelih** (angl. *survivor guilt*). Včasih se pojavi tudi **zavidanje preživelih** (angl. *survivor envy*), zlasti če so bili presežki ob odhodu deležni velikodušnih pogojev, stanje v organizaciji pa se poslabšuje.⁵²⁴

- negotovost še zaposlenega sodelavca o varnosti njegove zaposlitve;
- mnenje še zaposlenega sodelavca o pravičnosti postopkov izvajanja programa presežnih sodelavcev;
- pričakovanja še zaposlenega sodelavca o stalnosti njegove zaposlitve;^{II}
- situacija v okolju (predvsem na trgu delovne sile);
- značajske (psihološke), ekonomske in sociološke značilnosti sodelavca.

Med preostalimi sodelavci organizacije so tudi **izvajalci zmanjševanja**, ki poleg podobnih opisanih odzivov doživljajo še odzive, ki so povezani z odgovornostjo pri izvajanju zmanjševanja. V procesu izvajanja zmanjševanja obsega sodelavcev se izrazijo osebne značilnosti izvajalcev, ki določajo, katere obrambne mehanizme bo izvajalec uporabljal, da bi se izognil občutku krivde. Depresija, čustvena otopelost in izguba delovne vneme so posledice, ki jih izvajanje zmanjševanja obsega sodelavcev pusti pri izvajalcih in ki vplivajo na njihovo sposobnost vodenja organizacije v prihodnosti.⁵³²

Večini opisanih negativnih posledic zmanjševanja obsega sodelavcev (na ravni organizacije in posameznika) se je z uporabo pravega strateškega pristopa in ustrezno izvedenimi kadrovskimi aktivnostmi mogoče izogniti ali jih omiliti vsaj toliko, da organizaciji ne škodujejo.⁵³³ Pri tem sta **zelo pomembni tudi izbira primerne časa in ohranitev medsebojnega zaupanja** v organizaciji.⁵³⁴ Doseganje pozitivnih rezultatov med zmanjševanjem pogosto povezujejo z izvajanjem najboljših praks, ki jim namenimo zadnji del tega poglavja.

NAJBOLJŠE PRAKSE PRI ZMANJŠEVANJU OBSEGA SODELAVCEV

Skladno z univerzalističnim pogledom lahko tudi pri zmanjševanju obsega sodelavcev govorimo o najboljših praksah. Cameron⁵³⁵ navaja **devet področij, v okviru katerih prepozna najboljše prakse pri zmanjševanju**. Ta področja so: pristop k zmanjševanju velikosti

^{II} Nepričakovano zmanjševanje števila sodelavcev ima hujše posledice.

organizacije, priprava zmanjševanja, vključevanje članov organizacije v načrtovanje in izvajanje zmanjševanja, vodenje organizacije med zmanjševanjem, komunikacija med člani organizacije, podpora in pomoč članom organizacije, zniževanje stroškov med zmanjševanjem, merjenje učinkov zmanjševanja in operativno izvajanje zmanjševanja velikosti organizacije.

Med najboljše prakse v procesu zmanjševanja obsega sodelavcev uvrščamo:^{536, 537, 538, 539, 540}

- prepoznavanje in zadržanje ključnih posameznikov;
- vodenje z jasnim in obsežnim komuniciranjem vizije;
- zmanjševanje števila hierarhičnih ravni v organizaciji;
- analiziranje in odpravljanje neracionalnosti v poslovnem procesu;
- obsežno, kakovostno in odprto komunikacijo znotraj organizacije;^{III}
- ustrezno umeščanje povezovalnih organizacijskih enot v novo organizacijsko strukturo;
- usposabljanje za prevzemanje novih delovnih nalog in izvajanje odpuščanja;
- usposabljanje vodij za motiviranje še zaposlenih sodelavcev in ravnanje z njimi;
- zagotavljanje pomoči presežnim in še zaposlenih sodelavcem;
- sodelovanje vseh sodelavcev pri načrtovanju in izvajanju zmanjševanja;
- preprečevanje odliva ključnega znanja in sposobnosti;
- prenos avtoritete in odgovornosti na nižje ravni organizacije – pooblašcanje posameznikov;
- neprestano načrtovanje potrebnega obsega znanj, veščin in sposobnosti;
- uporabo pravičnih in objektivnih metod ter meril za določanje presežnih sodelavcev;
- učinkoviti in pravični postopki odpuščanja;
- izvajanje obsežnih in raznovrstnih varčevalnih ukrepov na vseh ravneh organizacije;

^{III} V nasprotnem primeru se v organizaciji v razmerah negotovosti pojavijo govornice, ki so v takšni situaciji izjemno škodljive.

- spreminjanje in usklajevanje sistemov izbire, ocenjevanja in nagrajevanja;
- uvajanje prilagodljivih oblik zaposlovanja in dela.

Med zmanjševanjem se MČV osredinja predvsem na naslednje aktivnosti: preoblikovanje delovnih mest, določanje meril in izbiranje presežnih delavcev,⁵⁴¹ usposabljanje, zadržanje ključnih posameznikov, administracija postopkov in izvajanje zmanjševanja, zagotavljanje pomoči odpuščenim⁵⁴² in še zaposlenim, spreminjanje sistema nagrajevanja, učinkovito komuniciranje s sodelavci in ukrepi za povečevanje delovne uspešnosti.⁵⁴³

Med najboljšimi praksami, ki jih za zmanjševanje obsega sodelavcev uporabljajo menedžerji in strokovnjaki za ČV, so:⁵⁴⁴ predhodno prerazporejanje delavcev, vnaprejšnje opozarjanje o izgubi delovnega mesta (ali odpovedni rok), ustrezno izbiranje meril za določanje presežnih delavcev,^{IV} zagotavljanje odpravnine in podaljšanje dobe koriščenja bonitet in zavarovanj, zagotavljanje izobraževanja in preusposabljanja, pomoč pri iskanju zaposlitve, sočutno informiranje delavcev o vzrokih za odpuščanje, ponovna vzpostavitev psihološke pogodbe s preostalimi, vnaprejšnje načrtovanje kadrov, ki preprečuje odpuščanje velikega števila delavcev, sodelovanje organizacije z javnimi ustanovami pri zagotavljanju različnih storitev odpuščenim, pomoč pri pridobivanju državnih pomoči, izkazovanje družbene odgovornosti do okolja, v katerem deluje, ter sodelovanje z državo, s sindikati in z drugimi zainteresiranimi udeleženci (s socialnimi partnerji).

Ob pregledu naštetih praks ugotovimo, da je precej takšnih, ki so v Sloveniji samoumevne ali pa zakonsko določene. Glede na veliko število teh aktivnosti, ki jih v Sloveniji zagotavlja Zavod RS za zaposlovanje, so slovenske organizacije na tem področju razbremenjena, saj bi morala drugače te aktivnosti zagotavljati sama. Prav tako so te aktivnosti le izjemoma vir razlikovanja med organizacijami, ki vpliva na njihovo podobo na trgu delovne sile, kot je to navadno v bolj fleksibilnih institucionalnih okoljih.

^{IV} Merila za izbiro sodelavcev, ki bodo zapustili organizacijo, morajo biti jasna, primerna in poštena.⁵³⁰

POVZETEK POGLAVJA

1. V poglavju obravnavamo, kako na čim bolj optimalen način uravnavamo odliv oz. odhode sodelavcev iz organizacij.
2. Najprej opredelimo oblike fluktuacije ter razpravljamo o pozitivnih in negativnih vidikih odhodov sodelavcev iz organizacije.
3. Nato se osredinimo na dejavnike in proces zadržanja ključnih sodelavcev.
4. Sledi del, ki govori o tem, kako rešujemo presežke sodelavcev. Obravnavamo strateške pristope k zmanjševanju, potem pa razmišljamo o akterjih, načinih zmanjševanja števila sodelavcev, posledicah in o najboljših praksah.

VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Opredelite in opišite različne oblike fluktuacije sodelavcev.
2. Zakaj je zadržanje sodelavcev pomembno? Katere strategije zadržanja poznamo? Kateri dejavniki vplivajo na zadržanje?
3. Prek posameznih faz opišite proces zadržanja ključnih sodelavcev.
4. Kako bi razložili teorijo zadržanja, ki temelji na vpetosti? Ponazorite s primeri.
5. Katere so pogoste napake, ki jih menedžerji in organizacije delajo pri razumevanju in ravnanju s fluktuacijo?
6. Katere načine zmanjševanja obsega sodelavcev poznate?
7. Katere načine zmanjševanja obsega sodelavcev bi lahko označili kot »mehke«?
8. Zakaj pride do razkoraka med želenimi in dejanskimi posledicami zmanjševanja?
9. Razpravljajte o mogočih posledicah prevzemanja vloge izvajalca zmanjševanja za karierno pot strokovnjaka za ČV.
10. Katere izmed omenjenih najboljših praks so v Sloveniji zakonsko pogojene?

VAJA: CILJNO ZADRŽANJE SODELAVCEV

Družba Deloitte je največja svetovalna družba na svetu. Predvsem je poznana po storitvah revizije, vendar pa je poleg te tudi pomemben in celo večkrat nagrajeni ponudnik storitev davčnega, pravnega ter poslovnega in finančnega svetovanja za javne in zasebne družbe iz različnih gospodarskih panog. Deloittova svetovna mreža je obsežna; z globalno povezanim omrežjem družb članic v več kot 150 državah ponuja prvovrstne zmogljivosti in izjemno kakovostne storitve ter strankam omogoča spopadanje s kompleksnimi izzivi, s katerimi se spoprijemajo pri svojem poslovanju. V svetovnem merilu v Deloittu deluje približno 225.000 strokovnjakov.

V družbi so se v preteklosti srečali z izzivom nizke stopnje zadržanja sodelavk ženskega spola. Ugotovili so, da enoznačni karierni sistem brez možnosti prilagajanja karier ne ustreza najbolje potrebam žensk, ki še vedno bistveno bolj potrebujejo možnosti kariernih prekinitev in odmorov zaradi skrbi za otroke kot moški. Zato so jim ženske 'bežale' h konkurenci, ki je bolj prilagajala karierne poti življenjskim odločitvam in jim ob kariernih prekinitvah omogočala bistveno lažjo vrnitev v delovne tire. To se je videlo predvsem po zelo nizkem deležu žensk, ki so bile v tem podjetju na srednjih in višjih menedžerskih položajih. Čeprav je bilo 46 % zaposlenih žensk, jih je bilo na srednjih in višjih menedžerskih položajih le 21 %.

Kako bi rešili izziv ciljnega zadržanja žensk v Deloitte? Razmislite o strategiji zadržanja, ciljnih zadržanja in o konkretnih aktivnostih, s katerimi bi naredili Deloitte privlačnejšega delodajalca za ženske.

PRIMER ZA PREUČEVANJE: OBLAČILNO PODJETJE Z NOTRANJIMI NERAVNOVESJI

Podjetje Suknja se že vrsto let ukvarja z oblačili višjega kakovostnega in cenovnega razreda. V glavnem proizvajajo oblačila za znane tuje blagovne znamke, precej manj pa se ukvarjajo z ustvarjanjem in s trženjem oblačil lastne blagovne znamke. Globalizacija in posledično ostra konkurenca držav s poceni delovno silo sta podjetje pripeljali v finančno situacijo, ko zdajšnji način delovanja ne bo več mogoč. V podjetju so ugotovili, da bodo v prihodnosti v oblačilni

dejavnosti lahko delovali, le če se iz izrazito proizvodnega poslovnega modela preusmerijo v trženjsko-oblikovalskega.

Trenutno podjetje zaposluje okoli 1.000 sorazmerno nizko izobraženih delavcev in delavk, ki delajo v neposredni proizvodnji (npr. šivanje). Večina za svoje delo prejema minimalno plačo. Približno 250 med njimi je takšnih, ki sodijo v kategorijo starejših delavcev ali pa delovnih invalidov. V podjetju ocenjujejo, da bo ob nespremenjenem delovanju v kratkem približno tretjina njihovih delavcev v neposredni proizvodnji presežnih. Obenem jim za prehod na trženjsko-oblikovalski koncept močno primanjkuje delavcev z menedžerskim, s trženjskim in z oblikovalskim znanjem.

Regija, v kateri se podjetje nahaja, je med manj razvitimi ter še le v zadnjem času prepoznava nove možnosti za rast in razvoj. Za trg delovne sile v tej regiji velja, da je za nizkousposobljene delavce malo zaposlitvenih priložnosti, strokovnjakov pa v tej regiji primanjkuje. Trenutni položaj je torej zelo težaven, saj podjetju ob nespremenjenem poslovnem modelu grozi propad, ob prehodu na nov koncept pa se bo moralo spoprijeti z notranjimi neravnovesji človeških virov. Sočasno bo moralo namreč reševati presežek proizvodnih delavcev in primanjkljaj strokovnjakov.

1. Kako bi zagotovili ustrezen obseg in vrsto človeških virov v podjetju Suknja, če:
 - a) če imate 12 mesecev časa, preden se bo finančna situacija tako zaostрила, da ne bo več dovoljevala zdajšnjega načina delovanja?
 - b) če imate samo tri mesece časa, preden se bo finančna situacija tako zaostрила, da ne bo več dovoljevala zdajšnjega načina delovanja?

Natančno opišite, katere oblike za reševanje presežka/primanjkljaja bi uporabili, in utemeljite svojo odločitev.

Kako bi se razlikoval vaš pristop pri reševanju neravnovesij med primeroma a) in b)? Zakaj?

2. Kak vpliv bi imel izbrani pristop v primeru a) na dolgoročno prilagodljivost podjetja Suknja?

3. Kak vpliv bi imela vaša predloga na hitrost in uspešnost reševanja težavne poslovne situacije in na organizacijsko klimo v podjetju?
4. Če bi izbrani pristop vseboval tudi zmanjševanje števila delavcev, pojasnite, kaj bi storili, da bi zmanjšali negativne učinke pri odhajajočih, preostalih in pri izvajalcih.
5. Kakšna bi bila s poslovnega vidika idealna arhitektura človeških virov za podjetje Suknja (kot da ga postavljate na novo)? Katere so njene prednosti in slabosti? Kako bi jo vrednotili z vidika družbene odgovornosti obravnavanega podjetja do okolja, v katerem se nahaja?



RAZMERJA MED
ORGANIZACIJO IN
SODELAVCI

12. poglavje

PLAČE IN NAGRAJEVANJE SODELAVCEV

Nada Zupan

SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

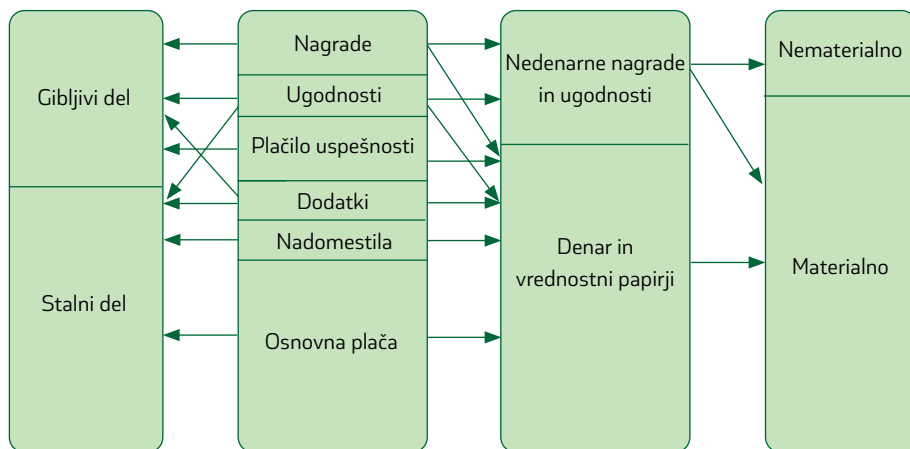
Plače in nagrajevanje sodelavcev med vsemi dejavnostmi menedžmenta človeških virov verjetno pritegnejo največjo pozornost in so tudi tema, ob kateri le malokdo ostane ravnodušen. Mnenja so običajno zelo raznolika. Menedžerji pogosto tarnajo, da so plače previsok strošek, ki omejuje njihovo konkurenčnost. Sodelavci pač menijo, da so plače prenizke glede na njihove napore ali življenjske stroške. Delodajalci (lastniki oziroma menedžerji kot njihovi zastopniki), obravnavajo plače in nagrajevanje predvsem z vidika stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi prispevali k večji uspešnosti. Na drugi strani sodelavci plačo in nagrajevanje vidijo predvsem kot povračilo oziroma plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi kot priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti. Za sodelavce je plača osnovni vir sredstev za življenje in je v tem smislu tudi socialna kategorija.

V zaposlitvenem odnosu med delodajalci in zaposlenimi so slednji v šibkejšem položaju, zato je država pomemben akter pri določanju **zakonodajnega okvira**⁵⁴⁵ za področje plač in nagrajevanja, ki določi osnovna pravila in standarde. V Sloveniji imamo še Ekonomsko-socialni svet in socialni sporazum,⁵⁴⁶ v katerem vlada skupaj z delodajalci in sindikati dogovori izhodišča za izplačevanja plač glede na gospodarske razmere v državi. Za določanje višine plač in sestavin sistema plač in nagrajevanja so pomembne tudi **kolektivne pogodbe**,⁵⁴⁷ v katerih predstavniki zaposlenih (sindikati) in delodajalcev (združenja delodajalcev) zapišejo osnovna pravila glede plač in nagrajevanja. Kolektivne pogodbe lahko sklepajo na različnih ravneh (gospodarstva, panoge ali podjetja). V času hitrih sprememb in zato potrebne prilagodljivosti se kot najučinkovitejši kažejo sistemi, ki v panožnih kolektivnih pogodbah predpišejo le ključna področja (npr. izhodiščne plače oziroma urne postavke, število delovnih ur, dopust in druge proste dneve, nekatere dodatke) in tako podjetniškemu pogajanju prepustijo določanje drugih sestavin sistema plač in nagrajevanja, ki jih tako lahko ustrezno prilagodijo konkretnim pogojem poslovanja.

SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Angleška izraza *compensation* ali *remuneration* pomensko vključujeta plače, ugodnosti in nagrade, ki jih delavec dobi v zameno za svoj vložek. Gre torej za vse prejemke, ki izhajajo iz delovnega razmerja in sestavljajo sistem plač in nagrajevanja. **Plačo** sestavljajo poleg osnovne plače tudi razni dodatki in plačilo za uspešnost. Poleg plače lahko sodelavci dobijo še razne **nagrade, denarne ali nederarne** (npr. nagrada za inovacije ali posebne dosežke). Ker je pri nas veliko ugodnosti zakonsko predpisanih, ločimo **predpisane ugodnosti** (npr. zdravstveno in pokojninsko zavarovanje) in **prostovoljne ugodnosti**, ki jih podjetje sodelavcem dodeli na lastno pobudo (npr. uporaba rekreacijskih prostorov, službenega vozila, organizacija otroškega varstva). Po slovenski zakonodaji so tako nederarne nagrade kot prostovoljne ugodnosti obravnavane kot **bonitete**, ki so skladno z zakonom o dohodnini ustrezno obdavčene.⁵⁴⁸ Kadar govorimo o nagrajevanju uspešnosti na splošno, mislimo na vse, kar je povezano z uspešnostjo: vse oblike plačil po uspešnosti, nagrade in prostovoljne ugodnosti, ki so odvisne od uspešnosti. **Celovit sistem plač in nagrajevanja** ter z njim povezane pojme prikazujemo v sliki 12.1.

V izhodišču razlikujemo med **stalnimi** (fiksni) in **gibljivimi** (variabilnimi) **sestavlinami plač in nagrajevanja**. Stalne so odvisne od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, in je njihova višina praviloma poznana v naprej, gibljive pa od tega, kako uspešno ga opravlja. Zato so prve enake za enaka dela, druge pa se spreminjajo glede na uspešnost (posameznika, skupine ali podjetja). Največji delež stalnih izplačil običajno zajema **osnovna plača**, ki jo delavec dobi za opravljeno število delovnih ur in se obračuna glede na denarno izraženo vrednost delovnega mesta. Višina osnovne plače mora biti poznana v naprej in zapisana v pogodbi o zaposlitvi. Stalna so tudi **nadomestila plače** za ure upravičene odsotnosti (npr. dopusti, prazniki, bolniški izostanki), ki se obračunavajo v enakem znesku ali v odstotku osnovne plače.

Slika 12.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja⁵⁴⁹

Tudi večina **dodatkov** so stalne sestavine, saj se prav tako obračunavajo od osnovne plače in niso povezani z uspešnostjo opravljanja dela. Nekateri se obračunavajo na celotno plačo (npr. dodatek za delovno dobo ali stalnost), spet druga samo za čas, ko delavcu pripada dodatek zaradi posebnih okoliščin opravljanja dela, npr. delo v težjih pogojih dela, delo ob nedeljah ali praznikih. Večina **ugodnosti** je tudi obračunana od osnovne plače (npr. zdravstveno, pokojninsko zavarovanje), ali pa je odvisna od tipa delovnega mesta (npr. uporaba službenega avta za menedžerje), zato so to stalne sestavine. Lahko pa je dodelitev nekaterih ugodnosti odvisna tudi od uspešnosti (npr. uporabo službenega avtomobila v zasebne namene le za najboljšega prodajalca) in bi tako sodile pod gibljivi del plač in nagrajevanja. **Plačilo za uspešnost** in **nagrade** so v celoti gibljivi del. Medtem ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti praviloma **izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih** (delnicah, delniških opcijah ali vrednostnih bonih), so lahko **nagrade tudi nedenarne**. Med nedenarne sodijo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (npr. ugleden naziv delovnega mesta) ter nematerialne nagrade (npr. priznanja in pohvale). Temeljna razlika med **nedenarnimi in nematerialnimi nagradami** je v tem, da slednje niso povezane z neko večjo vrednostjo, ki bi jo lahko izrazili v denarju. Če npr. za nagrado nekoga pošljemo na ogled sejma, je to nedenarna materialna nagrada, če pa dobi diplo kot priznanje za uspešnost ali njegove dosežke predstavimo na družbenih omrežjih podjetja, je to nematerialna nagrada. Čeprav

pri nematerialnih nagradah ne govorimo o denarni vrednosti, pa imajo lahko za posameznika veliko simbolno vrednost.

V EU so mnogi sestavni deli plač in nagrajevanja predpisani z zakonom, kolektivno pogodbo ali drugimi predpisi, saj tako država in sindikati z dogovorom med socialnimi partnerji delavcem zagotavljajo raven pravic iz delovnega razmerja. Na primer v ZDA pa lahko delodajalci zelo svobodno odločajo o tem, kako bodo oblikovali sistem plač in nagrajevanja, ni niti obvezne osnovne plače niti predpisanega števila dni dopusta. S svojo davčno politiko države vplivajo predvsem na uporabo načinov nagrajevanja, ki niso predpisani z zakonom. Za Slovenijo lahko ugotovimo, da ima z zakonodajo že veliko elementov predpisanih, tako da podjetja nimajo prav veliko svobode, kako bodo oblikovala plačne sisteme. Po drugi strani pa je davčna zakonodaja, ki enači vse druge prejemke v naravi z denarnimi prejemki, ki se prištevajo na enak način v dohodninsko osnovo, dokaj neprijazna do nenedarnih oblik nagrajevanja. Glede na veljavni institucionalni okvir plač in nagrajevanja so **sestavine tipične slovenske plače** naslednje:

- osnovna plača (dogovorjeno plačilo za polni delovni čas na določenem delovnem mestu v normalnih delovnih pogojih in s pričakovano uspešnostjo), ki se izplača glede na število dejansko opravljenih delovnih ur;
- nadomestila plače za čas, ko delavec ne dela (plačilo med dopustom, bolniške odsotnosti, porodniški dopust, očetovski dopust, čakanje na delo),
- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga ipd.),
- dodatek za delovno dobo (vsa delovna doba) in za stalnost (delovna doba pri sedanjem delodajalcu),
- predpisane ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
- prostovoljne ugodnosti oz. bonitete, npr. uporaba službenega avtomobila, mobilnega telefona ali prenosnega računalnika v zasebne namene, kredit po obrestni meri, ki je nižja od tržne, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja,
- plačilo za delovno uspešnost (individualna ali skupinska uspešnost),
- plačilo za uspešno poslovanje podjetja, ki jo podjetje lahko izplača kot poslovno uspešnost ali kot božičnico ali 13. plačo.

- nagrade za posebne dosežke (inovativnost, nagrade najboljšim ipd.),
- regres za letni dopust,
- drugi osebni prejemki (npr. jubilejne nagrade, odpravnine ob upokojitvi, solidarnostne pomoči),
- povračila stroškov v zvezi z delom (npr. prehrana, prevoz na delo, stroški službenih poti, terenski dodatek).

V sodobni literaturi in praksi najdemo **širšo opredelitev sistema plač in nagrajevanja**, uveljavili so se angleški izrazi *total compensationali total rewards*, ki vključuje *otipljiva neposredna in posredna plačila ali nagrade*. Izraz *total returns* pa razumevanje sistema plač in nagrajevanja še razširi, saj vključujejo vse, kar delodajalec ponuja sodelavcu (slika 12.2), poleg otipljivih neposrednih in posrednih plačil še neotipljive prejemke. Vlaganje v neotipljive prejemke je pomembno predvsem zato, ker imajo velik vpliv na **oblikovanje izkušnje zaposlenih** (angl. *employee experience*), ki pomembno vpliva na zadovoljstvo, zavzetost in uspešnost ter zmanjša verjetnost odhodov iz podjetja.⁵⁵⁰

Slika 12.2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu⁵⁵¹

Otipljiva neposredna plačila/ nagrade (angl. <i>tangible direct rewards</i>)	Otipljiva posredna plačila (angl. <i>tangible indirect rewards</i>)	Neotipljive nagrade (angl. <i>intangible rewards</i>)
Osnovna plača	Število dni dopusta	Varnost zaposlitve
Plačilo po uspešnosti (bonusi, spodbude, nagrade)	Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje	Fleksibilni delovni čas ali prostor dela
Nagrade	Plačano usposabljanje in razvoj	Urejeno delovno okolje
Razni dodatki k plači	Druge otipljive ugodnosti (npr. rekreacija, zdravstvene storitve, otroško varstvo)	Zanimivo in izzivajoče delo
Drugi prejemki v denarju (povračila stroškov, regres itd.)		Dobro počutje
		Ugled in status

Delodajalci se pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja odločijo, katere sestavine in v kakšnem obsegu bodo vključili v plačni paket. Pri tem se uveljavlja individualizacija oziroma **nagrajevanje po meri posameznika**.⁵⁵² Posamezniku v takšnem sistemu priznamo pravico, da si sam izbere oblike nagrad in vrsto ugodnosti, ki

mu najbolj ustrezajo. Z uporabo umetne inteligence podjetja lahko celo sama predvidijo, kakšen plačni paket bi bil najbolj ustrezen za določenega sodelavca in tako oblikujejo individualizirano ponudbo.⁵⁵³ Individualizacija je smiselna zato, ker se preference sodelavcev razlikujejo glede na njihove vrednote, pa tudi glede na starost, spol, izobrazbo in višino plače ter se spreminjajo glede na potrebe sodelavcev v različnih življenjskih obdobjih.⁵⁵⁴ Delodajalec tako sodelavcem ponudi možnost izbire med različnimi vrstami plačila, nagrad in ugodnosti v okviru določenega zneska, ki ga ima posameznik na voljo glede na opravljeno delo in uspešnost. Npr. če si nekdo želi več prostega časa, lahko izbere dodatne dneve dopusta. Ali pa izbere dodatno usposabljanje, če želi hitro napredovati. Pogoji za izbiro med ponujenimi možnostmi je opredeljena vrednost enega evra pri različnih vrstah nagrad ali ugodnosti glede na strategijo plač in nagrajevanja. Podjetje se npr. lahko odloči, da sodelavec za 100 evrov osnovne plače dobi 110 evrov plačila po uspešnosti in 120 evrov vredno usposabljanje. Pri izračunu vrednosti moramo upoštevati tudi različno obračunavanje davkov in prispevkov za različne vrste prejemkov.

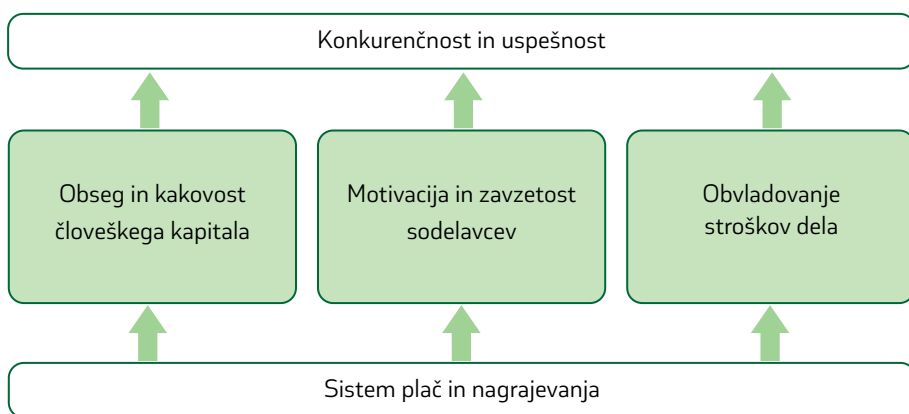
VLOGA PLAČ IN NAGRAJEVANJA PRI ZAGOTAVLJANJU KONKURENČNOSTI IN USPEŠNOSTI PODJETJA

Plače in nagrajevanje so od vseh dejavnosti MČV najbolj neposredno povezane s konkurenčnostjo podjetja, saj so z njimi povezani stroški pogosto velik delež celotnih stroškov podjetja, posebej v storitvenih dejavnostih lahko tudi nad 60 odstotkov. Hkrati lahko s sistemom plač in nagrajevanja vplivamo na to, kakšne sodelavce bomo imeli in kako motivirani bodo. Pomembno vlogo pri tem igra ta dva učinka sistemov plač in nagrajevanja: 1) učinek spodbude (angl. *incentive effect*) in učinek razvrščanja (angl. *sorting effect*).⁵⁵⁵ Podjetje namreč s sistemom plač in nagrajevanja svojim zaposlenim in potencialnim kandidatom za zaposlitev na trgu sporoča (angl. *signaling*), kakšno je zaželeno vedenje in kakšno plačilo oz. nagrado lahko za svoj prispevek pričakujejo. Če na primer podjetje svoj sistem plač in nagrajevanja nastavi tako, da omogoča visoko plačilo po uspešnosti (v primerjavi s stalnim delom plačila), bodo njegovi zaposleni motivirani, da dosežejo čim višjo delovno uspešnost,

podjetje pa bo s tem doseglo boljše poslovne rezultate. Temu dobro dokumentiranemu pojavu rečemo učinek spodbude. Obenem bodo zaposlitev v podjetju s takšnim sistemom samoiniciativno izbrali tisti posamezniki, ki verjamejo, da bodo lahko uspešni in bodo na tak način lahko zaslužili več, kot pa če bi se zaposlili v podjetju, ki ne plačuje visokih plačil za delovno uspešnost. Na trgu delovne sile se torej dogaja razvrščanje posameznikov tudi glede na značilnosti sistema plač in nagrajevanja. Če podjetju uspe, da s sistemom plač in nagrajevanja privabi (boljše) posameznike, ki lahko zato bolj izdatno prispevajo k uspešnosti podjetja, rečemo, da je deležno višje uspešnosti zaradi učinka razvrščanja.

Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja sodelavcev, ki je povezano s poslovno strategijo, lahko torej podjetje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja in konkurenčnost (slika 12.3).

Slika 12.3: Povezava med sistemom plač in nagrajevanjem ter konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetja



Sistem plač in nagrajevanja na **obseg in kakovost človeškega kapitala vpliva na štiri načine**. Višina in sestava plače in nagrad vplivata na oceno **privlačnosti delodajalca** in torej na njegovo konkurenčnost na trgu dela. To je pomembno za privabljanje najboljših sodelavcev, zlasti ko gre za mlade, visoko izobražene kadre, pri katerih je plača lahko dokaj pomembna sestavina pri odločanju o izbiri delodajalca. Še bolj kot sama višina plače pa so po raziskavah pomembe ugodnosti, ki jih nudi delodajalec.⁵⁵⁶ Sistem plač in nagrajevanja **sporoča, kakšno vedenje in kakšne zmožnosti so v podjetju pomembne**.

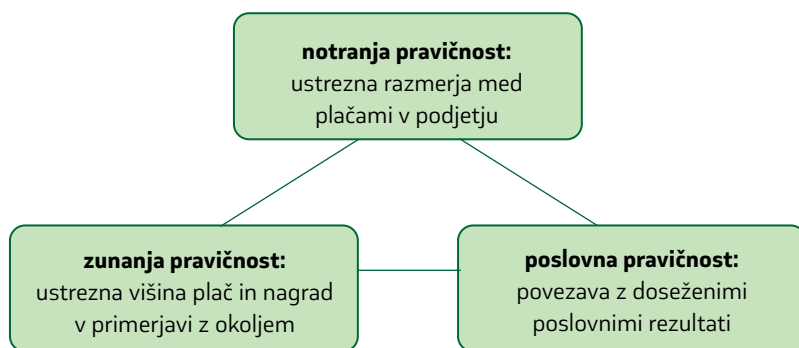
Tisti, ki niso naklonjeni tveganju, se verjetno ne bodo zaposlili v podjetju, v katerem je večji del plače gibljiv, torej odvisen od dosežkov. Tisti, ki niso prepričani o svojih sposobnostih, se ne bodo zaposlili tam, kjer je začetna plača zelo nizka, a lahko z uspešnim delom hitro napredujejo. Seveda so ti učinki možni le takrat, kadar pri izbiri kadrov dajemo informacije o tem, kako sistem plač in nagrajevanja deluje, kar pa žal v podjetjih ne uporabljajo dovolj pogosto in s tem tudi tvegajo, da so novi sodelavci hitro nezadovoljni s plačo. Sistem plač in nagrajevanja **spodbuja sodelavce, da pridobivajo novo znanje in razvijajo svoje sposobnosti**, še posebej takrat, kadar je v sistemu vzpostavljena neposredna zveza med obsegom (novo pridobljenega) znanja in povišanjem plače. Nenazadnje pa dober plačni sistem, predvsem povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo, lahko pozitivno vpliva na zadovoljstvo in **pomaga zadržati sodelavce** v podjetju.⁵⁵⁷

Na **motivacijsko moč plač in nagrajevanja** lahko gledamo z različnih vidikov. Omenili smo že, da so plače za večino sodelavcev najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Dejstvo je, da ima denar za ljudi različen pomen. Za mnoge je zelo pomemben in ga kot motivacijski dejavnik ne moremo izključiti. Poleg tega sodelavci plače in nagrade razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje njihovega prispevka k uspešnosti podjetja ter tako posredno prispevajo k zadovoljevanju potreb po razvoju in samouresničitvi.⁵⁵⁸ Sicer pa je motivacija najbolj povezana z **nagrajevanjem uspešnosti**. Raziskovalci so ugotovili, da s plačilom po uspešnosti lahko spodbudimo sodelavce k boljšemu delu.⁵⁵⁹ Še posebej učinkoviti naj bi bili sistemi, ki plačilo po uspešnosti povezujejo z doseganjem ciljev (posameznika, skupine ali celotnega podjetja). V tem primeru so sistemi plač in nagrajevanja procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v cilje ter delo posameznika in skupin.⁵⁶⁰ Tako delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje sodelavce spodbuja k zelenemu načinu vedenja in dela.

Z motivacijskega vidika je pomembno še **zaznavanje pravičnosti sistemov plač in nagrajevanja**. Pri tem ločimo **proceduralno pravičnost** (angl. *procedural justice*) in **distributivno pravičnost** (angl. *distributive justice*).⁵⁶¹ Pri proceduralni pravičnosti gre za pošteno izvedene postopke in sprejete odločitve o tem, kakšna bo plača posameznika (npr. pravična merila, objektivno ocenjevanje

uspešnosti). Pri distributivni pa gre za pravično razdelitev sredstev za plače in nagrade oz. dojemanje sodelavcev, da so za svoje delo pošteno plačani in nagrajeni. Distributivno pravičnost lahko zagotovimo ob upoštevanju **trikotnika pravičnosti** (slika 12.4). Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrežno višino plač in nagrad glede na primerjavo z okoljem in poslovno pravičnost z ustrežno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo. Koncept pravičnosti je povezan tudi z Adamsovo **teorijo enakosti**,⁵⁶² ki pravi, da ljudje verjamejo, da morajo biti nagrade razporejene po velikosti posameznikovega prispevka. To pomeni, da mora biti razmerje med vloženim in dobljenim enako kot pri osebi, s katero se primerjamo. Če je nižje, bomo zmanjšali vloženo, da spet vzpostavimo ravnotežje. Dejstvo je, da sodelavci nenehno primerjajo svoje plače s plačami drugih v podjetju in zunaj njega. Zato moramo zaposlene spodbujati, da so pri primerjavah realni in ne upoštevajo le zneska plače, temveč tudi vse druge prejemke in tudi razlike v morebitnih vložkih.

Slika 12.4: Trikotnik pravičnosti⁵⁶³



Ob motivaciji in pravičnosti moramo omeniti še **transparentnost plač**.⁵⁶⁴ Raziskava PayScale je pokazala, da ob pomanjkanju informacij večina sodelavcev meni, da so slabše plačani, kot so v resnici. Transparentnost lahko razumemo kot posredovanje informacij o sistemih plač, relativni poziciji posameznika v primerjavi s plačami sodelavcev ali pa popolno razkritje zneskov plač, ki je v popolnem nasprotju s tajnostjo plač, ko naj sodelavci ne bi delili informacij o plačah.⁵⁶⁵ Razlogov za transparentnost je več, nekaj pa je tudi zadržkov.⁵⁶⁶ Zaradi transparentnosti sodelavci bolje razumejo,

kaj morajo narediti, da dobijo nagrade, pride pa tudi do zmanjšanja diskriminacije in razlik v plačah zaradi spola, rase ali vere. S transparentnostjo zmanjšamo špekulacije in napačne informacije, vse to pa vodi do boljšega zaznavanja pravičnosti plač in nagrajevanja. Na drugi strani pa so nekateri zadržki zaradi zaščite zasebnosti, morebitnih konfliktov, ki bi jih razkritja plač povzročila zaradi nezadostnega poznavanja razlogov za odločitve o plačah (npr. o zahtevnosti ali obsegu dela in uspešnosti) in negativnih občutkov, ki jih imajo ob razkritju predvsem tisti z nižjimi prejemki.

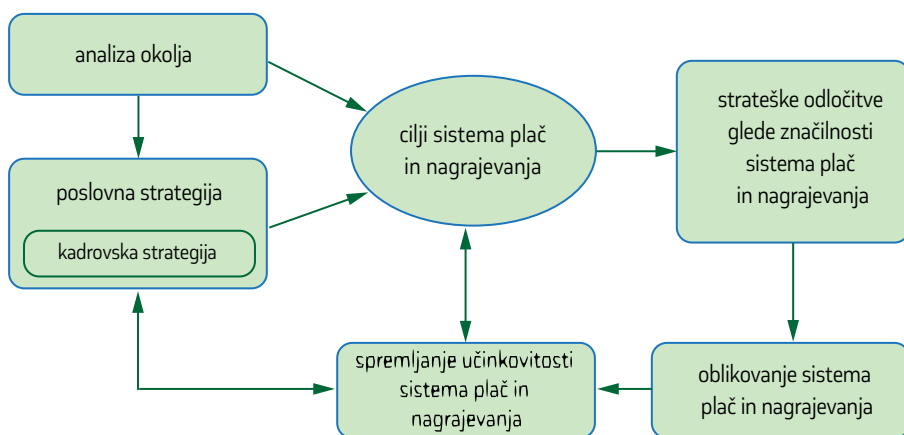
Stroškovni vidik plač in nagrajevanja omenjamo nazadnje, saj nanj lahko vplivajo tudi pozitivni učinki prvih dveh – večjih zmožnosti in motivacije. Menedžerji sicer prav stroškovni vidik plač radi postavijo na prvo mesto, saj so zaradi vedno večje konkurence pritiski na zniževanje stroškov zelo veliki. Mednje seveda spadajo tudi stroški dela ter neposredni stroški plač in nagrajevanja, ki so njihov največji del. Vendar bi ob tem radi opozorili še na to, da stroške plač in nagrajevanja včasih narobe obravnavajo le v absolutnem znesku. Precej boljše je, če jih izračunamo kot relativni delež, npr. v prodaji ali prihodkih. Tako se lahko stroški sicer absolutno povečajo, vendar se relativno zmanjša njihov delež, če ima podjetje boljše rezultate. Za obvladovanje stroškov je za podjetja zelo pomembno, da **višino izplačil čim bolj povežejo z dosežki**. To pomeni, da povečajo gibljivi del plač in hkrati njegovo določanje pravilno uskladijo s svojimi poslovnimi cilji. Le tako bodo učinkovito obvladovali stroške plač in nagrajevanja in tudi zmanjšali delež fiksnih stroškov v celotnih stroških plač in nagrad. Pri stroškovnem vidiku moramo omeniti še obračunavanje davkov in prispevkov.

Tako ločimo **neto izplačilo**, ki ga zaposleni prejme po obračunu njegovih obveznosti davkov in prispevkov. Poleg **bruto plače**, to je zneska, ki vključuje davke in prispevke delavca, poznamo še **bruto bruto plačo**, ki vključuje še prispevke, ki jih mora na plače plačati delodajalec. **Tako je bruto bruto plača pravi strošek, ki ga ima podjetje**. Slovenija sodi med države z najvišjo obdavčitvijo plač in obremenitvijo s prispevki, zato so razlike med bruto bruto, bruto in neto plačami zelo velike, zaradi progresivne dohodninske lestvice še toliko bolj pri višjih plačah.

STRATEŠKO OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati izvajanje poslovne strategije podjetja kar lahko dosežemo z oblikovanjem **strategije plač in nagrajevanja**.⁵⁶⁷ Strategija plač in nagrajevanja je seveda ustrezna le takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo analizo okolja (socialni sporazum, zakonske omejitve, trg dela in podobno) ter poslovno strategijo podjetja in kadrovske strategijo (slika 12.5). Pri poslovni strategiji moramo predvsem ugotoviti, katere so ključne točke uspeha in temeljne vrednote podjetja, ki jih bomo z merili in z načini nagrajevanja uspešnosti vključili v sistem plač in nagrajevanja. Pri kadrovske strategiji pa moramo zelo dobro poznati prednosti in slabosti kadrov in kadrovskih sistemov ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz okolja. Podobno kot mora sistem plač in nagrajevanja podpirati doseganje poslovnih ciljev, mora biti seveda usklajen tudi s kadrovskimi cilji. Če je npr. cilj podjetja pomladiti kadre, bomo morali oblikovati sistem plač in nagrajevanja tako, da bo privlačen za mlade in jim bo omogočil hitro napredovanje.

Slika 12.5: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Na podlagi analize okolja ter poslovne in kadrovske strategije nato oblikujemo **cilje**, ki jih želimo doseči s plačnim sistemom (npr. večjo prilagodljivost sodelavcev, uveljavitev timskega dela, pridobivanje novega znanja). Nato sprejmemo **poglavitne strateške odločitve** oziroma oblikujemo temeljna izhodišča za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Na tej podlagi **oblikujemo sistem plač in nagrajevanja**

sodelavcev. Nato **spremljamo**, ali z novim sistemom plač in nagrajevanja res dosegamo cilje, ki smo si jih zastavili, in zagotavljamo podporo izvajanju poslovne (in tudi kadrovske) strategije. Temeljno vodilo pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja je **usklajenost s poslovno strategijo**. Milkovich⁵⁶⁸ je za tipični strategiji rasti in ustalitve opisal značilnosti pripadajočega sistema plač in nagrajevanja (preglednica 12.1).

Preglednica 12.1: Strateške odločitve o sistemu plač glede na različne poslovne strategije

Strateške odločitve o sistemu plač in nagrajevanja	Poslovna strategija	
	Ustalitev (angl. <i>maintenance</i>)	Rast (angl. <i>growth</i>)
Vloga v kadrovski strategiji	Sistem plač je v podporo ali pa je podrejen kadrovski strategiji.	Sistem plač odločilno oblikuje kadrovsko strategijo, opozarja na tveganja in določa nagrade.
Konkurenčnost tržni položaj sestavine plač delež stalnih plačil	poudarek na osnovni plači in godnostih raznolikost in izbira ugodnosti visok	poudarek na spodbudah raznolikost spodbud in izbira ugodnosti nizek
Interna sestava plač merila vrednotenja število plačilnih razredov razlike v plačah	notranja in tržna veliko večje	tržna malo manjše
Povečanje plače merila raven merjenja velikost spremembe vpliv na zvišanje osnovne plače	inflacija, senioriteta, ocene uspešnosti posameznik, skupina manjša zvišanje se všteje v osnovno plačo	objektivna merila uspešnosti organizacijska enota, posameznik večja zvišanje se ne všteje v osnovno plačo
Urejanje plač komuniciranje centraliziranost formaliziranost	omejeno visoka visoka	obsežno nizka nizka

Opis strateškega procesa oblikovanja sistema plač in nagrajevanja jasno pokaže, da ne gre za lahko nalogo, ki bi jo lahko brezskrbno prepustili kakšnemu zunanjemu svetovalcu. Dejstvo je, da mora v tem procesu dejavno sodelovati najvišje vodstvo podjetja, ki mora začrtati osnovne smernice za oblikovanje sistema. Nadaljnja izvedba je potem lahko v rokah skupine strokovnjakov (lahko tudi

okrepljene z zunanjimi svetovalci). Vendar bo sistem učinkovit le takrat, kadar bo dejansko čim bolj usklajen z zahtevami, ki izhajajo iz poslovne in kadrovske strategije.

OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je lažje, če smo sistematični in si dejavnosti smiselno sledijo. Kot okvir lahko uporabimo **plačni model** Milkovicha in Newmana⁵⁶⁹, ki ga prikazujemo v sliki 12.6. Model poveže cilje sistema plač in nagrajevanja s strateškimi odločitvami. Več med njimi so različne metode, s katerimi dokončno oblikujemo celovit sistem. V modelu so sicer zapisani **temeljni cilji sistema plač in nagrajevanja**, vendar mora vsako podjetje glede na svojo poslovno strategijo dodati še posebne cilje. **Notranja usklajenost** se nanaša na določanje osnovne plače za različna delovna mesta oziroma delovna področja in s tem oblikovanje notranje strukture plač tako, da višina osnovne plače odraža razlike v zahtevnosti dela, ki ga opravljajo sodelavci. Več o določanju osnovnih plač bomo opisali v naslednjem delu poglavja.

Slika 12.6: Osnovni model plač in nagrajevanja

Osnovne odločitve	Ustrezne metode				Cilji
notranja urejenost	analiza dela/delavca	opis dela/delavca	vrednotenje	notranja sestava plač	učinkovitost – težnja k uspešnosti – celovita kakovost – usmerjenost k strankam – nadzor stroškov enak položaj sodelavcev skladnost z zakonskimi določili
zunanja konkurenčnost	določitev trga	raziskava trga	politika konkurenčnosti	prilagoditev notranje sestave plač	
prispevki sodelavcev	načelo senioritete	načelo uspešnosti	smernice za oblikovanje programov	programi plačila po uspešnosti	
način izvajanja	načrtovanje	proračun	komuniciranje	presojanje	

Zunanja konkurenčnost je povezana s primerjavo plač s konkurenco. Najprej moramo opredeliti, kdo so naši tekmeci. Po navadi to niso le tekmeci na trgu izdelkov in storitev, temveč moramo k njim prišteti tudi podjetja, s katerimi tekmujemo na trgu dela. Nato se

moramo vprašati, ali smo pripravljeni naše sodelavce plačevati ali nuditi ugodnosti boljše kot konkurenca, morda enako ali celo slabše. Morda želimo biti boljši od konkurence za določene kadre (ki jih težko dobimo na trgu dela) in slabši za nekatere druge (npr. tiste, ki jih je na trgu dela dovolj). Morda želimo biti slabši pri osnovnih plačah in boljši pri plačilu po uspešnosti. V tujini so dokaj zanesljiv vir primerjalnih podatkov **ankete o plačah** (angl. *salary surveys*), ki jih običajno izvajajo svetovalna podjetja, npr. Mercer, PayScale in PayLab.

Pri ovrednotenju **prispevka posameznika** se vprašamo, zakaj, kako in kdaj posameznik poleg osnovne plače dobi še plačilo za uspešnost. Pomembne so tudi možnosti napredovanja v smislu višje plače v okviru istega delovnega mesta ali skoka na zahtevnejše delovno mesto in z njim povezane višje plače. Več o nagrajevanju po uspešnosti bomo predstavili v nadaljevanju. Zadnji del modela pa je povezan z **načinom izvajanja**, ki vključuje načrtovanje sistema, določanje proračuna za plače, nagrade in ugodnosti, komuniciranje in administrativna opravila.

OBLIKOVANJE OSNOVNIH PLAČ

Osnovna plača je večinoma najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja in temu primerno zavzema največji delež v celotnih izplačilih. Poleg tega so z njeno višino povezani še številni drugi dodatki in nagrade, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Višino osnovne plače podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja ob upoštevanju tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe. V svetu, predvsem v ZDA, je začelo prevladovati določanje osnovnih plač glede na vrednost dela na trgu, saj je iz anket o plačah na voljo dovolj kvalitetnih podatkov.⁵⁷⁰ V Sloveniji zaradi uveljavljenega sistema kolektivnih pogodb prevladuje precej tradicionalno določanje osnovne plače. Struktura osnovnih plač v podjetjih je praviloma oblikovana glede na relativna razmerja v zahtevnosti različnih delovnih mest (izražena v vrednosti, točkah ali relativnih razmerjih).

VREDNOTENJE DELA

Izhodišče za vrednotenje dela so **analiza dela** in izdelani **opisi delovnih mest**, v katerih so zapisani osnovni podatki o delovnem mestu. Iz teh podatkov moramo razbrati čim več informacij o zahtevnosti delovnega mesta, npr. glavne naloge, pristojnosti in odgovornosti, pogoje dela, zahtevano znanje, veščine in druge sposobnosti (več o tem glej tudi poglavje 4). Nato moramo izbrati ustrezno **metodo vrednotenja** dela ter **izbrati ocenjevalce**. Zelo pomembno je, da ocenjevalce usposobimo za delo, saj je vrednotenje zahteven proces, v katerem moramo čim bolj odpraviti napake, ki so tudi tu podobne kot pri drugih oblikah ocenjevanja.

Poznamo dve skupini metod vrednotenja: **globalne ali sumarne in analitične metode**. Pri globalnih metodah delovna mesta obravnavamo kot celoto, pri analitičnih pa jih vrednotimo po posameznih merilih. Med globalnimi metodami je najenostavnejša metoda **rangiranja**, pri katerih dobimo vrstni red delovnih mest po zahtevnosti

(ne pa tudi velikost razlik v zahtevnosti). Zato je metoda primerna zlasti takrat, ko delovna mesta združimo v skupine po zahtevnosti in jih nato v naslednjem koraku umestimo v vnaprej določene plačilne razrede. Pri **klasičnem rangiranju** delovna mesta razvrstimo od najzahtevnejšega do najmanj zahtevnega. Pri **metodi lupljenja** pa iščemo skrajnosti – najprej določimo najzahtevnejšo in najmanj zahtevno delovno mesto, nato naslednje najzahtevnejšo in najmanj zahtevno itn. Naslednja je **metoda primerjave v parih**, pri kateri vsako delovno mesto primerjamo z vsakim drugim in tako dobimo vrstni red glede na pogostost ocene večje zahtevnosti v parih. Med globalne spada tudi **metoda klasificiranja**, ko delovna mesta glede na skupno oceno zahtevnosti razvrstimo v vnaprej določene plačilne razrede.

Morda se je v zadnjem času še najbolj uveljavila **metoda primerjave faktorjev**, ki je nekakšna kombinacija globalnih in analitičnih metod. Značilnost te metode je, da vnaprej opredelimo tri do pet faktorjev oziroma meril, s katerimi lahko čim boljje razlikujemo zahtevnost delovnih mest. Podjetja pogosto uporabljajo kompleksnost dela (število različnih nalog in opravil), predpisanost postopkov dela, stopnjo samostojnosti, obseg odgovornosti, vpliv na poslovanje in podobno. Ko določimo merila, moramo vsakemu pripisati še ustrezno utež, s katero mu dodelimo težo v celotnem sklopu vrednotenja. Nato za vsako merilo opredelimo še stopnje (največkrat od 3 do 5) in stopnjam dodamo število točk. Praviloma vsa delovna mesta najprej ocenimo po enem merilu, nato po drugem in tako naprej. Na ta način se izognemo težavam, da bi vnaprej določali končno število točk glede na globalno predstavo o zahtevnosti delovnega mesta. Nazadnje za vsako delovno mesto zmnožimo število točk za vsa merila in pripadajoče uteži in tako dobimo razvrstitev po zahtevnosti. Še podrobnejša je **točkovna metoda**, ki se od primerjave faktorjev razlikuje po tem, da delovno mesto ocenimo s pomočjo večjega števila podrobno opredeljenih meril, kar pa je v današnjem času razmeroma hitrih sprememb, ki se pojavljajo glede opravljanja določenega dela, morda celo manj smiseln način določanja osnovne plače.

VREDNOTENJE ZNANJA, SPRETNOSTI IN KOMPETENC

Nekatera podjetja so zaradi spremenjenega načina dela in nenehnih sprememb, ki so povezane z delovnimi nalogami, začela oblikovati **osnovne plače na podlagi potrebnega znanja, spretnosti in kompetenc** za uspešno opravljanje nekega dela (angl. *pay for knowledge, pay for skills, pay for competencies*).⁵⁷¹ Sodobni sistemi poudarjajo kompetence osebe, ki opravlja delo, in ne zahtevnost dela. Temeljna razlika je, da ni pomembno, kaj kdo dela (kot je to pri vrednotenju dela), temveč kaj je sposoben narediti. Razlogi za uvajanje teh metod so predvsem v spodbujanju učenja ter pridobivanju novega znanja, spretnosti in kompetenc. To **povečuje prilagodljivost** sodelavcev, ki znajo opravljati več delovnih nalog in so sposobni uspešno izpeljati tudi povsem nove delovne izzive. Zato značilne pregrade med delovnimi mesti izginjajo (uvajanje omenjenih kariernih pasov), prav tako podrobni opisi delovnih mest.

Pri enostavnejših delih (npr. v proizvodnih linijah ali administraciji) govorimo predvsem o spretnostih ali znanju, za strokovna in menedžerska dela pa uporabljamo širši pojem kompetenc. Bistvo metode plačila po znanju ali kompetencah je, da določimo posamezne sklope, ki so potrebni za uspešno opravljanje dela. Po navadi so oblikovani tako, da traja kakih tri do sedem let, da pridobimo vse stopnje v nekem sklopu znanja ali spretnosti. Pridobivanje stopenj je lahko povezano z gibljivim delom plače, do katerega so upravičeni tisti, ki so pridobili novo znanje.

Za učinkovito izvajanje sistema morajo podjetja vpeljati **certificiranje** oziroma izdajanje potrdil o pridobitvi znanja in spretnosti, saj so prav te razlog za povečanje osnovne plače, in to ne glede na to, ali jih sodelavec pri delu res uporablja. Najboljše, da izdajanje potrdil vodi posebna skupina, ki proces oblikuje in upravlja. Zaradi obilice administrativnega dela, ki spremlja presojanje, je smiselna avtomatizacija procesa. Če želimo, da bo sistem dobro deloval, mora podjetje zagotoviti, da se vsi sodelavci, ki to želijo, lahko usposabljujejo za višjo raven znanja, spretnosti in kompetenc. Zato so te metode dobra podpora razvijanju učečega se podjetja. Seveda so povezane tudi s precejšnjimi stroški, zato moramo smiselno preučiti, ali nam uvedba takega sistema res prinaša želene koristi (ki morajo odtehtati povečane stroške).

KARIERNI PASOVI

Široke karierne pasove (angl. *career broadband*s) so začeli uvajati v ZDA. Zaradi uporabnosti zasnove v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju so karierni pasovi postali uveljavljena praksa v mnogih sodobnih podjetjih.⁵⁷² Osnovna zamisel je, da delovna mesta združimo v skupine glede na njihov prispevek k izvajanju strategije podjetja oziroma k doseganju poslovnih ciljev. **Karierni pas** tako sestavlja skupina delovnih mest, v kateri sta možna napredovanje in razvoj skozi vodoravne premike znotraj kariernega pasu, npr. z manj na bolj zahtevno delo inženirja ali medfunkcijsko npr. iz financ v trženje. Za vsak karierni pas sta določeni **zgornja in spodnja meja osnovne plače**. Med kariernimi pasovi so **prekrivanja** vrednosti. Tako ima lahko najboljši delavec iz nižjega pasu celo višjo osnovno plačo kot povprečni delavec iz višjega pasu. Prav to prekrivanje naj bi omogočilo, da sodelavci ne bi prehajali na druga delovna mesta (npr. strokovnjaki v menedžerje) zgolj zato, ker na svojem delovnem mestu ne morejo doseči želene višine plače. Na določanje osnovne plače v kariernem pasu vpliva tudi **tržna vrednost** posameznega dela. Tako sistem z lahkoto obvladuje nihanja pri ponudbi in povpraševanju za določene kadre. Na primer, če na trgu dela primanjkuje računalničarjev, bomo te strokovnjake plačali blizu zgornjega roba kariernega pasu.

Konkretno višino osnovne plače za posameznika določi njegov vodja v sodelovanju s strokovnjakom, ki je pristojen za notranjo skladnost sistema nagrajevanje. Tako ima vodja dejavnejšo vlogo pri oblikovanju plač posameznega sodelavca, kar povečuje prilagodljivost sistema. Ob pomanjkanju učinkovitega nadzora lahko pride do zmede in dajanja neupravičene prednosti posameznikom, zato je vloga strokovnega delavca zelo pomembna, saj ohrani pregled nad celotnim sistemom, v nasprotju s posameznimi vodji, ki poznajo le svoja področja. Za sodelavce je sistem kariernih pasov pregleden, saj poznajo zgornjo in spodnjo mejo ter lahko presodijo, kje je njihova sedanja plača in kakšne možnosti napredovanja še imajo v kariernem pasu. Vedo tudi, da morajo za preskok v višji karierni razred pridobiti novo znanje, ki omogoča opravljanje bistveno zahtevnejših del. Zato naj bi široki karierni pasovi spodbujali večjo uspešnost in pridobivanje novih znanj. Za karierne pasove v podjetjih po navadi določijo različni odstotek upravičenosti do nagrade za uspešnost enote ali podjetja, ki temelji na strateškem

prispevku določenega dela oziroma na vplivu, ki ga ima delovno mesto na poslovanje. Tako je odstotek uspešnosti v manj zahtevnem pasu običajno manjši kot v zahtevnejšem.

POVEZOVANJE PLAČ IN NAGRAD Z USPEŠNOSTJO

Povezovanje plač z uspešnostjo je praksa MČV, ki jo uspešna podjetja uporabljajo za priznavanje prispevka posameznika k uspešnosti podjetja. Pri tem uporabljajo različne kombinacije programov nagrajevanja uspešnosti posameznika, skupin ali celotnega podjetja. Namen teh programov je jasen – povezati plačo z uspešnostjo oziroma omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi. Z merili ugotavljanja uspešnosti naj bi usmerjali vedenje sodelavcev k doseganju skupnih ciljev podjetja. Raziskovalci, ki spremljajo dolgoletni razvoj sistemov **plačila po uspešnosti** (angl. *pay for performance* ali *incentive pay*), ugotavljajo, da na tem področju niti ni veliko novosti glede samih programov, zagotovo pa je opazen trend pogostejše uporabe in povečevanja tega dela v strukturi plače ter naraščanje nagrajevanja skupinske uspešnosti in različnih spodbud.^{573, 574} Tudi čedalje več študij^{575, 576, 577} potrjuje pozitiven vpliv plačila po uspešnosti na produktivnost, motivacijo in zadovoljstvo sodelavcev. Vendar mnogi hkrati opozarjajo, da vpeljava teh programov ni enostavna in lahko vodi tudi do neželenih učinkov, kot so pretirana tekmovalnost, medosebni konflikti, preveliko tveganje, neetično ravnanje ipd.⁵⁷⁸ V nadaljevanju si bomo najprej ogledali proces in glavne odločitve pri oblikovanjih programov plačila po uspešnosti, potem pa še nekatere značilne programe plačila po uspešnosti in pogoje, da so ti uspešni. Zaključili pa bomo z opisom različnih nagrad in priznanj za dobro delo. Podrobnejše razlage programov pa lahko najdete v knjigi *Nagradite uspešne*.⁵⁷⁹

IZBIRA IN OBLIKOVANJE PROGRAMA POVEZOVANJA PLAČ Z USPEŠNOSTJO

Odločitev o tem, kakšen program bomo izbrali, je najbolj **odvisna od poslovne strategije in ciljev**, ki jih želimo doseči. Na tej podlagi opredelimo merila za merjenje oziroma ocenjevanje uspešnosti ter se odločimo, s čim bomo primerjali doseženo (le v podjetju ali tudi

z drugimi podjetji). Od dolžine poslovnega cikla oziroma trajanja poslovnega procesa ali posamezne naloge je odvisno, katero časovno obdobje bomo upoštevali pri obračunavanju uspešnosti. To ne sme biti predolgo, da se vez med uspešnostjo in plačilom ne izgubi, in ne prekratko, da ne bi temeljilo na nedokončanih nalogah ali procesih. Glede na vrsto in moč medsebojne odvisnosti posameznih organizacijskih enot, poslovnih funkcij in sodelavcev se bomo odločali, na kateri ravni bomo merili uspešnost. Če sodelavci delajo večinoma samostojno in med njimi ni veliko sodelovanja, se lahko odločimo za ugotavljanje uspešnosti posameznika. Kadar je veliko sodelovanja ali pa gre za timsko delo, bomo nagradili vse člane skupine. Če želimo poudariti pomen vseh za doseganje skupnih rezultatov, bomo ugotavljali le uspešnost celotnega podjetja. V skladu z vrednotami in plačno filozofijo pa bomo sprejemali odločitve o tem, koga bomo nagradili za uspešnost, kako bomo razdelili skupni znesek plačil med sodelavce ter kdo bo odločal o višini in obliki plačila. Nato nam preostaneta še odločitvi o tem, kdaj in v kakšni obliki bo plačilo. Takojšnja gotovinska plačila jasneje pokažejo vez med dosežki in nagrado, zato bolje usmerjajo vedenje sodelavcev, odložena plačila v vrednostnih papirjih pa povečujejo dolgoročno usmerjenost in pripadnost podjetju. Različic je torej veliko, zato jih zaradi večje preglednosti prikazujemo v preglednici 12.2.

Preglednica 12.2: Možne odločitve pri oblikovanju programa povezovanja plač z uspešnostjo

Potrebne odločitve	Možnosti				
raven spremljanja uspešnosti	posameznik	tim		organizacijska enota	podjetja
časovno obdobje	mesec	četrtletje	polletje	Leto	večletno obdobje
merila	finančna/ računovodska	mere kakovosti/ odličnosti		mere zadovoljstva deležnikov	vedenjski kazalniki
spremljanje uspešnosti	merjenje		ocenjevanje	ugotavljanje stališč	
če ocenjujemo – kdo ocenjuje	nadrejeni	podrejeni	samoocena	sodelavci	kupci, stranke
s čim primerjamo rezultate	cilji/plan	standardi	pretekli rezultati	dosežki tekmecev	

kdo dobi plačilo	vsi sodelavci	vsi, ki so dosegli pričakovano uspešnost	samo nadpovprečno uspešni	samo najboljši sodelavci
kako razdelimo skupni znesek plačil	vsem enak znesek	vsem enak odstotni delež glede na osnovo	glede na vpliv na rezultat	glede na delovno uspešnost
kdo odloča o višini in obliki plačila	predsednik uprave/ glavni direktor	neposredni vodja	komisija	avtomatski izračun glede na pravila
oblika plačila	gotovina	delnice	delniške opcije	v naravi
kdaj je izplačilo	takoj	na določeno obdobje	odloženo plačilo	sodelavec izbere, kdaj bo izplačilo

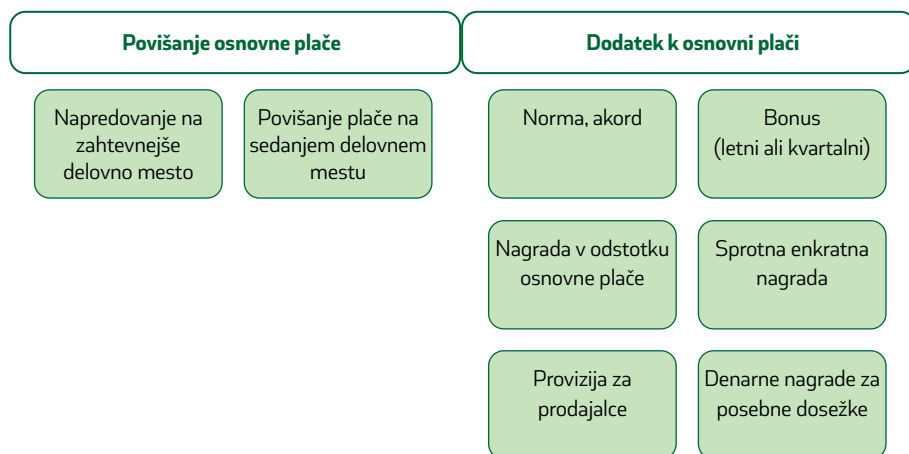
Za program plačila po uspešnosti za vsako odločitev izberemo eno od predlaganih možnosti (lahko pa seveda dodamo tudi nove) ali za njihovo kombinacijo. Tako lahko nagradimo posameznika in skupino, nekaj v gotovini in nekaj v delnicah, del plačila je enak za vse, preostanek pa odvisen od uspešnosti posameznika in podobno. Pri sprejemanju odločitev se moramo le dobro zavedati, da vsaka od njih vpliva na to, kakšni bosta vedenje sodelavcev in njihovo doživljanje plačila po uspešnosti. Zato je zelo pomembno, da vnaprej opredelimo cilje, kaj s programom plačila po uspešnosti sploh hočemo doseči. In to ne zgolj v smislu ciljev, temveč tudi glede načina dela in medsebojnih odnosov (npr. tekmovalnosti ali sodelovanja).

POVEZOVANJE PLAČ Z USPEŠNOSTJO POSAMEZNIKA

Nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika ima v slovenskih podjetjih pomembno vlogo, delno tudi zaradi ideologije prejšnjega sistema, v katerem je bilo nagrajevanje po rezultatih dela eno izmed temeljnih načel delitve osebnih dohodkov. V svetu in pri nas poznamo več načinov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika. V osnovi gre za dva modela, ko posamezniku **povečamo osnovno plačo** ali pa mu **plačilo dodam k osnovni plači**. (slika 12.7). Običajno povečamo osnovno plačo zaradi daljšega obdobja doseganja uspešnosti, medtem ko so dodatki bolj namenjeni sprotnemu ali periodičnemu spremljanju uspešnosti. Kadar povečamo osnovno plačo, moramo računati še na dodatno povečanje stroškov plač, saj se mnogi dodatki obračunavajo kot odstotek osnovne plače in če je ta višja, so višji tudi vsi dodatki. Prav tako je v primeru povišanja

plače v naši zakonodaji težko potem znižati plačo, če sodelavec ni več tako uspešen.

Slika 12.7: Različni programi povezovanja plač z delovno uspešnostjo posameznika



Do povišanja osnovne plače sodelavca lahko pride zaradi **napredovanja** na podlagi pretekle uspešnosti. Napredovanje je lahko na zahtevnejše in hkrati bolje plačano delovno mesto ali pa v višji plačni razred oz. premika na kariernem pasu (običajno izraženega v odstotku osnovne plače) na istem delovnem mestu. Za delovna mesta v proizvodnji je značilno postavljanje **norm** ali **delo na akord**, ko predpišemo zahtevano količino dela v določeni časovni enoti ali koliko časa lahko porabi delavec za določen izdelek. Za druga delovna mesta podjetja običajno uporabljajo **ocenjevanje delovne uspešnosti** na podlagi vnaprej določenih meril (npr. količina, kakovost, gospodarnost, inovativnost, odnos do strank, odnos do dela) s t.i. osebno oceno. Glede na osebno oceno lahko sodelavec dobi npr. od -10 odstotkov do +30 odstotkov osnovne plače. Naslednji način je izplačevanje **bonusov** glede na dosežene cilje (letno ali kvartalno). Za prodajalce je pogost način plačilo **provizije**, dogovorjenega odstotka vrednosti prodaje. Poznamo še **sprotno enkratno nagrado** (angl. *spot award*), ki je običajno zasnovana tako, da ima vodja neke enote manjši mesečni proračun (npr. 20 evrov za vsakega sodelavca), ki ga lahko mesečno uporabi za plačilo nagrade najboljšemu sodelavcu ali nekemu, ki mu je uspel poseben dosežek. Če vodja

mesečno ne porabi celotnega zneska, se denar lahko prenese v naslednji mesec. Mnoga podjetja uporabljajo tudi **denarne nagrade za posebne dosežke**, npr. ko izbirajo delavca meseca ali pa nagradijo najboljše inovatorje.

POVEZOVANJE PLAČ Z USPEŠNOSTJO SKUPIN ALI PODJETJA

Nagrajevanje sodelavcev za skupne dosežke je ena izmed pomembnejših sodobnih smernic za razvoj plačnih sistemov. Pri tem so na voljo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma celotnega podjetja. V nadaljevanju se bomo podrobneje seznanili z nekaterimi klasičnimi programi, ki so poimenovani **programi razdelitve prihrankov** (angl. *gain-sharing*), **bonusi za dosežene cilje** (angl. *goal-sharing* ali *success-sharing*) in **udeležba v dobičku** (angl. *profit-sharing*). Poznamo pa še **nagrade za timsko projektno delo** in pa **skupinske bonuse za dosežene obdobjne cilje**.

Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov so namenjeni predvsem spodbujanju storilnosti sodelavcev. Delavce ob ustvarjenih prihrankih nagradimo z bonusom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja (mesečno, trimesečno ali letno) izplačamo kot dodatek k plači. Osnova za izračun prihrankov je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi prvin, ki so vključene v formulo. Standarde običajno določimo na podlagi podatkov iz preteklih let (petletno obdobje) ali pa jih ocenimo, včasih so vezani tudi na poslovni načrt za tekoče leto. Pri določanju formule za izračun prihrankov bi morali upoštevati predvsem tiste sestavine, na katere sodelavci lahko vplivajo (pogosto so vključeni stroški materiala, energije, reklamacij in podobno). Ko v podjetju s formulo izračunamo, da so delavci v nekem obdobju ustvarili prihranek, njegovo vrednost razdelimo tako, da del ostane podjetju, drugo pa pripada sodelavcem, ki so vključeni v program. Del prihranka po navadi namenimo za posebne rezerve, iz katerih bomo črpali takrat, ko bodo objektivne okoliščine začasno onemogočile doseganje standardnih rezultatov. Preostanek pa izplačamo kot denarno nagrado (bonus) k plači. Primer izračuna prihrankov je v preglednici 12.3.

Preglednica 12.3: Primer izračuna prihrankov v trgovskem podjetju (v €)

Kategorija	Prodajalna A (6 prodajalcev)	Prodajalna B (11 prodajalcev)	Prodajalna C (14 prodajalcev)
(1) Ustvarjeni promet	100.000	130.000	200.000
(2) Standardni stroški plač (8 % od (1))	8.000	10.400	16.000
(3) Dejanski stroški plač	6.000	11.000	14.000
(4) Ustvarjeni prihranki	2.000	-600	2.000
(5) Prihranki za razdelitev (50 % od (4))	1.000	-	1.000
(6) Prihranki za rezerve (30 % od (5))	300	-	300
(7) Prihranki za izplačilo (70 % od (5))	700	-	700
(8) Bonus na zaposlenega ((7) / število zaposlenih)	116,67	(54,55 porabijo iz rezerv)	50

Da bi povečali učinkovitost programov delitve prihrankov, lahko vključimo formalni mehanizem, ki sodelavcem omogoča, da s svojimi predlogi sodelujejo pri reševanju vprašanj glede produktivnosti dela, predlagajo izboljšave procesov in tako povečujejo možnost ustvarjanja prihrankov.

V želji, da bi plačilo za uspešnost čim bolj približali dejanski uspešnosti podjetja, mnoga podjetja uvajajo programe, ki temeljijo na uresničevanju poslovnih ciljev organizacijskih enot ali celotnega podjetja. Ti **programi bonusov za dosežene cilje** naj bi čim bolj podpirali strategijo podjetja in njegove temeljne vrednote. Vanje vključujejo različno število ciljev (do pet), ki so ključni za doseganje uspešnosti organizacijske enote ali podjetja in na katere sodelavci lahko vplivajo. Ciljem lahko glede na njihovo pomembnost pripišemo različne uteži. Osnova za izračunavanje gibljivega dela je v tem primeru primerjava dosežkov glede na načrtovane cilje. V preglednici 12.4 prikazujemo možni primer izračuna uspešnosti podjetja za sodelavce v manjšem proizvodnem podjetju (v večjem bi bilo smiselno cilje razdeliti po enotah), kjer jim po odločitvi vodstva doseženi cilji lahko prinesejo 10 odstotni bonus k osnovni plači. Ker se je podjetje v preteklem letu srečevalo s težavami pri zagotavljanju kakovosti in pravočasnosti dobav svojih izdelkov, sta to poleg ustvarjenega dobička in produktivnosti dve dodatni merili uspešnosti. Po izračunu 88-odstotnega doseganja ciljev (vsota zmnožkov odstotkov doseganja posameznih ciljev s pripadajočimi

utežmi) smo ugotovili, da bodo sodelavci namesto predvidenih 10 dobili 8,8 odstotkov bonusa.

Preglednica 12.4: Primer izračuna nagrade za dosežke rezultate v proizvodnem podjetju

Cilj	Utež (v %)	Ocena realizacije cilja (v %)
povečati dobiček za 4 %	30	105
povečati produktivnost za 6 %	20	110
zmanjšati stroške izmečkov za 2 %	30	75
zmanjšati število dni zaostanka pri dobavah za polovico	20	60
Skupaj	100	88
Bonus k osnovni plači		8,8

Temeljna ideja **programov udeležbe v dobičku** je, da podjetje praviloma ob koncu poslovnega leta in izračunu doseženega dobička, del dobička razdeli sodelavcem. Pogosto države takšne oblike spodbujajo z davčnimi olajšavami in od leta 2008 imamo tak zakon tudi v Sloveniji,⁵⁸⁰ vendar pa se te možnosti poslužuje zelo malo podjetij, ker je davčno najbolj ugodno odloženo plačilo, ki pa je manj privlačno. Tudi omejitve izplačil in dejstvo, da udeležba v dobičku ne more nadomestiti drugih že vpeljanih oblik, temveč je lahko le dodana k njim, so mnoga podjetja odvrnili od uporabe. Značilni programi delitve dobička v tujih podjetjih *temeljijo na zahtevani stopnji donosnosti kapitala*, šele nad to stopnjo donosnosti pa je mogoče del sredstev nameniti razdelitvi med sodelavce. Delež, ki ga podjetje razdeli med sodelavce, je po navadi povezan z določenim pragom, ko je dosežen vsaj minimalni dobiček in je bil njegov del reinvestiran. Del dobička, ki ga nadzorni svet nameni za nagrajevanje sodelavcev, podjetje izplača v denarju ali v delnicah oziroma delniških opcijah. Gotovinska plačila so takojšnja ali z zakasnitvijo, ko se del dobička zbira na individualnih računih sodelavcev v posebnem skladu, sodelavci pa te zneske unovčijo po določenem obdobju ali ob vnaprej določenih priložnostih (npr. upokojitev, odpravnina, nesposobnost za delo). Pri posameznem programu lahko gre za kombinacijo različnih načinov. V sliki 12.8 prikazujemo izračun nagrade pri programu udeležbe sodelavcev v dobičku.

Preglednica 12.5: Primer izračuna pri programu udeležbe v dobičku v €

Kapital v uporabi	100.000.000
Dobiček pred davki	10.000.000
8-odstotni prag donosnosti kapitala	8.000.000
Velikost dobička nad pragom	2.000.000
Obseg sklada za izplačilo	
(10 odstotkov dobička nad pragom)	200.000

Za nagrajevanje (predvsem menedžmenta) so zanimivi tudi programi, ki sodelavcem ponudijo **delniške opcije**. V tem primeru nadzorni svet oziroma upravni organ na podlagi doseženega dobička odloči, kolikšen del letnega zaslužka bo pri posameznem sodelavcu osnova za izračun delniških opcij. V sliki 12.9 prikazujemo osnovo za izračun delniških opcij 10 odstotkov letnega zaslužka sodelavca. Poglavitna ideja pri tem programu je v tem, da si bodo sodelavci (še posebej menedžerji) prizadevali, da bo vrednost podjetja naraščala, saj bodo v tem primeru ob uresničevanju delniških opcij po vnaprej zagotovljeni ceni delnic (v našem primeru 100 €) ustvarili dobiček. Dobiček bo toliko večji, kolikor višja bo tržna vrednost v primerjavi z zagotovljeno.

Slika 12.8: Primer izračuna delniških opcij

Celotni zaslužek v obračunskem letu (plače, nadure, bonusi)	50.000 €
10 % za opcije (odločitev nadzornega sveta)	5.000 €
zagotovljena cena delnic = 100 €	
delniške opcije na voljo $(5.000/100) = 50$ delniških opcij	
Delavec lahko v 10 letih kupi toliko delnic, kot ima delniških opcij, in sicer po zagotovljeni ceni 100 €, ne glede na to, kakšna bo trenutna cena delnic na trgu.	

Čeprav je bilo nagrajevanje z delniškimi opcijami zelo popularno, in to predvsem v ZDA, so nekatere afere, med katerimi je najbolj znan primer podjetja Enron, popularnost programov zmanjšale. Postalo je namreč jasno, da so delniške opcije lahko tudi razlog za neetično vedenje menedžerjev, ki lahko z različnimi manevri kratkoročno navidezno napihnejo vrednost podjetja, da so dobički uveljavljenih delniških opcij veliki, pozneje pa se podjetje lahko znajde v velikih težavah in celo zaide v bankrot, kot je bila znana Enronova zgodba, kjer so odpovedali tudi vsi nadzorni mehanizmi.

Zato moramo v primeru uporabe delniških opcij za nagrajevanje računati s tem, da je treba zagotoviti ustrezen poslovni nadzor.

Iz opisov posameznih programov **povezovanja plač s skupinsko uspešnostjo** smo lahko razbrali njihove glavne značilnosti. Dejstvo je, da nobeden od njih ni popoln ali primeren za vse okoliščine. Zato moramo resno premisliti, katerega bomo izbrali in kako ga bomo oblikovali. Le tako bodo pri posameznem programu vidne njegove prednosti, ob tem pa bomo lahko zmanjšali vpliv slabosti, ki ga običajno spremljajo. Tako lahko s programom razdelitve prihrankov na podlagi produktivnosti sodelavce nagradimo z bonusom, čeprav dobičkonosnost podjetja ni zadovoljiva. Prav tako lahko zaradi poudarjanja nekaterih prvin v formulah za izračun uspešnosti (pri razdelitvi prihrankov ali nagradah za dosežene cilje) sodelavci zanemarijo nekatere druge vidike svojega dela in morda končni rezultati niso povsem ugodni, čeprav smo bili pri omenjenih prvinah uspešni. Podobno velja, da je dobiček morda preveč splošno merilo uspešnosti, da bi motivacijsko vplivalo na vedenje vseh sodelavcev. Čeprav moramo imeti za program razdelitve prihrankov dokaj stabilne razmere poslovanja, da nam ni treba spreminjati standardov, se lahko pri nagradah za dosežene cilje prav z možnostjo vsakokratnega prilagajanja meril bolje odzovemo na poslovne spremembe.

POGOJI ZA UČINKOVITOST PROGRAMOV POVEZOVANJA PLAČ Z USPEŠNOSTJO

Plačilo po uspešnosti vedno uvedemo z namenom, da bo prispevalo k povečevanju uspešnosti posameznika, skupin in podjetja. Vendar se lahko hitro zgodi, da program ne daje pričakovanih rezultatov. Razlogov je lahko več, **najpogosteje pa je kakšna napaka že v vsebini programa** (npr. neustrezna merila, ki sodelavcem ne dajo dovolj jasnega znaka, kaj morajo storiti, da bodo uspešni), ali pa **slabo izvajanje sistema** (ko se npr. vodja raje izogne vsem sporom in vse svoje sodelavce enako nagradi, čeprav so bili njihovi dejanski prispevki različni. V nadaljevanju bomo našli **pogoje za učinkovito delovanje programov povezovanja plač z uspešnostjo**, kot so jih pri svojem raziskovanju odkrili različni avtorji in kot je pokazala svetovalna praksa pri uvajanju programov v slovenska podjetja:^{581, 582, 583, 584}

- **Ugotavljanje uspešnosti mora biti tesno povezano s poslovno strategijo in kulturo podjetja.** Merila in način ugotavljanja uspešnosti morajo izhajati iz temeljnih vrednot in poslovnih ciljev podjetja, ki jih prenesemo v cilje organizacijskih enot na nižjih ravneh, vse do ciljev posameznika.
- Plačilo po uspešnosti moramo povezati s poslovnimi cilji tako, da dobimo **partnerski odnos**, v katerem oboji, podjetje in sodelavci, pridobijo določene koristi. Zagotoviti moramo torej poslovno pravičnost.
- **Oblikovati moramo jasno strategijo povezovanja plač z uspešnostjo.** To lahko storimo v štirih korakih. Na začetku moramo jasno opredeliti poslovne cilje in ključne točke uspešnega poslovanja na vseh ravneh (od podjetja do posameznika). Nato moramo ugotoviti, kaj vse potrebujemo, da cilje dosežemo. V tretjem koraku moramo čim natančneje preučiti, kaj lahko storijo sodelavci (skupine ali posamezniki) oziroma kako prispevajo k njihovem doseganju. Nazadnje moramo še premisliti, katere vedenjske spremembe in pri katerih sodelavcev je sploh mogoče spodbujati z denarjem. Če denar ni najboljša spodbuda, je bolje, da se preusmerimo na druge dejavnike, ki prav tako prispevajo k večji uspešnosti, kot so npr. oblikovanje dela, izboljšanje delovnih razmer in učinkovitejše vodenje.
- **Oblikovati moramo razumljive standarde uspešnosti,** ki opisujejo neko pričakovano, povprečno uspešnost in se uporabljajo za to, da lahko načrtujemo delo in medsebojno primerjamo uspešnost različnih skupin ali posameznikov.
- **Nagrajevanje uspešnosti mora biti povezano s ciljnim vodenjem.** Cilji morajo biti prilagojeni zmožnostim skupine ali posameznika, biti morajo izziv, ki je dosegljiv, saj le takrat delujejo resnično motivacijsko. Zato je najboljšo, da cilje vodja in njegovi sodelavci oblikujejo dogovorno. V tem procesu mora vodja zagotoviti, da so cilji dovolj visoki in prispevajo k povečanju uspešnosti podjetja, sodelavci pa, da so dosegljivi in delujejo kot spodbuda za boljše delo skupine ali posameznika.
- **V merila nagrajevanja vključimo zgolj tiste dejavnike, na katere sodelavci lahko vplivajo.** Večji je njihov neposredni vpliv na doseganje uspešnosti po posameznem merilu, večja

je motivacijska moč programa. Šele takrat, ko sodelavci vidijo povezavo med svojim vedenjem in določenim merilom uspešnosti, bo to vodilo k zelenemu vedenju v smislu povečevanja uspešnosti. Zato je npr. dobiček v večini primerov (razen morda za vrhnji menedžment) preveč splošno merilo in ga je treba dopolniti z drugimi merili ali pa vsaj jasno (lahko kar grafično) ponazoriti, s katerimi prvinami ustvarjamo dobiček ter na katere izmed njih in kako lahko vplivajo sodelavci.

- Sodelavci morajo vedeti, kako se bo njihovo današnje vedenje (npr. večji trud, dajanje koristnih predlogov) kazalo v višini izplačila za uspešnost. Smiselno je, da poskušamo **razširiti njihovo vidno polje**, tako da jim pokažemo, kako je njihovo vedenje povezano z dosežki skupine, oddelkov in podjetja, pa tudi to, kako vplivajo na kupce oziroma poslovne stranke in kako se prilagodijo njihovim potrebam. Vsak mora vedeti, kako lahko prispeva k boljšim dosežkom.
- Na začetku moramo postaviti **jasna pravila**, kdaj pride do izplačila za uspešnost in kdaj ne, zlasti če poleg doseganja meril uspešnosti obstajajo še kaki drugi pogoji, kot so prisotnost na delovnem mestu, finančna zmožnost podjetja in podobno.
- **Vrednost izplačil mora biti dovolj velika**, sicer program ne deluje motivacijsko. Priporočljivo je, da znašajo od 10 odstotkov osnovne plače⁵⁸⁵ ali pa vsaj dovolj velik znesek, da sodelavci občutijo razliko oziroma, da si morda na račun tega denarja lahko privoščijo nekaj, kar si sicer ne bi mogli. Če so izplačila premajhna, jih morda sploh ne zaznamo. Zato moramo natančno premisliti, katero obdobje je najbolj smiselno za izplačevanje. Če vsak mesec k plači dodamo le manjši odstotek plačila po uspešnosti, je učinek manjši, kot če npr. polletno izplačamo večjo skupno vsoto.
- Uvajanje programa **ne sme povzročiti mnogo dodatnega dela pri zbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti**, sicer dodatni stroški zmanjšujejo upravičenost izplačil. Najboljše je, če obračunamo uspešnost na podlagi podatkov iz obstoječega informacijskega sistema ali ocen, ki jih pridobimo s sistemom zagotavljanja uspešnosti.
- **Potrebni so dobri odnosi med menedžmentom in sodelavci**. Programi bodo učinkoviti takrat, ko bosta v podjetju zaupanje in medsebojno spoštovanje. Le takrat bodo sodelavci

sprejeli program, vanj verjeli in razvijali pripadnost. To lahko dosežemo tudi z vključevanjem sodelavcev v oblikovanje programa, z njihovim usposabljanjem ter rednim obveščanjem o dosežkih in delovanju programa.

- Če imajo menedžerji pomembno vlogo pri odločanju o višini in obliki izplačil, jih moramo **ustrezno usposobiti**. Koristno je tudi, če je eno od meril ocenjevanja menedžerjev prav to, kako dobro izvajajo plačilo po uspešnosti v svoji enoti.
- **Veliko pozornosti moramo nameniti obveščanju oziroma kar notranjemu trženju**, da sodelavcem program uspešno »prodamo«. Naivno bi bilo pričakovati, da se s sodelavci o novem programu lahko začnemo pogovarjati šele takrat, ko po koncu opravljenega dela pošljemo uradno sporočilo. Različna sporočila, govornice, mnenja in pričakovanja se pojavijo takoj, ko ljudje zaslutijo, da se pripravlja nekaj novega. Zato mora biti komunikacija že od začetka čim boljša.

Spisek dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo, je zelo obsežen. Dejstvo je, da pot do dobrih programov ni lahka. Oblikujemo jih le z veliko znanja, ustvarjalnosti in sodelovanja sodelavcev, včasih tudi s pomočjo zunanjih svetovalcev. In tudi takrat, ko smo program dokončno oblikovali, se delo ne konča. Življenjska doba programov plačila po uspešnosti je namreč omejena, saj se sodelavci na določeni program navadijo in tako izgubi motivacijski naboj. Dodatno k temu prispeva dejstvo, da nekaterih kazalcev uspešnosti ne moremo nenehno izboljševati in slej ko prej pride do zastoja in s tem padca motivacije. Zato moramo programe plačila po uspešnosti nenehno razvijati in dopolnjevati tudi zato, da sledimo spremembam v okolju in poslovnim potrebam podjetja.

NEDENARNE NAGRADE IN PRIZNANJA ZA USPEŠNO DELO

Doslej smo opisali programe, ki sodelavcem dodelijo denarne nagrade v zameno za njihovo uspešnost. Vendar ni vse v denarju, zato **nedenarne nagrade in priznanja** za dobro delo pomembno dopolnijo celotni sistem plač in nagrajevanja. Njihov pomen in vrednost z vstopanjem mlajših generacij v delovno silo samo še pridobivata.^{586, 587}

Nagrade in priznanja v sebi nosijo sporočilo, da vodja, sodelavci in podjetje cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine. Vključevanje sodelavcev v dajanje pohval in priznanj se je z uporabo družbenih omrežij in aplikacij na pametnih telefonih zelo uveljavilo in se tudi izkazalo kot dobro sprejeto.⁵⁸⁸ Učinkoviti so takrat, ko so povezani s poslanstvom in izražajo hvaležnost za vložen napor in dosežke. Takšne nagrade in priznanja sodelavcem mnogo pomenijo ter jih spodbujajo k dobremu delu tudi v prihodnosti. V pravem trenutku in ustrezno izrečena pohvala, priznanje ali nagrada za dobro opravljeno delo so lahko pomemben **motivator**, čeprav verjetno z razmeroma kratkoročnim učinkom na samo zavzetost za delo, pač pa dolgoročnejšim glede privrženosti podjetju.^{589, 590}

Če vodja pravilno uporablja nagrade in priznanja, so lahko učinkovito **orodje vodenja**. Še posebej takrat, ko lahko z njimi nagradimo takoj ob kakšnem (izjemnem) dosežku ter je vez med nagrado in vedenjem sodelavcev zelo jasna. Poleg tega so z nagradami in priznanji povezani razmeroma majhni stroški. Kljub naštetim prednostim za slovensko okolje v splošnem žal velja, da so pohvale redke, prav tako tudi nagrade in priznanja. Lahko bi rekli, da je uporaba pohval, priznanj in nagrad najbolj odvisna od dveh dejavnikov, od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo oziroma oblikujejo posamezne programe. Pri obeh dejavnikih je odločilna vloga vodij (na vseh ravneh), zato bi morda del njihovega usposabljanja morali usmeriti tudi v učinkovito uporabo teh »mehkejših«⁹ orodij vodenja.

Načinov oziroma programov podeljevanja priznanj in nagrad je mnogo. Razlikujemo **formalne programe**, pri katerih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje, in **neformalne**, to je **spontane priznanja in nagrade**, ki so povezane z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in truda ter jih lahko uporabljajo vodje povsem po svoji presoji. Neformalne nagrade in priznanja so tako sestavni del vsakodnevnega vodenja. Pri tem sicer lahko nastanejo velike razlike med organizacijskimi enotami, saj je nekaterim vodjem tak slog vodenja bližje kot drugim. Podjetja skušajo ta problem reševati z usposabljanjem, vključevanjem učinkovite uporabe nagrad in priznanj v merila za nagrajevanje vodij in s splošnim razvojem kulture, ki podpira tako vodenje.

Pri bolj formalnih programih lahko uporabimo različne **načine izbire**, koga bomo nagradili. Lahko se odločimo, da nagradimo

najuspešnejše delavce, za kar je merilo skupna uspešnost v nekem obdobju, npr. izbiranje delavca meseca. Poleg skupne uspešnosti lahko uporabljamo še druga merila, kot so npr. najboljši pri kakovosti, najbolj inovativen, najboljši vodja, tisti, ki je najbolj napredoval, in podobno. Nagradimo lahko tudi posebne dosežke in vse sodelavce, ki dosežejo neki cilj. O tem, kdo bo dobil nagrado, največkrat odloči vodstvo podjetja na predlog neposrednih vodij ali pa posebna komisija, ki jo v ta namen oblikujejo v podjetju. Za najboljše lahko glasujejo vsi sodelavci ali pa nagradijo tiste, ki so jih izbrali kupci ali poslovni partnerji. Kadar v podjetjih priredijo tekmovanja, morajo jasno postaviti pravila in potem nagraditi zmagovalce. Če gre za naključno izbiro, kot je pogosto pri množičnih akcijah (npr. dajanju koristnih predlogov), je pametno odločitev prepustiti žrebu. V zadnjem času se je uveljavila tudi **igrifikacija nagrad**, ko sodelavci za različne dosežke zbirajo točke, ki jih potem lahko pretvorijo v različne nagrade.⁵⁹¹

Namesto denarja lahko podarimo mnogo **nedenarnih nagrad**, ki jih lahko poimenujemo tudi nagrade v naravi (različni izdelki ali storitve). Podjetja pogosto podarjajo zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, masaže, športne pripomočke (za golf in tenis), knjige in podobno. Nelson v svoji knjigi 1501 način, kako nagraditi sodelavce, ponuja številne ideje⁵⁹². Učinkovite so lahko tudi **nematerialne nagrade**, ki sodelavcem pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki sploh nič ne stane, spodbuja k boljšemu delu.⁵⁹³ Nekoliko večji učinek imajo pisne pohvale in pisma z zahvalo za dobro opravljeno delo. V nekaterih podjetjih izdelajo posebne čestitke, ki jih vodja ob pomembnih dosežkih izroči sodelavcem, podpišejo pa jih lahko še glavni direktor in drugi člani vodstva ali pa sodelavci. Druge možnosti so še: nastopanje na pomembnih sestankih in prireditvah, pojavljanje v predstavitvenem gradivu podjetja ali oglasih, poimenovanje pisarne ali kakega drugega prostora po najboljšem sodelavcu in podobno. Čeprav nematerialne nagrade dokazano dobro vplivajo na spodbujanje in zadovoljstvo sodelavcev, seveda dolgoročno pohvale brez vidnega učinka pri plači (denarju) ne bodo naletele na dober odziv. Zato je pametno, da vse nagrade in priznanja sestavimo v zaočkroženo celoto s plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja.

Pri nagrajevanju in izrekanju priznanj moramo paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo imeli **želen pozitiven učinek**. Pri tem je odločilno **zaznavanje prejemnika**,⁵⁹⁴ ki mora prejetjo res doživeti

kot nagrado ali priznanje. Na zaznave pa vpliva tako celotni proces izbire, oblika in način podeljevanja. Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Zgraditi moramo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki, in ne zgolj prizadevanje sodelavcev. Nagrada ima največjo moč takrat, kadar odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo. Zelo nerodno je, če je sodelavci sploh ne mara oziroma morda ne zna ali celo ne sme uporabljati. Njena vrednost mora biti primerna dosežku, lahko pa jo povečajo simbolni pomen, izvirnost in status nagrade. Pomembno je tudi, kdo in kako jo izroči, saj nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti (objave v časopisu, sprejemi pri vodstvu podjetja in podobno) pa ji povečajo vrednost. Seveda moramo spoštovati, če nekateri nagrajenci ne želijo javnih razglasitev, saj bi bil zanje javni nastop morda bolj kazen kot nagrada. Navsezadnje je pomembno, kdaj nagradimo. Najbolje je to storiti takoj ali pa ob vnaprej določenih priložnostih, kot sta npr. dan podjetja in konec leta.

PLAČE IN NAGRAJEVANJE MENEDŽERJEV

Plače in nagrajevanje menedžerjev povsod po svetu zbujejo veliko razprav, saj so v zadnjih dveh desetletjih precej hitro naraščale in mnogi predsedniki uprav velikih korporacij prejema več deset milijonske zneske. Pri tem so v ospredju ZDA, vendar pa sta povezovalje podjetij in vpliv multinacionalk menedžerske plačne modele prenesla tudi v Evropo, čeprav še vedno beležimo precej manjša razmerja med menedžerskimi in povprečnimi plačami. Mnenja o tem, ali imajo menedžerji upravičeno tako visoke plače so tudi v strokovnih razpravah deljena.^{595, 596, 597} Naraščanje menedžerskih plač lahko delno razložimo z večjo uspešnostjo podjetij (gospodarstev), kar ob povečevanju deleža dolgoročnih plačil po uspešnosti povečuje končne zneske izplačil, čeprav ostajajo osnovne plače že nekaj desetletij v precej nespremenjenih okvirjih. Narašča tudi kompleksnost in s tem zahtevnost menedžerskega dela v hitro spreminjajočem se globalnem okolju z naraščajočo konkurenco. Vendar je hkrati sporno razmišljanje, da so edino vodilni menedžerji upravičeni do velikih nagrad za doseženo spešnost, medtem ko drugi sodelavci (tudi menedžerji na nižjih ravneh) od tega niti približno nimajo enakovrednih koristi.

VLOGA MENEDŽERSKIH PLAČ V PODJETJIH IN DRUŽBI

Menedžerji so tisti, ki načrtujejo, organizirajo, vodijo in kontrolirajo ter s tem **odločilno vplivajo na uspešnost podjetij**. Njihovo delo postaja zahtevnejše, bolj obsežno in manj predvidljivo, zato ga je teže nadzirati. Tako stopa v ospredje upravljanja podjetij (angl. *governance*) **temeljno vprašanje teorije lastniškega zastopništva** (angl. *agency theory*):⁵⁹⁸ kako lastniki (principali) zagotovijo, da se menedžerji (njihovi agenti) obnašajo v skladu z interesi lastnikov in ne zgolj v skladu z lastnimi interesi doseganja kar največjih osebnih koristi.

Pogodba o plačevanju in nagrajevanju menedžerjev je lahko učinkovito orodje za usklajevanja interesov lastnikov in menedžerjev. Posebej pomembna je pri tem povezava plačila z uspešnostjo,

ki sta jo konceptualno razvila Grossman in Hart.⁵⁹⁹ V njunem modelu **ima lastnik dva vzoda, da usmerja in nadzira delo menedžerjev:** 1) za vsako menedžerjevo dejavnost izbere različne programe plačevanja glede na najboljše možne rezultate, in 2) z izbiro določenega programa vpliva na menedžerjevo vedenje tako, da doseže kar največje koristi za lastnika (zmanjšane le za stroške programa nagrajevanja). Ob tako postavljenem programu naraščajo tako plače menedžerjev kot tudi uspešnost podjetja. Pomembno je tudi, da plačni paket za menedžerje oblikujemo tako, da je privlačen in smo sposobni pridobiti dobre vodilne kadre. Menedžerske plače, posebej, če so visoke, lahko predstavljajo velik delež v stroških plač, zato je toliko bolj pomembno, da jih menedžerji povrnejo s prispevkom k uspešnemu delu. Upoštevati moramo tudi, da lahko (pre)visoke menedžerske plače vplivajo demotivacijsko, če drugi sodelavci zaznavajo, da so nepravilne. Zato je transparentnost pri menedžerskih plačah toliko pomembnejša, saj tudi preprečuje, da bi prišlo do ekscesov.

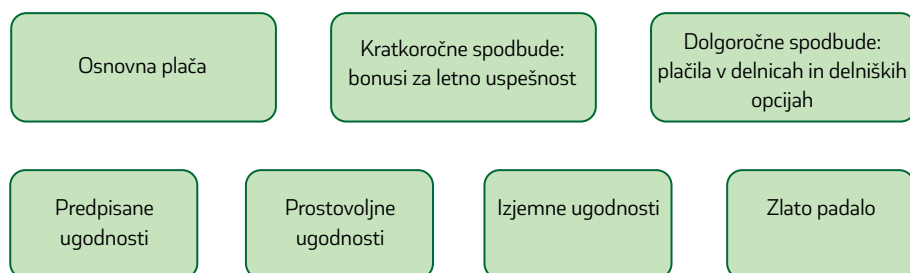
Zaradi njihove vpetosti v socialni in narodnogospodarski prostor je **pri oblikovanju menedžerskih plač dokaj dejavna tudi država prek vzvodov davčne politike.** To običajno ne vpliva le na višino, temveč še bolj na sestavo plač, saj spodbuja plačilo, povezano z uspešnostjo, ki je izraženo v delnicah ali v delniških opcijah. V Sloveniji je dejavno tudi Združenje Manager, ki je decembra 2014 oblikovalo priporočila glede višine menedžerskih plač glede na velikost podjetja in kompleksnost vodenja. V državnih podjetjih so plače direktorjev z zakonodajo iz leta 2010⁶⁰⁰ omejene na šestkratnik povprečne plače.

SESTAVINE MENEDŽERSKIH PLAČ IN NAGRAD

Sestava menedžerske plače in nagrade se razlikujejo po treh značilnostih. Praviloma je delež osnovne plače manjši oziroma občutno večji del predstavljajo nagrade, ki so odvisne od uspešnosti. Pri slednjih gre za daljša obračunska obdobja (največkrat poslovno leto ali celo več let) in za drugačna merila uspešnosti, ki bolj neposredno odražajo uspešnost celotnega podjetja. Za menedžerje na nižjih ravneh pa so značilni **kaskadni programi plačil po uspešnosti**, ko je plačilo odvisno od kombinacije uspešnosti enote,

ki jo vodijo, od uspešnosti višje organizacijske ravni in uspešnosti podjetja kot celote. Manj je tudi dodatkov na plačo, ki izhajajo iz delovnih pogojev, in več je dodatkov oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz menedžerjevega položaja v hierarhični lestvici. Tipične sestavine plač in nagrajevanja menedžerjev so predstavljene na sliki 12.9.

Slika 12.9: Sestavine menedžerske plače



Osnovna plača je s pogodbo dogovorjeno gotovinsko plačilo za opravljanje dela, odvisna pa je tudi od vrednosti menedžerjevih zmožnosti, kot mu jih prizna trg dela. **Kratkoročne ali enoletne spodbude** oziroma nagrade (angl. *short-term incentives*) so vezane na doseganje letnih poslovnih ciljev in jih praviloma izplačujejo kot bonuse v gotovini. **Dolgoročne spodbude in kapitalni plani** (angl. *long-term incentives*) plačilo vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja in jih praviloma izplačujejo v obliki delnic ali delniških opcij (odvisno od davčne zakonodaje). **Predpisane ugodnosti** so enake kot za druge sodelavce, nekatere **prostovoljne ugodnosti** pa so lahko izključno namenjene menedžerjem ali pa so v višjih vrednostih (npr. življenjsko, dodatno pokojninsko in zdravstveno zavarovanje). Menedžerji so lahko deležni tudi **izjemnih ugodnosti** (angl. *perquisites*), ki so lahko povezane z delom v podjetju (npr. plačilo zavarovanja odškodninske odgovornosti, razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče, službeni avto najvišjega razreda, plačilo članarin v poslovnih klubih in združenjih, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih storitev in podobno), lahko pa so tudi osebne bonitete, ki so praviloma posebej obdavčene (npr. koriščenje luksuznih počitniško-rekreacijskih objektov, plačano

spremembo zasebnega partnerja na poslovnih poteh, dodatek). **Zlato padalo** (angl. *golden parachute*), lahko imenovano tudi **zlati stisk roke** (angl. *golden handshake*), je praviloma precej visok znesek odpravnine, ki naj bi ga menedžer prejel v primeru nekrivdne razrešitve (npr. ob zamenjavi lastnika).

Plače in nagrajevanje menedžerjev praviloma določajo posebne komisije (angl. *compensation committee*).⁶⁰¹ Najprej morajo opredeliti politiko podjetja glede menedžerskih plač in nagrajevanja, šele nato lahko določijo sestavo plač ter višino in merila za njihovo oblikovanje. Komisije naj bi bile čim bolj nepristranske in bi morale pri svojem delu upoštevati čim več različnih dejavnikov. Zato bi morali imeti člani komisij dovolj znanja in tudi osebne integritete. Pri oblikovanju menedžerskih plač si v podjetju lahko pomagajo z zunanjimi svetovalci. Vendar se pogosto pojavi težava, saj o njihovem sodelovanju odločajo managerji, zato se lahko svetovalci preveč podredijo njihovim zahtevam. V Sloveniji je določanje plač veliko manj formalizirano in predlog največkrat pripravijo tisti, ki imajo pobudo pri sklepanju individualne pogodbe. Ob tem naj bi upoštevali prej omenjena priporočila Združenja Manager, ki predlaga osnovne smernice za sklepanje individualnih pogodb in priporočeno višino osnovne plače in drugih sestavin nagrajevanja.

POVZETEK POGLAVJA

1. Plače in nagrajevanje sodelavcev so pomembne za zagotavljanje konkurenčnosti in uspešnosti podjetja, saj vplivajo na obseg zmožnosti v podjetju, motivacijo in obvladovanje stroškov dela. Pri tem ni pomembno le, kakšna je višina plače oziroma kakšna so razmerja med plačami, temveč še bolj to, kako so plače sestavljene (kakšno je razmerje med fiksnim in gibljivim delom in kateri programi povezovanja plač z uspešnostjo so vključeni v sistem). To še posebej velja za menedžerske plače, ki naj bi usklajevale interese lastnikov in menedžerjev.
2. Individualizacija sistemov plač in nagrajevanja oziroma nagrajevanje po meri posameznika prinaša možnost, da sisteme v čim večji meri prilagodimo potrebam in interesom posameznika, kar je še posebej pomembno za ključne kadre, ki jih želimo zadržati v podjetju. Zato so smiselni fleksibilni sistemi, pri katerih je možnost izbire med različnimi oblikami nagrad.
3. Če želimo, da bo sistem plač in nagrajevanja deloval učinkovito, moramo pri njegovem oblikovanju uporabiti strateški način. Po analizi okolja ter poslovnih in kadrovskih potreb moramo opredeliti temeljne cilje plačnega sistema ter sprejeti strateške odločitve glede notranje urejenosti plačnega sistema, konkurenčnosti plač, povezovanja plač z uspešnostjo in izvajanja plačnega sistema.
4. Prva naloga pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja je določanje osnovnih plač, ki so še vedno najpomembnejši del plačnega sistema. Pri tem lahko uporabljamo različne metode, od klasičnih metod vrednotenja dela do sodobnejših metod vrednotenja zmožnosti, znanja oziroma spretnosti, ki naj bi bile primernejše za hitro spreminjajoče se poslovno okolje. Prehod od tradicionalnih, razdrobljenih plačilnih razredov v karijerne pasove podjetju omogoča tudi večjo prožnost.
5. Povezovanje plač in nagrad z uspešnostjo postaja čedalje pomembnejša sestavina sistemov plač in nagrajevanja, pri čemer pridobiva predvsem nagrajevanje skupinske in

uspešnosti podjetja. Poznamo več različnih možnosti povezovalca plač in nagrad z uspešnostjo. Pravi izziv za oblikovalce sistema je poiskati tisto, ki je na eni strani poslovno pravična in po drugi dovolj motivacijska ter povezana s cilji podjetja, da dejansko prispeva k njihovem uresničevanju.

6. Nedenarne nagrade in priznanja dopolnjujejo denarna izplačila ter celo pridobivajo na pomenu zaradi drugačnih vrednot in pričakovanj mlajših generacij. Uporabimo lahko formalne ali neformalne nagrade in priznanja ter različne oblike, pri čemer pa moramo upoštevati zaznavanje prejemnika. Zato je pri nagradah in priznanjih individualizacija toliko bolj pomembna.

VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE:

1. Opišite temeljne pojme, povezane s sistemom plač in nagrajevanja.
2. Katere vidike obravnavanja plač in nagrajevanja poznate? Zakaj nastajajo razlike pri mnenjih glede višine plač sodelavcev (ali so prenizke ali previsoke)?
3. Na katere načine lahko sistem plač in nagrajevanja vpliva na povečanje konkurenčnosti in uspešnosti podjetja? Razmisljajte o čim konkretnjših povezavah.
4. Kako bi opisali strateški način oblikovanja sistema plač in nagrajevanja? Katera stopnja tega procesa se vam zdi najpomembnejša in zakaj? Kakšna je vloga vodstva podjetja pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja?
5. Kateri so cilji plačnega sistema in katere strateške odločitve moramo sprejeti pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja?
6. Opišite osnovni model oblikovanja sistema plač in nagrajevanja.
7. Katere načine določanja osnovnih plač poznate?
8. Katere so prednosti oziroma slabosti metod vrednotenja zmožnosti, znanja in spretnosti v primerjavi z vrednotenjem dela?

9. Kakšne koristi lahko podjetju prinese uvajanje kariernih pasov? Katere težave se lahko pojavijo pri uvajanju kariernih pasov?
10. Katere programe povezovanja plač z uspešnostjo poznate? Katere so njihove značilnosti ter prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi programi?
11. Katere so značilnosti učinkovitih programov povezovanja plač in nagrad z uspešnostjo?
12. Katere načine nedenarnih nagrad in priznanj lahko uvedemo v podjetju? Kakšni so potrebni pogoji, da so te nagrade in priznanja učinkovite?
13. Na kakšen način lahko uvedemo individualizacijo sistema plač in nagrajevanja?
14. V čem so posebnosti menedžerskih plač in nagrajevanja? Na kaj moramo biti pozorni, ko oblikujemo sistem plač in nagrajevanja menedžerjev.

VAJA: POHVALA

Vaja je sestavljena iz dveh delov in vas bo spodbudila k temu, da boste znali poiskati priložnost za pohvalo svojih sodelavcev.

I. Del:

1. Zamislite si vašega najboljšega sodelavca/sodelavko.
2. Kaj je njegov/njen največji dosežek v zadnjem mesecu dni?
3. Napišite, kako bi ga/jo lahko ustno pohvalili za ta dosežek.

II. Del:

1. Zamislite si vašega najslabšega sodelavca/sodelavko.
2. Kaj je njegov/njen največji dosežek v zadnjem mesecu dni?
3. Napišite, kako bi ga/jo lahko ustno pohvalili za ta dosežek.

PRIMER IZ PRAKSE: NAGRAJEVANJE PO USPEŠNOSTI

Podjetje Mreža je bilo ustanovljeno pred desetimi leti in je v tem obdobju hitro raslo tako glede prodaje in dobička kot tudi števila sodelavcev. Danes je v podjetju 110 sodelavcev, od tega 90 tehničnega kadra (gre predvsem za inženirje elektrotehnike in računalništva), 20 sodelavcev pa dela v strokovnih službah (to so finance, računovodstvo, kadri, administracija). Glavna dejavnost podjetja je razvoj celovitih programskih rešitev za delovanje omrežij pri uporabnikih. Delo je organizirano projektno, saj za vsakega partnerja oblikujejo povsem njemu prilagojene rešitve. Tako večina inženirjev sodeluje predvsem v projektih za znanega kupca, hkrati pa sodelujejo tudi v tržnih timih, ki pridobivajo posle, in se vključujejo tudi v projekte, povezane z razvojem, za katerega je odgovorna skupina desetih strokovnjakov v oddelku razvoja.

Inženirji so razdeljeni v tri skupine delovnih mest: začetnik, samostojni inženir in vodilni inženir, njihove osnovne plače pa so primerljive s konkurenco. Vsak od inženirjev torej sodeluje v več timih (projektih), začetniki predvsem v projektih za znanega kupca, drugi pa tudi v razvojnih in tržnih. Projekti so različno zahtevni, tržno vredni in tudi različnega trajanja.

1. Kakšen sistem nagrajevanja po uspešnosti bi bil primeren za inženirje?
2. Poskušajte predvideti, kako bi uvedba predloga vplivala na vedenje inženirjev. Kako bo to prispevalo k doseganju ciljev podjetja?

13. poglavje

INDUSTRIJSKI ODNOSI IN GLAS SODELAVCEV

Miroslav Stanojević

UVOD

Industrijski odnosi so znanstvena disciplina, ki se je izoblikovala v območju sociologije dela v prvih desetletjih po drugi svetovni vojni. Leta 1958 je Dunlop objavil knjigo *Industrial Relations Systems*,⁶⁰² pozneje, v 60. in 70. letih, pa se je disciplina uveljavila na univerzah v Veliki Britaniji, posebej v Oxfordu in Warwicku. Začetno Dunlopovo konceptualizacijo je zaznamoval pristop sistemske teorije družbe; britanski raziskovalci so se bolj osredinili na empirično raziskovanje,⁶⁰³ mlajša generacija pa je od 60. let naprej tudi izpostavljala kritičen pristop, ki je poudarjal interesni razcep med lastniki produkcijskih sredstev (delodajalci) na eni in lastniki delovne sile na drugi strani.^{604, 605} Ta pristop se je do danes ohranil kot razpoznavna značilnost evropske različice industrijskih odnosov.

Disciplina se je izoblikovala – zgodovinsko gledano – v specifičnem gospodarskem, družbenem in v političnem kontekstu. Po drugi svetovni vojni so se sprožili velika gospodarska prenova, obdobje gospodarske rasti in polne zaposlenosti. V tem procesu velike reindustrializacije (povojnega fordizma) je naglo naraščalo zaposlovanje v industriji. Rezultat druge svetovne vojne je zagotavljal prednost levim ter levosredinskim politikam in političnim strankam, temu političnemu kontekstu in polni zaposlenosti pa je ustrezala tudi izjemna rast sindikatov.

V fokusu **industrijskih odnosov kot znanstvene discipline** je razmerje med ponudniki delovne sile na trgu dela in delodajalci – akterji, ki to delovno silo zaposlujejo v tržno (konkurenčno) naravnanih organizacijah. Disciplina zajema mikro-, mezo- in makrorazsežnosti tega razmerja – zaposlitveno razmerje (podrejanje ponudnika delovne sile avtoriteti – kontroli in usmeritvam, delodajalca) in interesno organiziranje akterjev tega razmerja znotraj organizacij, sektorjev ter na makroravni. Referenčni okvir industrijskih odnosov je **pluralizem**. Interesi se v organizacijah in družbi svobodno izražajo, interesne organizacije jih artikulirajo in medsebojno soočajo. Interesni konflikti so znotraj pluralističnega

okvira legitimni pojavi, ki jih akterji industrijskih odnosov znotraj tem okviru ustreznih institucionalnih aranžmajev (participacija sodelavcev pri odločanju, kolektivna pogajanja in širše socialno partnerstvo) v medsebojnem dialogu skupaj regulirajo. Pluralizmu konkurenčni referenčni okvir je **unitarizem**.⁶⁰⁶ Znotraj tega pristopa je organizacija razumljena kot športni tim, ki ima le en skupni interes – zmago nad konkurenco. Kolektivizacija različnih interesov je znotraj tega pristopa nezaželen, interesni konflikt pa interpretiran kot patološki pojav, ki ga povzročajo konfliktni posamezniki (angl. *troublemakers*)⁶⁰⁷.

V Evropi so industrijski odnosi v praksi – kot kolektivizacija delavskih interesov in zaposlitvenih razmerij pa tudi kot akademska disciplina – vrhunec dosegli v 70. letih prejšnjega stoletja. V tem obdobju se je zaključevala povojna gospodarska rast, že v 80. letih pa so se jasno artikulirale politike, ki so upočasnitev in ustavitve rasti skušale reševati z monetarističnimi obrati in radikalnimi marketizacijami, ne le dotedanjega javnega sektorja, ampak tudi vseh sfer celotnega družbenega življenja. Rezultat je bila pospešena sprememba strukture zaposlovanja, rast brezposelnosti in/ali negotovih oblik zaposlovanja ter temu ustrezen upad sindikatov ter na splošno delavsko naravnanih levih javnih politik.

V kontekstu tega velikega preloma se je Slovenija ob koncu 80. in začetku 90. oblikovala kot samostojna država. V preteklih treh desetletjih se je ob osamosvojitvi – kot prvi veliki prelomnici – soočila z vsaj še dvema stvarema: z vstopom v EU in evroobmočje (2004 in 2007) ter z udarom svetovne krize (2009–2013). Po šestletnem premoru se je, tako kot celoten svet, soočila z novo, veliko (korona) krizo.

INDUSTRIJSKI ODNOSI: OSNOVNI POJMI

SINDIKATI

Sindikati so prostovoljne interesne organizacije, ki so osredinjene na zaščito in izboljševanje gospodarskega, socialnega in političnega položaja delojemalcev. Ključni vir sindikalne moči je članstvo. Sindikati, katerih članstvo dosega visoke deleže med delojemalsko (delavsko) populacijo, ki imajo razvejano organizacijsko strukturo in uspešno povezujejo različne kategorije delojemalcev, presegajo politične in ideološke delitve med njimi ter kot neodvisni akterji sodelujejo s političnimi strankami, so močne interesne organizacije, ki jih delodajalci in oblikovalci javnih politik morajo upoštevati. Razmere na trgu dela (polna zaposlenost ali rast brezposelnosti) so najpomembnejše kontekstualne spremenljivke, ki navadno značilno vplivajo na spreminjanje moči sindikatov. Polna zaposlenost je po navadi povezana z rastjo članstva in moči sindikatov, ob rasti brezposelnosti in stopnjevanju konkurence na trgu dela pa sindikalno članstvo običajno upada. Institucionalni mehanizmi, ki sindikatom zagotavljajo pogajalsko pozicijo, lahko tovrstna nihanja le delno omejujejo.

V različnih tipih kapitalističnih družb so se zgodovinsko izoblikovali različni tipi sindikatov. **Teorija različnih kapitalizmov**⁶⁰⁸ poudarja dualno shemo, ki razlikuje med liberalnim in koordiniranim tipom tržnega gospodarstva (kapitalizma). Skladno s to shemo lahko rečemo, da prvemu tipu ustrezajo **ekonomistični**, drugemu pa **politično-ekonomski sindikati**. Ekonomistični sindikati so osredinjeni na delovanje na mikroravni (tj. podjetniški), na kateri zagovarjajo posebne ozke interese (rast plač) svojih članov. Politično-ekonomski sindikati so navadno množične, nadpodjetniške organizacije, ki zagovarjajo ekonomske in širše interese članov in nečlanov, saj se vključujejo (prek sistema kolektivnih pogajanj) v oblikovanje standardov na trgu dela, ob tem pa tudi vplivajo na oblikovanje javnih politik, ki zadevajo interese delojemalcev. Na te javne politike lahko vplivajo prek utečenih institucij socialnega

partnerstva na makroravni, lahko pa tudi s protestnimi akcijami (ali v kombinaciji obeh oblik vplivanja).

SODELAVCI IN NJIHOVO VKLJUČEVANJE V PROCES ODLOČANJA NA MIKROAVNI

Participacija oziroma vključevanje sodelavcev v odločanje je ključna sestavina notranjih koordinacijskih mehanizmov vsake organizacije, saj je prav nekooperativnost sodelavcev eden najtežjih koordinacijskih problemov vsake organizacije.¹

Obstajata dva temeljna tipa participacije pri odločanju⁶⁰⁹ – **neposredna (direktna)** in **posredna (indirektna, reprezentativna)** participacija. V literaturi se omenjajo še **finančna participacija sodelavcev**, ki ima lahko obliko udeležbe pri dobičku ali pa delničarstva zaposlenih, **delitev informacij s sodelavci** in pa **delitev znanja oz. zagotavljanje njihove usposobljenosti**, da lahko uspešno opravljajo svoje delo.⁶¹⁰ V nadaljevanju tega podpoglavja se bomo osredinili le na ključne oblike in značilnosti participacije pri odločanju.

Posredna participacija pri odločanju poteka prek **izvoljenih predstavnikov zaposlenih**, ki se vključujejo v določene faze in področja menedžerskega odločanja na ravni obratov, tovarne ali podjetij. Svoje predstavnike zaposleni navadno izbirajo na volitvah za člane različnih predstavniških teles, ki predstavljajo vse zaposlene. Najbolj razširjena in v literaturi najbolj obravnavana institucija posredne participacije so **sveti delavcev** in tem svetom podobne institucije.

Sveti delavcev in podobne institucije posredne participacije so navadno nacionalno specifični. Med najbolj stabilnimi participativnimi institucionalnimi aranžmaji je kombinacija predstavniških institucij, ki se je po drugi svetovni vojni izoblikovala v Nemčiji. Osrednja institucija tega sistema je **svet delavcev**, ki je neke vrste

¹ Del tega poglavja o participaciji zaposlenih pri odločanju je prevzet iz ustreznega poglavja prejšnje izdaje te knjige, del o kolektivnih pogajanjih pa je povzet iz besedila, ki sva ga napisala z mag. Andrejo Poje za Evropski sindikalni institut – ETUI (Stanojevič in Poje, 2009). Ugotovitve temeljijo na raziskovalnem delu, ki ga je financirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost republike Slovenije (ARRS).

proporcionalno predstavništvo vseh zaposlenih v organizaciji. Ponekod, kot npr. tudi v Sloveniji in nekaterih drugih 'postkomunističnih' družbah, obstaja na podjetniški ravni dvojno predstavništvo zaposlenih: sindikati in sveti delavcev, ob teh pa sindikati delujejo še na nadpodjetniški ravni.

Neposredna ali direktna participacija poteka **na ravni delovnih mest**, na kateri se posamezniki ali majhne skupine zaposlenih (delovni timi) vključujejo v urejanje pogojev, organizacije, dinamike in intenzitete lastnega dela. Avtorji evropskega projekta o participaciji⁶¹¹ so neposredno participacijo opredelili kot obliko participacije, pri kateri menedžment zaposlenim v organizaciji zagotavlja možnosti in tudi podpira njihove pobude za **razvoj posvetovanj** z zaposlenimi in/ali **prenos avtoritete** lastnega odločanja na posameznike in skupine zaposlenih o njihovih neposrednih delovnih nalogah in organizaciji dela. **Posvetovanje** o delovnih nalogah in organizaciji dela je lahko **individualno**, ko se posameznik posvetuje s svojim nadrejenim o nalogah ali npr. o poteku/organizaciji delovnega časa, v katerem te naloge opravlja, lahko pa tudi **skupinsko**, ko se o tovrstnih vprašanjih z nadrejenimi posvetujejo pripadniki različnih začasnih projektnih skupin ali pa lahko tudi bolj trajnih skupin, kot so npr. krožki kakovosti. V posvetovalne oblike participacije se po navadi vključujejo še različne **sheme dajanja predlogov sodelavcev**, ki se navadno nanašajo na izboljšavo proizvodnih procesov, ob teh pa tudi oblike, ki jih udeleženci običajno ne dojemajo kot participativno posvetovanje, kot so različne **raziskave stališč sodelavcev in pogovori z različnimi zunanjimi svetovalci** (npr. t. i. *ombudsmani*). Za vse te oblike posvetovanj je značilna anonimnost sodelavcev. Zaradi tega se v literaturi označujejo tudi kot oblike zavarovane posvetovalne participacije. Druga pomembna oblika neposredne participacije sestoji iz prenosa avtoritete odločanja o nekaterih vprašanjih izvajanja in organizacije dela z nižjega menedžmenta na zaposlene, ki se v literaturi označuje kot **obogatitev dela** (angl. *job enrichment*)⁶¹² v pomenu **delegiranja odločanja** ali pa sistema **odgovorne avtonomije**.⁶¹³ Ta oblika stopnjevanja avtonomije sodelavcev ima značilnosti, ki so v določenih pogojih z vidika menedžerjev in delovanja organizacije izjemno zanimive, saj ukinja kontrolorje, ne da bi ukinila funkcijo, ki jo ti opravljajo. Kontrolo na najnižji ravni, ki jo tradicionalno opravlja najnižji menedžment, prepušča zaposlenim. Tako se zmanjšujejo koordinacijski

stroški, prenos koordinacijskih funkcij na zaposlene pa tudi zvišuje avtonomijo sodelavcev in lahko močno vpliva na višjo motivacijo sodelavcev.

Na podlagi **tipologije participacije po merilu formalnih virov**, ki jo je na vzorcu članic EU sredi 90. let izoblikoval Knudsen,⁶¹⁴ lahko sklepamo, da so vse oblike posredne participacije predmet natančnih regulacij, ki jih definira ustrezna zakonodaja ali pa kolektivne pogodbe. Področje neposredne participacije je predmet zakonske regulacije le v Franciji, drugod pa to obliko participacije navadno sprožajo delodajalci.

GLAS IN MOLK SODELAVCEV^{II}

Raziskave potrjujejo, da priložnost izražanja mnenj, stališč, idej in sodelovanja pri odločanju povečujejo zavzetost sodelavcev in pozitivno vplivajo na doseganje rezultatov organizacije.⁶¹⁵ Pri tem je pomembno, da sodelavci nimajo le priložnosti, da izrazijo svoje mnenje, ampak morajo biti tudi slišani.⁶¹⁶ To pomeni, da se morajo tisti, ki jim je sporočilo namenjeno (najpogosteje so to menedžerji na različnih ravneh pa tudi kadrovski menedžerji), ustrezno odzvati in ukrepati, sicer imajo sodelavci občutek, da njihov glas (ang. voice) ne šteje in se zato lahko zatečejo k molku. Zato je postalo **oblikovanje mehanizmov za izražanje glasu sodelavcev, spodbujanje njihove uporabe in preučevanje njihove učinkovitosti** eno izmed pomembnih področij menedžmenta človeških virov, povezano tudi z notranjim komuniciranjem in odnosi z notranjo javnostjo.

Prvotno je bil **glas sodelavcev** razumljen predvsem kot **izražanje njihovega nezadovoljstva in pritožb**, vendar pa so Dundon in soavtorji⁶¹⁷ glas sodelavcev opredelili širše in izražanju nezadovoljstva dodali še tri druge namene: **sodelovanje v procesu odločanja, izmenjava mnenj v procesu kolektivnega dogovarjanja in potrjevanje partnerskega odnosa z menedžmentom**. Skladno s tem so se razširile tudi opredelitve pojma.

Glas sodelavcev⁶¹⁸ lahko razumemo kot neformalno komunikacijo idej, predlogov, pomislekov, informacij ali mnenj, za katero

^{II} Avtorica besedila o glasu in molku sodelavcev, vrstah glasu sodelavcev in orodjih ter pogojih, da sodelavci uporabijo svoj glas, je Nada Zupan.

se namerno odločijo zaposleni, da bi stvari izboljšali ali spremenili. V tem primeru gre torej za komunikacijo od spodaj navzgor. Zaradi želje, da organizacija vključi zaposlene v procese odločanja ter pridobi njihove ideje in mnenja, je enako pomembno tudi formalno izražanje glasu sodelavcev prek različnih oblik, kot so npr. zbiralniki idej, posvetovalne komisije in tudi podjetniški sindikat. Ne glede na obliko pa glas sodelavcev navadno temelji na dialogu. **Molk sodelavcev** ni samo antiteza ali odsotnost glasu sodelavcev, ampak gre za namerno zadržanje idej, mnenja, informacij itn.⁶¹⁹ To seveda pomeni, da vsakega neizraženega glasu ne moremo enačiti z molkom sodelavcev. Sodelavec mogoče molči, ker nima ideje ali informacije. Šele takrat, ko jo ima in bi jo sicer lahko delil, a je namerno noče, govorimo o molku. Pri molku gre torej za namerno zadržanje idej, mnenja in informacij.

RAZLIČNE VRSTE GLASA SODELAVCEV

Niti glas niti molk sodelavcev sama po sebi nista nujno dobra ali slaba za organizacijo; odvisno je od razlogov, zakaj ju sodelavci uporabijo in na kak način. Maynes in Podsakoff⁶²⁰ sta predstavila **dvodimezionalno matriko s štirimi vrstami glasa** (slika 13.1). Kot lahko vidimo, glas spodbuja določeno ravnanje oz. odločitve ali pa jih poskuša preprečiti. Prav tako lahko glas teži k ohranjanju obstoječega stanja (želi status quo) ali pa hoče uveljaviti spremembe, torej izziva status quo.

Slika 13.1: Različne vrste glasu sodelavcev

Dimenzije	Ohranjanje statusa quo	Izzivanje statusa quo
Spodbujanje	Podporni glas Prostovoljno izražanje podpore raznim politikam, programom in ukrepom ali pa njihovo zagovarjanje, kadar jih kritizirajo.	Konstruktivni glas Prostovoljno izražanje idej, predlogov, informacij ali mnenj, ki bi prispevali k izboljšanju delovnih procesov, pogojev dela in na splošno delovanja organizacije.
	Obrambni glas Prostovoljno izražanje nasprotovanja različnim politikam, programom ali ukrepom, tudi če so ti smiselni, če imajo sodelavci občutek, da lahko poslabšajo ali ogrozijo njihov položaj.	Destruktivni glas Prostovoljno izražanje slabšalnih, ciničnih ali kritičnih mnenj, da bi preprečili uveljavitev sprememb.

Van Dyne in drugi⁶²¹ so sicer uporabili nekoliko drugačno klasifikacijo in vključili tudi molk, predvsem pa opisali tudi razloge, zakaj sodelavci izrazijo glas ali molk na določen način. Po njihovem mnenju gre za **pasivno podporni glas ali molk** takrat, kadar sodelavci občutijo, da njihovo mnenje ne bo imelo velikega vpliva in se zato na glas strinjajo z nečem, česar sami sicer ne prepoznajo kot najboljše ali pač ne izrazijo nasprotnega mnenja. Pri **obrambnem glasu** gre tudi za pasivni glas, ko sodelavci skušajo zaščititi predvsem sebe zaradi strahu ali občutka, da lahko nekaj izgubijo. Na primer s posredovanjem informacij o tem, da imajo boljšo ponudbo za delo, lahko skušajo vplivati na to, da ne pride do znižanja plač ali ugodnosti, ali pa z molkom prikrijejo določeno napako. Tretji je **prosocijalni glas ali molk**, ki je proaktiven in usmerjen v zaščito drugih ali organizacije in temelji na občutkih sodelovanja in altruizma. Npr. sodelavci z molkom ščitijo poslovne skrivnosti ali posredujejo ideje in predloge za izboljšave.

ORODJA IN POGOJI, DA SODELAVCI UPORABIJO SVOJ GLAS

Organizacija ima na voljo številna orodja, ki sodelavcem omogočijo izraziti glas.⁶²² **Kratki sestanki** (ena na ena ali v skupini), **kultura odprtih vrat** (ko lahko sodelavci prosto dostopajo do menedžerjev), **opolnomočenje od neposrednega vodje** in **elektronska pošta** so primerni za neformalen in formalen glas. Za neformalen glas lahko sodelavci uporabijo še **prenos sporočil od ust do ust**, **priložnostne pogovore** (npr. ob kosilu ali srečanjih v dvigalu) in **neformalne diskusije**. Med formalne oblike sodijo vse oblike participacije in vključevanja sodelavcev, ki smo jih že opisali v tem poglavju, pa tudi vsi **organizirani sestanki**, **intranet** in ne nazadnje tudi **ankete o stališčih sodelavcev**. Za glas sodelavcev je pomembno tudi, da podjetje vzpostavi **formalni proces pritožb**, če pride do škodljivih ravnanj, kot so npr.: diskriminacija, spolno nadlegovanje, šikaniranje, mobing, nepravilna obravnava in druga neetična ravnanja.

Več orodij, kot je na voljo za izražanje glasa sodelavcev, večja je verjetnost, da do tega dejansko pride. Podobno je molk pogosto posledica tega, da ni ustreznih mehanizmov, ki bi sodelavcem omogočili izražanje svojih mnenj.⁶²³ Seveda pa samo vzpostavljanje orodij za izražanje glasu še ni zadostni pogoj, da bodo sodelavci ta orodja

tudi dejansko uporabili. Morisson⁶²⁴ navaja **pet dejavnikov, ki vplivajo na izražanje glasu**: 1) značilnosti posameznika (npr. vrednote, motivi, osebnostne lastnosti); 2) zaznave in stališča glede dela in organizacije; 3) čustva in prepričanja; 4) vedenje neposrednih in drugih vodij ali menedžerjev; 5) kontekstualni dejavniki (npr. organizacijska klima in kultura, zaupanje, hierarhija pa tudi prisotnost formalnih orodij). V vsakem izmed teh dejavnikov najdemo spodbujevalce in zaviralce izražanja glasu. Npr. pri čustvih lahko navdušenje deluje spodbujevalno, strah pa zaviralno. Raziskava⁶²⁵ konstruktivnega glasu, ki si ga v organizacijah pravzaprav najbolj želijo, je pokazala, da nanj najbolj vplivajo samoiniciativnost, občutek odgovornosti, zavzetost, izmenjava med vodo in sledilci ter pozitivna organizacijska klima.

Pred pojavom družbenih omrežij je bil glas sodelavcev večinoma omejen na notranje komuniciranje, ki ga je organizacija lahko usmerjala in nadzirala. **Družbena omrežja**, kot so: LinkedIn, Facebook, Twitter, razni blogi, kratka sporočila, **zdaj sodelavcem omogočajo, da svoje mnenje izražajo v odprtem prostoru**. Pri tem gre lahko za sporočila, ki so organizaciji naklonjena, lahko pa so tudi škodljiva, predvsem kadar gre za izražanje nezadovoljstva. Miles in Mangold⁶²⁶ opozarjata, da so zaradi tega družbena omrežja lahko na eni strani še ne dovolj izkoriščeno orodje za oblikovanje ugleda organizacije, po drugi strani pa so lahko tempirana bomba, ki lahko ugled v trenutku uniči.

Čedalje več organizacij se zaveda moči družbenih omrežij in so prenesla družbena omrežja v notranje okolje organizacije, kar omogočajo številne aplikacije, a večina še vedno to področje ni umestila med orodja glasu sodelavcev.⁶²⁷ Za pionirje na tem področju veljajo predvsem visokotehnološka podjetja, kot so: HP, IBM, Microsoft, SAP. Postavitev **formalnega sistema glasu sodelavcev z uporabo družbenih omrežij** seveda ni preprosta in zahteva kar precej virov, finančnih in človeških. Ne gre le za vzpostavitev sistema, ampak za usposabljanje uporabnikov in za celotni menedžment procesa komuniciranja prek družbenih omrežij.

DELODAJALCI

Delodajalci oz. zaposlovalci so akterji, ki najemajo delovno silo na trgu dela; znotraj organizacij se primarno ukvarjajo s kontrolo porabe najete delovne sile v procesu dela.

Delodajalske interese na trgu dela artikulirajo **delodajalske organizacije**. Nujni pogoj oblikovanja teh organizacij je kolektivizacija/sindikalizacija delavskih interesov (in temu ustrezen pritisk na trgu dela), zadostni pogoj pa je obstoj institucionalnih mehanizmov (npr. kolektivnih pogajanj), ki omogočajo urejeno pogajalsko interakcijo s sindikati.

Ključni merili razmejitev med različnimi delodajalskimi organizacijami sta sektor (npr. delodajalske organizacije v trgovini in industriji) in velikost organizacij (združenja velikih zasebnih podjetij na eni ter malih in srednje velikih podjetij na drugi strani). Temeljni tip kolektivnega predstavljanja delodajalskih interesov podjetij so čiste delodajalske organizacije, ki se ukvarjajo le z interesnim predstavljanjem delodajalcev na trgu dela. Ob teh obstajajo tudi mešana interesna združenja delodajalcev, ki so kombinacija delodajalskih interesov na trgu dela in njihovih interesov na trgih izdelkov.

Na strateško naravnost delodajalskih organizacij močno vplivajo velika, navadno izvozna podjetja, ob teh pa v številnih okoljih lahko tudi odločilno velike mednarodne korporacije, ki pogosto sploh niso formalno vključene v nacionalne delodajalske organizacije. Pod vplivom teh interesov delodajalske organizacije artikulirajo interese svojega članstva na programu omejevanja davčnih obremenitev (in posledično omejevanja stroškov države blaginje), zagovarjajo deregulacijo sistema industrijskih odnosov ter podpirajo privatizacijo javnega sektorja in na splošno marketizacijo celotnega družbenega življenja. Kljub tem splošnim programskim ciljem, ki učinkovito integrirajo interese različnih skupin delodajalcev, obstajajo med delojemalci tudi močni interesni razcepi, posebej med velikimi in srednje velikimi ter malimi podjetji, ali npr. med izvozniki in podjetji, naravnanimi na domači trg.

Kompleksna upravljavska funkcija podjetij zajema zagotavljanje dodatnega kapitala (investicije), vključevanje v menjalna razmerja z dobavitelji (zagotavljanje ustrezne opreme, energije, surovin, polizdelkov) in odjemalci ter **s ponudniki delovne sile na trgu dela**. Zadnja (delodajalska) funkcija je z vidika kapitala ključnega pomena, saj se ukvarja z nakupom in s porabo specifičnega blaga – delovne

zmožnosti, ki je fizično neločljiva od njenih ponudnikov na trgu dela. Zaradi tega je menjava, ki je formalno zaključena na trgu dela (zaposlitev oz. sklenitev delovnega razmerja), le izhodiščni okvir, po katerem se menjava med delojemalci in delodajalci nadaljuje v procesu dela, saj delavec porabo lastne delovne sile v procesu dela kljub podrejanju delodajalski kontroli vsaj delno ohranja pod lastno kontrolo. Ta **dvojna kontrola porabe delovne sile** v procesu dela je strukturna značilnost zaposlovanja v kapitalsko naravnanih organizacijah; je vir latentnih in manifestnih konfliktov med delavci in njihovimi zaposlovalci; med delom in kapitalom.

KONFLIKTI IN REGULACIJA KONFLIKTOV

Konflikti v območju dela in zaposlovanja imajo lahko različne oblike – od manj vidnih, kakršna je npr. prezentizem, do absentizma, bolniške odsotnosti, nediscipline, sabotadž in stavke.^{628, 629} Najbolj razširjene so različne **oblike individualnih oz. neorganiziranih konfliktov**, ki zaposlenim, ki so izpostavljeni deprivaciji na delovnih mestih, zagotavljajo začasen umik od vira nezadovoljstva (absentizem, bolniška odsotnost). Radikalna oblika neorganiziranega konflikta je sabotadža – destrukcija proizvoda ali stroja, ki je lahko oblika nerealističnega konflikta,⁶³⁰ torej le spontani poskus, da se zniža tenzija ali frustracija, lahko pa je tudi utilitarno naravnana (ko npr. delavec s sabotadžo stroja sporoča, da določeno intenziteto dela niti stroj ne prenese). **Organizirani konflikti** so po definiciji **kolektivni**; so realistični, saj so rezultat kolektivne odločitve in delovanje, po katerem skupina delavcev pričakuje izboljšanje lastnega položaja. Ključna oblika organiziranega konflikta je **stavka**. Pri tej obliki kolektivnega delovanja so delavci osredinjeni na začasno prekinitev dela, torej na sankcioniranje delodajalcev, s pomočjo katerega skušajo izboljšati svoj materialni položaj in na splošno pogoje dela.

Temeljne oblike **regulacije konfliktov** so: participacija zaposlenih pri odločanju, kolektivna pogajanja in socialno sporazumevanje. **Participacija zaposlenih pri odločanju** je **institucionalni kanal**, ki zaposlenim omogoča izražanje in artikulacijo interesov znotraj organizacij; je **glas**, ki ga menedžment lahko vključuje v oblikovanje svojih politik in tako blaži konfliktne napetosti v organizaciji.

Kolektivna pogajanja so najpomembnejša oblika institucionalizacije konfliktov med delodajalci in delojemalci v demokratičnih kapitalističnih družbah. Akterji teh pogajanj definirajo **standarde** (sklepajo kolektivne pogodbe), ki izhajajo iz veljavne delovne zakonodaje, tako da te standarde dopolnjujejo **po načelu in favorem**. Pogoji, definirani v kolektivni pogodbi, so po tem načelu za delavce ugodnejši od pogojev, ki jih določa zakonodaja, vsaka nižja pogodba (npr. podjetniška) pa je po definiciji za delavce ugodnejša od višje (npr. panožne). **Socialno sporazumevanje** je institucionalno zavarovan proces – tipična institucija je npr. ekonomsko-socialni svet, s pomočjo katerega se interesne organizacije dela in kapitala vključujejo v oblikovanje javnih politik, ki zadevajo njihove interese (npr. reforma delovne zakonodaje, pokojninskega in zdravstvenega sistema ter podobno).

INDUSTRIJSKI ODNOSI V SLOVENIJI

SINDIKATI

Jugoslovanski socializem je imel v primerjavi z drugimi 'realsocialističnimi' državami povojne Evrope eno značilno posebnost: zakonsko zavarovano institucijo delavskih svetov. Ob uradnih sindikalnih strukturah, ki so bile – tako kot drugod v družbah 'realnega socializma' – močno vpete v politični sistem in podrejene vodilni stranki, so bili sveti delavcev, vključeni v procese odločanja na podjetniški ravni. Predstavljali so sorazmerno avtonomen mehanizem artikulacije interesov delavcev na mikroravni. Bili so **glas** zaposlenih znotraj uradne ekonomije, ki ga v drugih sistemih 'realnega socializma' v tako razviti obliki ni bilo. Ta posebnost jugoslovanskega socializma pojasnjuje visoke stopnje sindikaliziranosti in visoko stopnjo mobilizacijske moči slovenskih sindikatov v celotnem obdobju tranzicije, še posebej v 90. letih.

V zgodnjem obdobju prehoda v 'tržno gospodarstvo', ko je nova zakonodaja delavskim svetom začela omejevati moč, so sindikati začeli prevzemati funkcije, ki so jih do takrat izvajali delavski sveti. To je bil začetek obdobja oblikovanja avtonomnih sindikatov v Sloveniji.

Moč sindikatov je bila koncentrirana v industriji, še posebej izrazito v njenem izvoznem sektorju. Prevladujoči delež sindikaliziranih so bili industrijski delavci, ki so jih večinoma povezovala panožne sindikalne organizacije, vključene v 'staro' reformirano sindikalno zvezo oz. konfederacijo – Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS).

Pluralizacija političnega sistema, ki je bila v Sloveniji sprožena v poznih 80. letih, je pokazala, da je slovensko volilno telo skoraj enakomerno razdeljeno na konservativni del na eni ter liberalni in socialnodemokratski del na drugi strani. Na sindikalnem prizorišču se je ta zgodnji ideološko-politični razcep kazal v obliki močne politične polarizacije med 'starimi' in novimi sindikati. Znotraj desetletnega obdobja prevlad levosredinskih koalicijskih vlad (1992–2004), posebej v drugi polovici 90. let, ko so se sindikati osredinili

na kolektivna pogajanja in sooblikovanje sistema industrijskih odnosov, so ti zgodnji ideološko politični razcepi med njimi dejansko izginili. Interesne razlike med različnimi segmenti aktivne populacije so vse bolj nadomeščali prejšnje ideološke spore in osebne zamere. Posledica je bila, da se je **interesna fragmentacija**, ki so je prej zakrivala ideološke in politične delitve, začela pojavljati kot pomembna značilnost celotnega sindikalnega prizorišča.

Danes v Sloveniji deluje sedem **sindikalnih konfederacij**: Zveza svodnih sindikatov Slovenije (ZSSS), Konfederacija novih sindikatov Slovenije Neodvisnost (KNSS), Pergam, KS-90, Alternativa, Solidarnost in Konfederacija sindikatov javnega sektorja (KSJS). ZSSS, KNSS, Pergam in KS-90 so bili oblikovani na začetku tranzicije, Alternativa, Solidarnost in KSJS pa so se pojavili pozneje, po letu 2000.

Podatki, ki večinoma temeljijo na javnomnenjskih raziskavah,⁶³¹ kažejo, da sta med sedmimi konfederacijami največja ZSSS in KSJS. Po podatkih iz leta 2013 je ZSSS pokrivala 36,7 %, druga največja konfederacija, KSJS, pa 19,7 % vseh sindikaliziranih.⁶³² Leta 2000 je bilo v Sloveniji 30, le 8 let pozneje pa že 50 sindikatov.⁶³³

V preteklih petnajstih letih se je distribucija članstva med glavnimi sindikalnimi organizacijami v Sloveniji postopoma spreminjala. ZSSS je še zmeraj največja konfederacija, absolutne večine med vsemi sindikaliziranimi, ki jo je ohranjala do leta 2001,⁶³⁴ pa nima več. Novejši trend, ki ni bil tako močan v 90. letih, je **notranja fragmentacija sindikatov**. Pri industrijskih sindikatih se ta fragmentacija najbolj izraža v obliki rastočega podjetniškega sindikalizma. V primerjavi s tem tipom fragmentacije so v javnem sektorju bolj poudarjeni medsektorski interesni razcepi.

V 90. letih je bila **stopnja sindikaliziranosti** (delež sindikaliziranih v aktivni populaciji) primerjalno visoka (približno 40 %). Od leta 2005 javnomnenjske raziskave zaznavajo nov, sorazmerno strm upad sindikalnega članstva: po raziskavi iz leta 2005 je bila stopnja sindikaliziranosti 37,1-odstotna. Le tri leta pozneje je upadla na 26,6 odstotka, po krizi leta 2015 pa na 19,9 odstotka.

Preglednica 13.1: Stopnje sindikaliziranosti v Sloveniji (1991–2015)^{635, 636}

1991/2	1995/1	1997/3	2000/1	2003/1	2005/1	2006/1	2008/2	2015/1	2019/2
66,5	50,4	44,1	41,6	43,7	37,1	31,4	26,6	19,9	21,2

Videti je, da so bili po vključitvi v EU, že v predkriznem obdobju, slovenski sindikati izpostavljeni najbolj dramatičnem upadu članstva in temu ustreznemu restrukturiranju v zadnjih tridesetih letih. Ta upad sploh ni primerljiv z upadom z začetka 90. let (po prvi prelomnici). Takrat so znotraj masivnega osipa dotedanjega obveznega članstva avtonomni sindikati v Sloveniji dejansko šele nastajali. V nasprotju s tem obdobjem je upad, ki se je sprožil po vključitvi v EU- in EMU-območje, sorazmerno močno prizadel te vmes vzpostavljene avtonomne sindikate in celotno avtonomno sindikalno gibanje na Slovenskem.

DELODAJALSKA ZDRUŽENJA

Najpomembnejša interesna organizacija na delodajalski strani je **Gospodarska zbornica Slovenije (GZS)**. Ob GZS v Sloveniji interese različnih skupin delodajalcev še povezujejo Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS), Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS), Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije, Trgovska zbornica Slovenije ter združenja nekaterih tujih multinacionalnih korporacij. GZS je bila utemeljena na obveznem članstvu do leta 2006, OZS do leta 2013. Danes je v obeh zbornicah članstvo prostovoljno. Prostovoljne delodajalske organizacije so sicer bile v Sloveniji oblikovane že sredi 90. let, navadno zaradi takratne kritike obveznega članstva v GZS od mednarodnih organizacij. Osnovno sporočilo te kritike je bilo, da se v 'po definiciji' prostovoljna kolektivna pogajanja ne morejo vključevati organizacije, ki so utemeljene na obveznem članstvu. V 90. letih prostovoljne delodajalske organizacije niso imele pomembnejše vloge v kolektivnih pogajanjih. Pozneje je bila njihova vloga v pogajanjih večja, je pa GZS tudi po spremembi statusa (prehod z obveznega na prostovoljno članstvo) ohranila položaj najpomembnejšega pogajalca na delodajalski strani.

Stopnje vključitve organizacij iz sektorja industrije ter tržnih storitev v delodajalska združenja so v Sloveniji primerjalno visoke (73,8 % in 69,4 %). V interesna združenja se navadno vključujejo velike organizacije (82,5 %); vključitev srednje velikih organizacij je nadpolovična (57,9 %); najšibkejša so interesno organizirana podjetja, ki imajo do 200 sodelavcev (35,8 %).⁶³⁷ Skratka, v članstvo slovenskih delodajalskih združenj se večinoma vključujejo velike in

srednje velike organizacije. Med temi je visok delež izvozno naravnanih industrijski organizacij.

KONFLIKTI V SLOVENIJI

V obdobju ločevanja od jugoslovanske federacije (1988–1992) je Slovenijo zajel precej močen stavkovni val, ki se je že od leta 1987 začel pojavljati v vseh delih nekdanje Jugoslavije. V letu osamosvojitve v Sloveniji stavk ni bilo, takoj po osamosvojitvi pa se je leta 1992 – ko je bila v Sloveniji transformacijska depresija na najnižji točki – močen stavkovni val spet pojavil.

Leta 1992 je bilo v Sloveniji skoraj 200 stavk. Tega leta je povprečna stavka vključevala 372 udeležencev; število izgubljenih dni na 1.000 delavcev je bilo 189.⁶³⁸ Ta stavkovni val, ki je bil koncentriran v delovno intenzivnih sektorjih gospodarstva, prav v sektorjih, ki jih je najbolj prizadela dezintegracija prejšnjega jugoslovanskega trga, je spomladi leta 1992 dosegel vrhunec v splošni opozorilni stavki, ki jo je organizirala ZSSS. Ta masivna industrijska akcija je predstavljala odgovor sindikatov na napovedano zamrznitev plač, ki jo je takratna vlada videla kot edini ukrep, s katerim bi lahko omejila strmo rast inflacije.

V poznih 90., ko se je stavkovna aktivnost v industriji že umirila, se je prvič pojavil novi, tokrat manj intenziven val stavk v javnem sektorju, ki ga je pred volitvami leta 1996 s svojimi stavkovnimi zahtevami sprožil sindikat zdravnikov FIDES.

Ob koncu leta 1990, ko se je pogostnost stavk bistveno zmanjšala, so se začeli pojavljati javni sindikalni protesti. Najpomembnejši med temi je bil veliki jesenski protest iz leta 2005, na katerem se je na osrednjem ljubljanskem trgu zbrala množica približno 40.000 ljudi, večinoma delavcev, ki so se uprli vladnemu poskusu, da radikalizira takrat že sicer močen trend neoliberalnih reform.

Novembra 2007 so bile organizirane največje sindikalne demonstracije v zgodovini Slovenije pod geslom »Skupaj za višje plače«, v aprilu 2008 pa sta ETUC – evropska sindikalna konfederacija in ZSSS skupaj pripravili vse evropske demonstracije pod geslom »Evropski delavci zahtevamo višje plače«.

Po izbruhu svetovne krize, ki je Slovenijo dosegla leta 2009, se je jeseni istega leta klasična stavkovna aktivnost zaradi nezadovoljstva

s plačami in z delovnimi pogoji spet prenovila. Ta novi val je najbolj zaznamovala velika spontana stavka delavk in delavcev Gorenja, klasičnega industrijskega podjetja, proizvajalca gospodinjskih aparatov, sicer drugega največjega izvoznika slovenskega gospodarstva. Novembra tega leta je bil organiziran veliki protest/manifestacija za dvig minimalne plače in proti za sindikate nesprejemljivemu predlogu pokojninske reforme.⁶³⁹

KOLEKTIVNA POGAJANJA IN POSREDNA PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU

KOLEKTIVNA POGAJANJA

V obdobju vključevanja v EU so bila v Sloveniji visokocentralizirana kolektivna pogajanja ključni instrument uveljavljanja omejevalne plačne politike. V 90. letih je bila ta politika osrednji predmet (makro-) političnih menjav med socialnimi partnerji (omejevanje rasti plač v zameno za vpliv sindikatov na oblikovanje socialnih politik).

Po vstopu v EU in evroobmočje se je celoten režim kolektivnih pogajanj začel postopoma spreminjati. Po letu 2006 se je prejšnja (skoraj 100-odstotna) **stopnja pokritosti s kolektivnimi pogodbami** zmanjšala. Leta 2019 je bila približno 70-odstotna.⁶⁴⁰

Ta upad je povzročila sprememba statusa Gospodarske zbornice – prehod z obveznega na prostovoljno članstvo. Po tej spremembi se je – kot smo pokazali – članstvo GZS takoj zmanjšalo; temu primerno je zbornica začela bolj upoštevati logiko članstva⁶⁴¹ in zaostrovati lastno pogajalsko pozicijo. Pokazali smo, da so v istem obdobju tudi sindikati začeli izgubljati članstvo. Vse te spremembe so se dogajale v kontekstu vključevanja Slovenije v evroobmočje oz. izpostavljanja slovenskega gospodarstva dodatnim konkurenčnim pritiskom.

V Sloveniji vse te velike spremembe niso bistveno vplivale na stopnjo pokritosti s kolektivnimi pogodbami. Nedvoumno je bil ključni dejavnik, ki je zagotovil ohranjanje te visoke stopnje, vpeljava **instituta/mehanizma razširjene veljavnosti kolektivnih pogodb**. Ta mehanizem je takoj začel delovati kot funkcionalni nadomestek prejšnjega sistema (v katerem je obvezno članstvo v GZS zagotavljalo visoko pokritost s kolektivnimi pogodbami). Začasna blokada tega novega sistema se je pojavila v letih, ko je svetovna

kriza dosegla Slovenijo. V pokriznem obdobju je bila visoka stopnja pokritosti s kolektivnimi pogodbami prenovljena.⁶⁴²

Po vključitvi Slovenije v EU se je sprožil proces postopne decentralizacije sistema kolektivnih pogajanj v zasebnem sektorju. V javnem sektorju se je visoka stopnja centralizacije ohranila in je bila tudi dodatno zakonsko zavarovana/utrjena z vpeljavo enotnega plačnega sistema za ta sektor.

V zasebnem sektorju se je centralizirani sistem kolektivnih pogajanj začel soočati z blokadami takoj po vključitvi v EU. Leta 2005 so delodajalci splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo (zasebni sektor) odpovedali. V kontekstu pregrevanja gospodarstva in rastoče inflacije pred izbruhom svetovne krize so se pojavili poskusi recentralizacije tega sistema, po krizi pa je bil sistem centralnih pogajanj za celotni zasebni sektor dokončno opuščen. Danes kolektivna pogajanja v zasebnem sektorju potekajo na ravni dejavnosti.

V javnem sektorju je bil leta 2008 (neposredno pred izbruhom krize) vzpostavljen prej omenjeni enotni plačni sistem. Kolektivna pogajanja za celotni javni sektor lahko potekajo le znotraj parametrov tega sistema.

Med javnim in zasebnim sektorjem obstaja močna **razlika v stopnji notranje, znotrajsektorske koordinacije kolektivnih pogajanj**. V javnem sektorju je ta koordinacija sorazmerno razvita. V zasebnem sektorju, v katerem so kolektivna pogajanja decentralizirana na raven dejavnosti, je koordinacija med dejavnostmi šibkejša. Razlike med posameznimi dejavnostmi znotraj zasebnega sektorja so v Sloveniji močno poudarjene, saj primarno izvirajo iz velikih razlik v razmerjih sil med pogajalskimi akterji (npr. v kovinarstvu in elektroindustriji so sindikati sorazmerno močni, v gostinstvu in turizmu pa šibki).

V zasebnem sektorju so se v preteklih petnajstih letih znotraj formalnega sistema, ki natančno ureja postopek in predmet kolektivnih pogajanj, v kontekstu zmerne decentralizacije sistema kolektivnih pogajanj izoblikovali **pogajalski procesi na ravni dejavnosti**, med katerimi so se, še posebej v območju urejanja plač, začele pojavljati precejšnje razlike. Ključni skupni imenovalec te rastoče fragmentacije plačnih modelov v zasebnem sektorju je stopnjevanje fleksibilizacije plač. Nekatere analize kolektivnih pogodb dejavnosti sugerirajo, da se tudi pri regulaciji delovnega časa pojavljajo odstopanja (npr. pri urejanju nadurnega dela) od standardov definiranih v zakonodaji⁶⁴³.

Pred krizo 2009–2013 je zakonska regulacija kolektivnih pogajanj v Sloveniji dopuščala možnost omejenega odstopanja od principa *in favorem*. Po krizi je zakonodaja te možnosti razširila. Znotraj sistema, ki je formalno natančno urejen in primarno utemeljen na načelu *in favorem*, se tako pojavljajo razpoke, ki omogočajo **stopnjevanje fleksibilizacije** plač, delovnega časa in režimov zaposlovanja. Slovenska podjetja orisano prožnost sistema kolektivnih pogajanj – na ta način odprto možnost zniževanja standardov – uporabljajo v konkurenčnem boju. Znotraj formalno dobro urejenega in enotnega sistema, ob upadajoči moči sindikatov, lahko dosega večjo stopnjo fleksibilizacije dela in delovnih razmerij.

Zdi se, da je sorazmerno strma **desindikalizacija** oz. upad moči sindikatov, ki poteka že 15 let, pomemben dejavnik 'rahljanja' regulativne kapacitete sistema kolektivnih pogajanj v Sloveniji. Drugače povedano: možnost odstopanja od principa *in favorem*, ki jo dopušča zakonodaja, se v pogojih upada pogajalske moči sindikatov v praksi tendenčno spreminja v vse večje uveljavljanje **pogajanj o popuščanju** (ang. *concession bargaining*), še posebej v dejavnostih, v katerih so delavska predstavništva šibka.

POSREDNA PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU

Iz podatkov, zbranih s raziskavami CRANET,^{644, 645, 646} je mogoče oblikovati precej natančno predstavbo o značilnih spremembah obsega in narave **posredne participacije v slovenskih organizacijah** v preteklih dvajsetih letih. Te raziskave kažejo,⁶⁴⁷ da je bilo predstavljanje kolektivnih interesov delavcev v slovenskih organizacijah v začetku prejšnjega desetletja nadpovprečno razvito; v tem obdobju je pomembnost tega predstavljanja v Sloveniji naraščala. Leta 2004 je v skoraj vseh organizacijah (90,4 %) sporočanje vodstva zaposlenim o ključnih zadevah potekalo prek delavskih predstavništev. Deset let pozneje tovrstnega sporočanja ni bilo več v dobri četrtini organizacij (prek sindikatov ni potekalo v 27,7 % in prek svetov delavcev v 44,7 % vseh organizacij). Po podatkih Craneta iz 2021 pa 64,5% sodelujočih organizacij prepoznava sindikate kot partnerje pri kolektivnem pogajanju, 40,5% pa ima svet delavcev ali skupni posvetovalni odbor. Ob tej veliki spremembi **ostajajo sindikati** v primerjavi z delavskimi sveti, **predstavništvo zaposlenih, ki ga vodstva pri sporočanju ključnih zadev zaposlenim bistveno bolj uporabljajo.**

Leta 2004 so **sveti delavcev** obstajali v dveh tretjinah raziskovanih slovenskih organizacij, kar je bil značilno manjši delež v primerjavi z letom 2001, ko smo ugotavljali, da sveti delavcev obstajajo v treh četrтинah (76,7 %) organizacij. Oba deleža sta bila primerljiva s takratno EU in bistveno višja kot v preostalih (takratnih) državah kandidatkah. Deset let pozneje (leta 2014) se je v organizacijah z 200 in več zaposlenih delež svetov delavcev rahlo povečal. **Večje kot so organizacije, večji je delež svetov delavcev.** Ugotovili smo tudi, da so **v organizacijah, usmerjenih na svetovni trg, sveti delavcev bolj razširjeni** kot v organizacijah, usmerjenih na domači trg.

Pregled sporočanja zaposlenih vodstvu prek delavskih predstavništev je pokazal, da je bilo sporočanje zaposlenih vodstvu prek sindikatov v vseh obdobjih intenzivnejše kot sporočanje v nasprotni smeri – vodstva zaposlenim prek sindikatov. Sveti delavcev, v katerih delujejo, so predstavništvo, prek katerega poteka obveščanje v obe smeri v približno enaki meri.

SOCIALNO PARTNERSTVO

V Sloveniji so bile v prvem obdobju tranzicije – od leta 1992 do leta 2004 – ideološko mešane koalicijske vlade, ki jih je vodila levosredinska Liberalna demokracija Slovenije (LDS), za sodelovanje s sindikati načelno odprte. Ob soočanju z močjo sindikatov na eni ter s problemom inflacije in potrebo po oblikovanju politik, ki bi spodbujale gospodarsko rast, na drugi strani je bilo z vidika teh LDS-vlad sodelovanje s sindikati – njihovo vključevanje v oblikovanje javnih politik – racionalna izbira. Vključitev sindikatov v območje političnega odločanja je temeljila na institucionalizaciji **režima sistematičnih političnih menjav** oz. vzpostavitvi **neokorporativističnih regulativnih mehanizmov**.⁶⁴⁸ V zamenjavo za podporo politiki omejevanja rasti plač so sindikati v tem sistemu lahko vplivali na oblikovanje socialnih politik, ob katerih se je v 90. letih v Sloveniji uveljavila precej nenavadna in sorazmerno uspešna 'postkomunistična' različica socialnega tržnega gospodarstva.

Pravkar orisani režim neokorporativistične regulacije se je začel vidno spreminjati pred kakšnimi petnajstimi leti, že pred izbruhom krize 2009–2013, v obdobju, ko je Slovenija vstopala v EU in evroobmočje. Deregulacija plačne politike – prenos težišča kolek-

tivnih pogajanj na sektorsko raven – je bil prvi zgodnji odgovor na ta spremenjeni kontekst; politični zasuk v desno, ki se je sprožil leta 2004, pa je napovedoval vpeljavo bolj radikalnih neoliberalnih reform. Sledilo je strukturno reformiranje – permanentno 'notranje devalviranje' (omejevanje stroškov blaginjskega sistema),⁶⁴⁹ ki so ga potem v kriznem obdobju poglobljale vse naslednje vlade, leve in desne. Ob teh spremembah in po njih se ohranjanje dotedanjšega režima sistematičnih političnih menjav v Sloveniji spoprijema s težavami.

V obdobju krize (2009–2013) so se v Sloveniji zamenjale tri vlade: levosredinska (2008–2012), desnosredinska (2012–2013) in sredinska, ki je delovala kot približek *trojke*.

Primerjava režima političnih menjav iz 90. s političnimi menjavami, ki so potekale v post-EU/ evrokontekstu (in krize 2009–2013), kaže, da je bil ključni predmet političnih menjav v obeh obdobjih isti, tj. blaginjski sistem.

Razlika v naravi političnih menjav, ki jo je inducirala velika kontekstualna sprememba – panevropska primarno tržna integracija (ki je kulminirala v oblikovanje evroobmočja) – je bila naslednja: v 90. so slovenske vlade gospodarsko rast spodbujale s kombiniranjem omejevalne plačne politike in inkrementalnega devalviranja nacionalne valute. Cena sindikalne podpore tem politikam je bilo **ohranjanje blaginjskega sistema**.

V post-EU/evroobdobju pa slovenske vlade tako kot vlade preostalih držav, vključenih v evroobmočje, prejšnjih politik spodbujanja gospodarske rasti ne morejo več izvajati. Ker je Slovenija vpeta v režim evra, se – tako kot drugi nacionalni sistemi – v konkurenčno tekmo vključuje s pomočjo 'notranjih devalvacij' – **omejevanja (stroškov) blaginjskega sistema**. V tem kontekstu je pogajalska pozicija sindikatov v primerjavi z 90. leti šibkejša.

VPRASHANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Kateri so najpomembnejši vzroki upada sindikatov v Sloveniji (in Evropi) v zadnjih desetletjih?
2. Ali menite, da je bila sprememba statusa GSZ (iz obveznega na prostovoljno članstvo) upravičena?
3. Katere so ključne oblike konfliktov, ki se pojavljajo v območju zaposlitvenih razmerij v Sloveniji?
4. Opredelite razlike med participacijo pri odločanju in kolektivnimi pogajanja.
5. Katere so temeljne oblike vključevanja sodelavcev v odločanje?
6. Kako se razlikujeta glas in molk sodelavcev ter od česa je odvisno, kako bodo ravnali sodelavci (izrazili glas ali molčali)?
7. Katera orodja in pogoji lahko spodbujajo izražanje glasa sodelavcev?

VAJA: KONFLIKTI V RAZLIČNIH TIPIH ORGANIZACIJ

Preberite študijski primer v nadaljevanju. Skušajte se vživeti v vloge ključnih akterjev. Kakšni tipi konfliktov se lahko pojavljajo v organizacijah, ki jih navajamo v študijskem primeru? Predpostavimo, da ste se zaposlili v neki konkretni organizaciji na mestu kadrovskega menedžerja. Na kakšen način bi ugotavljali kateremu tipu pripada ta določena organizacija? Kakšne oblike (latentnih) konfliktov obstajajo v tej organizaciji?

PRIMER ZA PREUČEVANJE: MATRIKA KONFLIKTNEGA DELOVANJA V RAZLIČNIH TIPIH ORGANIZACIJ

Paul Edwards je v knjigi *Conflict at Work*⁶⁵⁰ oblikoval shemo / matriko konfliktnega delovanja v različnih tipih organizacij. Tipe organizacij je medsebojno razmejil po kriterijih militantnosti, kolektivizma in organiziranosti zaposlenih na eni, ter nemilitantnosti, individualizma in neorganiziranosti zaposlenih, na drugi strani. Militantnost Edwards razume kot stopnjo v kateri se zaposleni ima-

jo za skupino, čigar interesi so nasprotni interesom menedžmenta. Skladno z nakazano razmejitvijo v osnovi identificira dva ekstremna, skrajnja (idealna) tipa organizacij. Prvič, tiste v katerih med zaposlenimi prevladuje **nemilitantni obrazec**. V tem tipu organizacij zaposleni menijo, da se njihovi interesi ujemajo z interesi menedžmenta (cilji organizacije), močno so individualistično naravnani in niso interesno organizirani. Ta ekstrem ustreza unitarističnemu referenčnemu okviru,⁶⁵¹ ki smo ga omenili v uvodnih delih tega poglavja. Drugi skrajnji tip je organizacija v kateri so zaposleni **organizirana skupina**. V tem tipu organizacije so zaposleni militantni (menijo, da njihovi interesi nasprotujejo interesom menedžmenta), so kolektivistično naravnani, in tudi (sindikavno) organizirani. Lahko rečemo da ta tip organizacije ustreza Foxovemu pluralističnemu referenčnemu okviru. V prvem primeru zaposleni in menedžment delujejo skupaj kot športni tim, ki je osredotočen na zmago. Odstopanje od te skupne naravnosti ni dovoljeno; izražanje posebnih interesov in konfliktno delovanje je v tem okolju razumljeno kot patološki pojav. V drugem primeru je izražanje posebnih interesov zaposlenih, vključno z organiziranim kolektivnim konfliktnim delovanjem, legitimno. Med tema ekstremoma Edwards identificira še dva 'hibridna' - vmesna tipa organizacij. Prvi označi, kot organizacijo v kateri prevladuje obrazec **militantnega individualizma**. V teh organizacijah so zaposleni individualistično naravnani in niso interesno organizirani, so pa ti posamezniki v odnosu do menedžmenta militantni. Ob tem vmesnem tipu Edwards še omenja organizacije, za katere je značilen **militantni kolektivizem**. V teh organizacijah so zaposleni militantni in kolektivno naravnani, niso pa formalno interesno organizirani (sindikato v organizaciji ne obstaja).

Skladno z orisano tipologijo si lahko zamislimo obstoj štirih medsebojno podobnih organizacij. Vse štiri delujejo v isti panogi, so približno iste velikosti, število in struktura zaposlenih je podobna. Vse štiri se soočajo s podobnimi težavami / krizo, ki ji ustreza podobna deprivacija zaposlenih (omejevanje plač, slabšanje pogojev dela, intenzifikacija dela). Vse imajo na razpolago iste materialne pogoje reševanja kriznih razmer. Ključne razlike med organizacijami je, da v prvi prevladuje nemilitantni obrazec (popolna nekritična identifikacija zaposlenih s cilji organizacije), v drugi militantni individualizem, v tretji militantni kolektivizem, in v četrti organizirana

artikulacija interesov zaposlenih (zaposleni so interesno organizirana skupina).

V vseh štirih organizacijah se bodo, ob orisanih kriznih razmerah, neizogibno pojavljali konflikti. Na osnovi v tem poglavju predstavljene tipologije konfliktov (organizirani in neorganizirani konflikti) ocenite, kakšni tipi konfliktov se bodo pojavljali v teh štirih organizacijah. Ali menite, da je med predstavljenimi tipi organizacij v nekaterih med njimi uspešno preseganje krize bolj verjetno kot v drugih?

Povzetek poglavja

1. V uvodu povzemamo osnovne značilnosti industrijskih odnosov kot znanstvene discipline. Poudarjamo, da so se kot znanstvena disciplina industrijski odnosi izoblikovali v specifičnem zgodovinskem kontekstu po drugi svetovni vojni. Vrhunec so v praksi kot kolektivizacija delavskih interesov dosegli v 70. letih prejšnjega stoletja. V preteklih štirih desetletjih so se raziskovalci industrijskih odnosov osredinjali na analizo in kritiko demontaže povojne, močno socialno naravnane, regulacije zaposlitvenih razmerij.
2. V nadaljevanju predstavljamo ključne pojme industrijskih odnosov – sindikate, delodajalce in združenja delodajalcev ter konflikte in najpomembnejše institucionalne mehanizme njihove regulacije (participacijo zaposlenih pri odločanju, kolektivna pogajanja in socialne sporazume).
3. Glas sodelavcev je pomemben način vključevanja sodelavcev, ki vpliva na doseganje organizacijskih ciljev, lahko jih podpira ali pa tudi ovira. Poznamo formalne in neformalne oblike in pripadajoča orodja, vendar pa je enako pomembno kot oblikovanje orodij tudi ustvarjanje ustreznih pogojev, v katerih so sodelavci motivirani za izražanje glasa s pozitivnim učinkom. Zaradi hitrega razvoja družbenih omrežij, ki glas sodelavcev preprosto širi prek meja organizacije, je smiselno, da tudi to orodje organizacije poskušajo proaktivno uporabiti v svoji korist.

4. V zadnjem delu je podan pregled razvoja industrijskih odnosov v Sloveniji v preteklih treh desetletjih (1991–2020). Ta del poglavja zajema oris interesnih organizacij dela in kapitala v Sloveniji, konfliktov, ki so zaznamovali njuna medsebojna razmerja v preteklem obdobju, ter glavnih trendov spreminjanja participacije sodelavcev pri odločanju, kolektivnih pogajanjih in pri socialnem sporazumevanju na makroravni.

14. poglavje

PRAVNI OKVIRI MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

Barbara Rajgelj

PРАВNA UREDITEV KOT OKVIR MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV

Delo kot dejavnost, s katero si človek zagotavlja pogoje za življenje, se lahko opravlja v različnih pravnih oblikah, pri čemer so nekatere bolj samostojne, druge pa bolj odvisne. Tako delo za drugega lahko opravi študent prek študentske napotnice, honorarni sodelavec prek pogodbe o delu (podjemne pogodbe), avtor prek pogodbe o avtorskem delu (avtorske pogodbe), delavec pa prek pogodbe o zaposlitvi (delovno razmerje). Najsamostojnejše oblike opravljanja dela izvajajo tisti, ki se z namenom opravljanja dejavnosti ustanovijo kot gospodarski subjekti (npr. samostojni podjetnik).

V **delovno pravo** sodijo samo tista razmerja, v katerih delavec opravlja delo na način, da se prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca ter v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Poleg podrejenosti delavca delodajalčevim zahtevam glede načina in organizacije dela je za delovno razmerje značilno tudi, da si večina delavcev eksistenco in socialno varnost zagotavlja prav z delom v delovnem razmerju. Vse to delavca v razmerju do delodajalca postavlja v odvisen in šibkejši položaj, zato mu pravni red mora zagotavljati minimalne pravice (npr. prepoved diskriminacije pri zaposlovanju, vezanost plačila na zakonske norme, zagotovljena nadomestila v povezavi z delom, letni dopusti, ureditev delovnega časa, varstvo pred odpovedjo, odpovedni roki itn.). Delovno razmerje med delavcem in delodajalcem se sicer res sklene s pogodbo o zaposlitvi, a za njuno razmerje poleg njunih dogovorov veljajo tudi prisilna pravila, ki jih oblikuje država, zlasti z zakoni, ter sindikati in delodajalci, zlasti s kolektivnimi pogodbami. Teh pravil delavec in delodajalec s pogodbo ne moreta spremeniti v škodo delavca; lahko jih le nadgradita v njegovo korist (na primer letni dopust v posameznem koledarskem letu ne sme biti krajši kot štiri tedne, s pogodbo o zaposlitvi se delavec in delodajalec lahko dogovorita za daljši dopust, za krajšega pa ne). Če v razmerju med delavcem in delodajalcem obstajajo elementi delovnega razmerja (vključenost

v organiziran delovni proces delodajalca, plačilo, osebno in nepretrgano opravljanje dela po navodilih in pod nadzorom delodajalca), ima delovno razmerje prednost pred drugimi pravnimi oblikami opravljanja dela.

Možnost, da si ljudje preživetje zagotavljamo s svojim delom, včasih onemogočijo ali otežijo različne življenjske okoliščine. Bolezen, poškodba, starost, invalidnost, nosečnost in skrb za majhne otroke ter brezposelnost so socialna tveganja, ki nam preprečujejo, da bi poskrbeli zase. Zato imajo sodobne socialne države vzpostavljene **sisteme socialne varnosti**, ki ljudem v stiski zagotavljajo socialne pravice v obliki prejemkov ali storitev. Večina socialnih pravic se financira iz socialnih zavarovanj, v katera so na temelju obveznosti in solidarnosti za najširši krog pravic vključeni zlasti zaposleni in samozaposleni (npr. za pokojninsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje, starševsko zavarovanje, zavarovanje za primer brezposelnosti), za ožji krog pravic pa tudi študentje (ti so npr. zavarovani za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, za starševsko pa ne), honorarni sodelavci in upokojenci. Nekatero socialne pravice zagotavljajo tako temeljne človekove potrebe, da za njihovo uveljavljanje ni potrebno predhodno zavarovanje in plačilo socialnih prispevkov, ampak jih država zagotavlja vsem, ki jih potrebujejo, financirajo pa se iz proračuna (npr. denarna socialna pomoč, varstveni, otroški in starševski dodatki).

INDIVIDUALNO DELOVNO PRAVO

OPREDELITEV IN PRAVNI VIRI INDIVIDUALNEGA DELOVNEGA PRAVA

Individualno delovno pravo ureja pravice posameznega delavca in posameznega delodajalca v vseh fazah delovnega razmerja: med sklepanjem, trajanjem in prenehanjem pogodbe o zaposlitvi.

Temeljni pravni vir individualnega delovnega prava je *Zakon o delovnih razmerju (ZDR-1)*,⁶⁵² ki mu nekateri zaradi njegovega pomena pravijo kar mala delavska ustava. Velja za delovna razmerja v zasebnem in javnem sektorju, pri čemer za zadnjega zaradi nekaterih posebnosti (npr. v zasebnem sektorju se nam zdi samoumevno, da samostojni podjetnik pri zaposlovanju da prednost ožjemu družinskemu članu, medtem ko je v javnem sektorju v izogib klientelizmu nujno zagotoviti čim bolj transparentne zaposlitvene postopke) veljajo še posebna pravila *Zakona o javnih uslužbencih (ZJU)*⁶⁵³ in predpisi o plačah v javnem sektorju.⁶⁵⁴ Zaradi urejanja in zaščite trga dela *Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (ZZSDT)*⁶⁵⁵ opredeljuje pogoje za zaposlovanje, samozaposlovanje in delo tujcev.

PREPOVED DISKRIMINACIJE, NADLEGOVANJA IN TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

Eno izmed temeljnih načel delovnega prava je prepoved diskriminacije, s katero se v delovnem pravu konkretizira ustavna norma o enakosti pred zakonom iz 14. člena *Ustave RS*.⁶⁵⁶ Delodajalec mora kandidatu oziroma delavcu v vseh fazah delovnega razmerja zagotavljati enako obravnavo ne glede na katero koli osebno okoliščino (npr. narodnost, rasa, etnični, nacionalni in socialni izvor, spol, barva kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vera, starost, spolna usmerjenost itn.). Različno obravnavanje na podlagi osebne okoliščine ni diskriminatorno le v primerih, ko osebna okoliščina predstavlja bistven in odločilen pogoj za

delo in je takšna zahteva sorazmerna ter upravičena z zakoni- tim ciljem (npr. zahteva po ženskem spolu paznic v ženskem zaporu). Prepovedani sta **neposredna diskriminacija** (če je oseba zaradi določene osebne okoliščine v enakih ali podobnih situa- cijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba) in **posredna diskriminacija** (kadar je oseba z določeno osebno okoliščino za- radi navidezno nevtralnega predpisa, merila ali prakse v enakih ali podobnih situacijah in pogojih v manj ugodnem položaju kot druge osebe). Prepovedano je tudi spolno in drugo nadlegovanje.

VARSTVO ZASEBNOSTI IN OSEBNIH PODATKOV NA DELOVNEM MESTU

Nasprotujoči si interesi glede varstva osebnih podatkov. Pri obdelavi osebnih podatkov v delovnem razmerju je treba upoštevati interese delodajalca in delavca. Ugotavljanje delovne uspešnosti, učinkovita izraba delovnega časa in sredstev, varnost pri delu so argumenti, ki jih delodajalci navajajo kot podlago za nadzor zaposlenih. Pravni red pa štiti tudi pravico delavca do zasebnosti, do katere je v ome- jenem obsegu upravičen tudi na delovnem mestu.⁶⁵⁷

Pravna podlaga za obdelavo podatkov. Delodajalci so uprav- ljavci zbirk osebnih podatkov, ki jih lahko obdelujejo, le če imajo zanjo ustrezno pravno podlago. V delovnem razmerju je to navadno zakon, le redko tudi privolitev delavca. Splošno pravno podlago za zbiranje in obdelavo osebnih podatkov daje že Splošna uredba o varstvu podatkov (GDPR), ki je začela veljati 25. maja 2018, a v varstvu osebnih podatkov v delovnih razmerjih ni bistveno posegla, saj je to področje sorazmerno strogo urejeno že z Zakonom o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2).⁶⁵⁸ V delovnem pravu je treba upoštevati tudi specialne predpise, zlasti Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (ZEPDSV)⁶⁵⁹ in ZDR-1.

- *Zakon kot pravna podlaga za obdelavo podatkov.* ZEPDSV določa vrste evidenc, ki jih morajo voditi delodajalci (evidenca o za- poslenih delavcih, evidenca o stroških dela, evidenca o izrabi delovnega časa, evidenca o oblikah reševanja kolektivnih de- lovnih sporov pri delodajalcu), njihovo vsebino ter koliko časa lahko delodajalec obdeluje osebne podatke. Poleg tega ZDR-1 določa, da se osebni podatki delavcev lahko zbirajo, obdelu-

jejo, uporabljajo in posredujejo tretjim osebam, samo če je to določeno z zakonom ali če je to potrebno zaradi uresničevanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja ali v povezavi z delovnim razmerjem (48. člen ZDR-1). Delodajalec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi ne sme od kandidata zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, če niso v neposredni povezavi z delovnim razmerjem (28. člen ZDR-1).

- *Privolitev delavca kot pravna podlaga za obdelavo podatkov.* Zaradi podrejenega položaja delavca je njegova privolitev lahko podlaga za zbiranje le izjemoma, če je očitno prostovoljna in jo brez kakršnih koli posledic za delovno razmerje lahko odkloni. Delodajalec na primer priredi neobvezen piknik, na katerega so vabljeni vsi delavci; podatek o tem, kdo se bo dogodka udeležil, o načinu prehranjevanja ali morebitnih alergijah delodajalec obdeluje na podlagi osebne privolitve.

Videonadzor na delovnem mestu. Videonadzor delovnih prostorov se lahko izvaja le, kadar je to nujno potrebno za varnost ljudi ali premoženja oz. za varovanje tajnih podatkov ter poslovne skrivnosti, tega namena pa ni mogoče doseči z milejšimi sredstvi. Prepovedano je v delovnih prostorih zunaj delovnega mesta, zlasti v garderobah, dvigalih in v sanitarnih prostorih. Pred uvedbo morajo biti delavci o njem vnaprej pisno obveščeni, poleg tega pa se mora delodajalec pred tem posvetovati z reprezentativnim sindikatom pri delodajalcu.

Shranjevanje življenjepisov na zalogo. Namen obdelave osebnih podatkov se izteče, ko je izbirni postopek za zaposlitev novega delavca končan. Zato mora delodajalec življenjepise neizbranih kandidatov uničiti ali jih na njegovo zahtevo vrniti kandidatu. Življenjepise lahko hrani, le če v objavi prostega delovnega mesta kandidate pozove, da označijo, če želijo, da jih delodajalec ohrani v bazi potencialnih iskalcev zaposlitve, ali neizbrane kandidate posebej povabi k podaji osebne privolitve (npr. prek e-pošte ali telefona).

Zbiranje delavčevih zasebnih stikov. Zasebno telefonsko številko ali zasebni e-naslov delodajalec lahko zbira z izrecno privolitvijo delavca za namen lažjega komuniciranja, pri čemer mora opredeliti, da posredovanje podatkov ni obvezno in da lahko delavec posreduje enega ali oba podatka. Z vidika varstva delavčeve zasebnosti

je najmanj invazivna možnost ta, da delodajalec delavcu dodeli službeni telefon in/ali službeni e-naslov.

SKLENITEV DELOVNEGA RAZMERJA

Oblika in stranki pogodbe o zaposlitvi. Delovno razmerje se sklene s pisno pogodbo o zaposlitvi (17. člen ZDR-1), ki jo skleneta delavec in delodajalec (19. člen ZDR-1). Delavec je lahko le fizična oseba, starejša od 15 let, delodajalec pa je lahko fizična ali pravna oseba. Zakon podrobno določa sestavine pogodbe o zaposlitvi.

Javna objava prostega delovnega mesta. Pred zaposlitvijo novega delavca mora delodajalec prosto delovno mesto oz. vrsto dela javno objaviti (25. člen ZDR-1). Objava mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in najmanj 3-dnevni rok za prijavo. Prostega dela ni dopustno objaviti samo za moške ali samo za ženske, razen če je določen spol bistven in odločilen pogoj za delo in je taka zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem (27. člen ZDR-1). Izjemoma se pogodba o zaposlitvi lahko sklene brez javne objave (26. člen ZDR-1).

Pravice strank v izbirnem postopku. Delodajalec sme od kandidata zahtevati le predložitev dokazil o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela, osebne podatke, kot so: družinski stan, nosečnost, načrtovanje družine, pa, le če so v neposredni povezavi z delovnim razmerjem. Delodajalec lahko preizkusi znanja oz. sposobnosti kandidatov za opravljanje dela, na svoje stroške pa lahko kandidata tudi napoti na predhodni zdravstveni pregled (28. člen ZDR-1). Pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi kandidat mora predložiti delodajalcu dokazila o izpolnjevanju pogojev in ga obvestiti o njemu znanih dejstvih, pomembnih za delovno razmerje (29. člen ZDR-1). Neizbrani kandidat ima pravico biti obveščen o neizbiri v osmih dneh po končanem postopku, upravičen pa je tudi do dokumentov, ki jih je predložil kot dokaz o izpolnjevanju zahtevanih pogojev (30. člen ZDR-1).

Poskusno delo. Ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi se delavec in delodajalec lahko dogovorita o poskusnem delu, katerega namen je preizkus delavčeve usposobljenosti in pričakovanj obeh strank. Delavec (125/3. člen ZDR-1) in delodajalec (125/4. člen ZDR-1) lahko med poskusnim delom redno odpovesta pogodbo o zaposlitvi, pri čemer je za odpoved predviden samo 7-dnevni odpovedni rok

(94/1. člen ZDR-1). Poskusno delo traja največ šest mesecev, podaljša pa se lahko zaradi začasne odsotnosti z dela (125/2. člen ZDR-1). Delavec je ob odpovedi pogodbe o zaposlitvi zaradi neuspešno opravljenega poskusnega dela upravičen do enake odpravnine kot pri redni odpovedi zaradi poslovnih razlogov (125/7. člen ZDR-1).

PRAVICE IN OBVEZNOSTI MED TRAJANJEM DELOVNEGA RAZMERJA

Pomen obveznosti pogodbenih strank. Obveznosti delavca in delodajalca delovnega razmerja morajo biti sorazmerno natančno določene, saj gre za dolgoročno razmerje, v katerem lahko nastanejo nejasnosti in konflikti. Da bi bilo odprta vprašanja mogoče rešiti, so temeljne obveznosti obeh strank določene že z zakonom, dodatno pa so lahko opredeljene tudi v drugih aktih, zlasti v pogodbi o zaposlitvi. Opredelitev obveznosti je pomembna tudi zaradi posledic, ki se vežejo na kršitev teh obveznosti. Posledice delavčevih kršitev obveznosti so lahko redna ali izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi, disciplinska, odškodninska pa tudi kazenska odgovornost. Če obveznosti krši delodajalec, pa delavec lahko odpove pogodbo o zaposlitvi ali zahteva odškodnino, delodajalca pa lahko doleti tudi prekrškovna ali kazenska odgovornost.

Obveznosti delavca. Med zakonske obveznosti delavca sodijo: *vestno opravljanje dela*, za katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi, v času in na kraju, ki sta določena za izvajanje dela, upošteva organizacijo dela in poslovanja pri delodajalcu (33. člen ZDR-1), pri tem pa mora upoštevati zahteve in navodila delodajalca (34. člen ZDR-1) ter spoštovati predpise o varnosti in zdravju pri delu (35. člen ZDR-1); *obveščanje delodajalca* o bistvenih okoliščinah, ki vplivajo oz. bi lahko vplivale na izpolnjevanje njegovih pogodbenih obveznosti, ter o vsaki grozeči nevarnosti za življenje ali zdravje oz. za nastanek materialne škode, ki jo zazna pri delu (36. člen ZDR-1); *prepoved škodljivega ravnanja*, po kateri delavec ne sme delovati tako, da bi to lahko moralno ali materialno škodovalo delodajalčevim interesom delodajalca (37. člen ZDR-1); *varovanje poslovne skrivnosti*, ki pomeni, da delavec ne sme izkoriščati ali izdajati poslovnih skrivnosti, ki jih kot take določi delodajalec in so bile delavcu zaupane ali s katerimi je bil seznanjen na kakršen koli drug način (38. člen ZDR-1); *prepoved konkurence*, ki jo sestavljata zakonska prepoved

konkurence med trajanjem delovnega razmerja, ki je opredeljena že z zakonom in je ni treba posebej dogovarjati s pogodbo o zaposlitvi (*konkurenčna prepoved*), ter pogodbeno prepoved konkurence, ki ne velja po samem zakonu, ampak jo je treba dogovoriti v pogodbi o zaposlitvi, z njo pa se stranki dogovorita, da delavec ne bo opravljal delodajalcu konkurenčne dejavnosti določeno obdobje (največ dve leti) po prenehanju delovnega razmerja (*konkurenčna klavzula*).

Obveznosti delodajalca. Delodajalec ima *obveznost delavcu zagotoviti delo*, za katero sta se stranki dogovorili v pogodbi o zaposlitvi, in mu omogočiti nemoteno izpolnjevanje delovnih obveznosti, zagotoviti vsa potrebna sredstva in delovni material, omogočiti prost dostop do poslovnih prostorov (43. člen ZDR-1). Poleg tega mora delodajalec *zagotavljati varne delovne razmere* (43. člen ZDR-1), pri čemer mora upoštevati Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1).⁶⁶⁰ Poleg tega mora *varovati delavčevo zasebnost, osebnost in dostojanstvo* (47. člen ZDR-1). Najpomembnejša obveznost delodajalca je *obveznost plačila vseh prejemkov, povezanih z delom*. Plačilo mora biti izplačano najpozneje 18 dni po preteku plačilnega obdobja, ki ne sme biti daljše od enega meseca (134. člen ZDR-1), za delo enake vrednosti pa mora biti plačilo enako ne glede na spol (133. člen ZDR-1). Prejemki delavca so sestavljeni iz plačila za delo oz. plače in drugih prejemkov iz dela:

a) **plačilo za delo oz. plača** – plačilo za opravljeno delo mora biti izplačano v denarni obliki; noben delavec, ki dela poln delovni čas, ne more prejeti plačila za delo, ki bi bilo nižje od minimalne plače po *Zakonu o minimalni plači (ZMinP)*;⁶⁶¹ plačilo za delo sestavljajo:

- *osnovna plača* – določi se, upošteva se zahtevnost dela, za katero je sklenjena pogodba,
- *del plače za delovno uspešnost* – določi se, upošteva se gospodarnost, kakovost in obseg opravljanja dela,
- *dodatki* – določeni so lahko z zakonom, t. i. zakonski dodatki (npr. za delovno dobo in posebne pogoje dela zaradi razporeditve delovnega časa) ali s kolektivno pogodbo, t. i. pogodbeni dodatki (npr. za posebne pogoje dela, kot so neugodni vplivi okolja in nevarnost pri delu),
- *del plače za poslovno uspešnost* – je del plače, le če je to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi;

- b) **drugi prejemki** – drugi prejemki niso plačilo za delo, so pa kljub temu delodajalčeva zakonska dolžnost in ne izbira; drugi prejemki so povračila stroškov v povezavi z delom (npr. za prehrano med delom, prevoz na delo in z dela ter za službena potovanja), regres za letni dopust, odpravnina ob upokojitvi in nadomestila plače (npr. za čas bolniške odsotnosti).

DELOVNI POGOJI

Opredelitev delovnega časa in polnega delovnega časa. Delovni čas je sestavljen iz efektivnega delovnega časa (vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na voljo delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti), časa odmora in iz časa upravičenih odsotnosti z dela (142. člen ZDR-1). Polni delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur tedensko in se ne more podaljšati z nobenim drugim aktom, lahko pa se kot polni delovni čas določi tudi delovni čas, ki je krajši od 40 ur tedensko, vendar ne manj kot 36 ur tedensko (samo v izjemnih primerih se z zakonom ali s kolektivno pogodbo za bolj tvegana delovna mesta lahko kot polni delovni čas določi tudi čas, ki je krajši od 36 ur) (143. člen ZDR-1).

Delo prek polnega delovnega časa. Delodajalec lahko delavcu naloži delo prek polnega delovnega časa, le če ima za to utemeljene razloge, saj to posega v delavčev prosti čas. *Nadurno delo* se navadno odredi pisno, omejeno pa je na primere, ko obstajajo zakonsko določeni razlogi (npr. izjemoma povečan obseg dela, potrebe nadaljevanja delovnega procesa zaradi preprečitve materialne škode ali nevarnosti za življenje in zdravje ljudi itn.). Njegova uvedba je prepovedana, če je delo mogoče opraviti v polnem delovnem času z ustrezno organizacijo in delitvijo dela, razporeditvijo delovnega časa, uvajanjem novih izmen ali z zaposlitvijo novih delavcev. Poleg vsebinskih obstajajo tudi časovne omejitve (delovni dan lahko traja največ 10 ur, nadurno delo največ 8 ur tedensko, 20 mesečno in 170 letno oz. s soglasjem delavca največ 230 ur letno), pri čemer se dnevna, tedenska in mesečna omejitve upoštevajo kot povprečna omejitve v obdobju šestih mesecev (144. člen ZDR-1). Ob naravnih ali drugih nesrečah ali ko se ta neposredno pričakuje, je delavec dolžen opraviti tudi *dodatno delo* v povezavi z odpravljanjem ali s preprečevanjem posledic, ki presega vrsto dela, ki ga sicer opravlja po pogodbi o zaposlitvi. Tako delo lahko traja, dokler je nujno, da se

rešijo človeška življenja, obvaruje zdravje ljudi ali prepreči materialna škoda (145. člen ZDR-1). Nekaterim kategorijam delavcev (npr. starejšemu delavcu ali delavcu, mlajšemu od 18 let) se delo prek polnega delovnega časa ne sme naložiti (146. člen ZDR-1).

Dopolnilno delo. Delavec lahko po poprejšnjem soglasjem delodajalca, pri katerem je zaposlen s polnim delovnim časom, izjemoma sklene pogodbo o zaposlitvi s krajšim delovnim časom največ osem ur tedensko z drugim delodajalcem, če gre za opravljanje deficitarnih poklicev ali opravljanje vzgojno-izobraževalnih, kulturno-umetniških in raziskovalnih del (147. člen ZDR-1).

Razporejanje delovnega časa. Razporejanje delovnega časa je del organiziranja delovnega procesa in zato v domeni delodajalca, a ker vpliva na delavčev prosti čas, je delodajalec pri razporejanju vezan na nekatere zakonske omejitve:

- a) *letni raspored delovnega časa* – pred začetkom leta delodajalec določi letni raspored delovnega časa ter o tem pisno obvesti delavce in sindikate; rasporeditev delovnega časa je lahko enakomerna ali neenakomerna:
 - *enakomerna rasporeditev* – delovni čas je enakomerno razporejen, ko delavec dnevno dela ves čas enako število ur ali v določenih dnevih več ali manj ur; pri enakomerni rasporeditvi polni delovni čas ne sme biti razporejen na manj kot štiri dni v tednu (148/5. člen ZDR-1),
 - *neenakomerna rasporeditev* – včasih narava ali organizacija dela in potrebe uporabnikov narekujejo, da je v nekaterih časovnih obdobjih delovni čas daljši od polnega, v drugih pa krajši; gre za odločitev delodajalca, da bodo delavci določeno obdobje delali več kot polni delovni čas, v izravnalnem obdobju pa manj, tako da bodo v šestmesečnem obdobju povprečno dosegli polni delovni čas (148/6. člen ZDR-1),
- b) *začasna prerazporeditev delovnega časa* – delodajalec mora o začasni prerazporeditvi pisno obvestiti delavce najmanj en dan pred rasporeditvijo (148/4. člen ZDR-1); gre za spremembo vnaprej določene rasporeditve, ki jo delodajalci zardi utemeljenih razlogov lahko uvedejo, delavci pa jo morajo sprejeti.

Pri neenakomerni razporeditvi in začasni prerazporeditvi polnega delovnega časa delovni čas ne sme trajati več kot 56 ur tedensko, polni delovni čas pa se upošteva kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šest mesecev (7/148. člen ZDR-1).

Nočno delo. Kot nočno delo se šteje delo v času med 23. in 6. uro zjutraj, če je z razporeditvijo delovnega časa določena nočna izmena, pa se šteje za nočno delo osem nepretrganih ur med 22. in 7. uro zjutraj. Delavec, ki dela ponoči vsaj tri ure dnevnega delovnega časa oz. vsaj tretjino letnega delovnega časa, je nočni delavec, zato ima poleg dodatka za nočno delo, ki je opredeljen v kolektivnih pogodbah, tudi pravico do daljšega dopusta, ustrezne prehrane med delom in strokovnega vodstva delovnega procesa, če bi se mu po zdravniškem mnenju zdravje zaradi nočnega dela lahko poslabšalo, pa ga mora delodajalec zaposliti na ustrezno delo podnevi (151. člen ZDR-1).

Odmori, dnevni in tedenski počitki. Delavec, ki dela polni delovni čas, ima med dnevnim delom pravico do *30-minutnega dnevnega odmora*, ki se všteva v delovni čas (154/1. člen ZDR-1). Delavec, ki dela krajši delovni čas, a vsaj štiri ure dnevno, ima pravico do sorazmernega odmora (154/2. člen ZDR-1). Delavec ima v obdobju 24 ur pravico do najmanj *12-urnega dnevnega počitka* (155/1. člen ZDR-1), če je njegov čas neenakomerno razporejen ali začasno prerazporejen, pa ima pravico do *11-urnega počitka* (155/2. člen ZDR-1). V obdobju sedmih zaporednih dni ima poleg pravice do dnevnega počitka tudi pravico do *24-urnega tedenskega počitka*, vendar pa se minimalno trajanje tedenskega počitka upošteva kot povprečje v obdobju 14 zaporednih dni (156. člen ZDR-1).

Letni dopust. Delavec ima pravico do najmanj štirih tednov letnega dopusta, pri čemer je njihova pretvorba v dneve odvisna od tedenske razporeditve delovnih dni. Do najmanj treh dodatnih dni letnega dopusta imajo pravico starejši delavci, invalidi, delavec z najmanj 60-odstotno telesno okvaro ter delavci, ki negujejo in varujejo telesno ali duševno prizadetega otroka, en dodatni dan letnega dopusta pa ima delavec za vsakega otroka, mlajšega od 15 let (159. člen ZDR-1). Daljše trajanje letnega dopusta se lahko določi s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. Delavec pridobi pravico do letnega dopusta s sklenitvijo delovnega razmerja, a če sklene ali mu preneha delovno razmerje med koledarskim letom,

ima pravico do dvanajstine dopusta za vsak mesec zaposlitve (161. člen ZDR-1). Letni dopust je mogoče izrabiti v več delih, a mora en del trajati najmanj dva tedna. Delodajalec mora delavcu zagotoviti izrabo letnega dopusta do konca leta, delavec pa mora do konca leta izrabiti najmanj dva tedna, preostanek pa v dogovoru z delodajalcem do 30. junija naslednjega leta (162. člen ZDR-1). Letni dopust se izrablja, upošteva potrebe delovnega procesa na eni strani ter počitek, rekreacijo in družinske obveznosti delavca na drugi. Starši šoloobveznih otrok imajo pravico izrabiti vsaj teden dopusta med šolskimi počitnicami (163. člen ZDR-1). Delavec ima pravico izrabiti le en dan na dan, ki ga sam določi, delodajalec pa mu tega ne more odreči, če to resneje ne ogroža delovnega procesa. Izjava ali sporazum, s katerim bi se delavec odpovedal pravici do letnega dopusta, je neveljaven, razen ob prenehanju delovnega razmerja (164. člen ZDR-1).

Druge odsotnosti z dela. Delavec ima pravico do plačane odsotnosti z dela tudi *zaradi osebnih okoliščin* (npr. zaradi lastne poroke, smrti partnerja, otroka, smrti staršev ali hujše nesreče, ki ga zadane), *zaradi dela prostih praznikov*, ob začasni nezmožnosti za delo *zaradi bolezni ali poškodbe* in *zaradi opravljanja neprofesionalne funkcije*.

ATIPIČNE OBLIKE DELA

Po zakonu je tipična oblika delovnega razmerja delovno razmerje za nedoločen čas, s polnim delovnim časom in za delo, ki se opravlja v prostorih delodajalca. Pogodbe o zaposlitvi, ki pri katerem izmed teh elementov odstopajo, so atipične in so namenjene večji prožnosti sistema delovnih razmerij. Takšne nestandardne oblike so: pogodba o zaposlitvi za določen čas, s krajšim delovnim časom, za opravljanje dela na domu, med delavcem in delodajalcem, ki zagotavlja delo drugemu uporabniku, zaradi opravljanja javnih del, s poslovodnimi osebami, za delo pripravnika. Zunaj dometa delovnega prava in s tem urejanja v ZDR-1 pa ostajajo nekatere oblike opravljanja dela, kot so: delo po civilnih pogodbah, študentsko delo pa tudi samostojno delo, organizirano prek različnih oblik gospodarskih subjektov, npr. samostojni podjetnik.

Pogodba o zaposlitvi s pripravnikom. Pogodbo o zaposlitvi kot pripravnik lahko sklene, kdor prvič začne opravljati delo, ustrezno

vrsti in ravni svoje strokovne izobrazbe (120. člen ZDR-1). Namen pripravništva je, da se pripravnik usposobi za samostojno opravljanje dela, zato mora delodajalec pripravniku zagotoviti program usposabljanja in mentorstvo, hkrati pa ima pripravnik lahko nižjo plačo, kot je sicer predvidena za njegovo delovno mesto ali vrsto dela (prejeti sme najmanj 70 odstotkov osnovne plače, ki bi jo prejel kot delavec, a ne manj kot minimalno plačo). Takšno pogodbo je zato dopustno skleniti, le če poseben zakon ali kolektivna pogodba to predvideva (npr. Zakon o pravniškem državnem izpitu⁶⁶² predvideva sodniško pripravništvo). Pripravništvo lahko traja največ eno leto, če zakon ne določa drugače (121. člen ZDR-1). Med pripravništvom delodajalec pripravniku ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi, razen če so podani razlogi za izredno odpoved (npr. če pripravnik stori hujšo kršitev delovnih obveznosti), ali ob uvedbi postopka za prenehanje delodajalca ali prisilne poravnave (123. člen ZDR-1). Pogodba o volonterskem opravljanju pripravništva se lahko sklene, le če je to predvideno s posebnim zakonom. V tem primeru ne gre za pogodbo o zaposlitvi, volonterski pripravnik npr. ne prejme plačila za delo, se pa zanj uporabljajo pravila delovnega prava o trajanju in izvajanju pripravništva, omejenosti delovnega časa, odmorih in počitkih, povračilu stroškov v povezavi z delom, odškodninski odgovornosti ter o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu (124. člen ZDR-1).

Pogodba o zaposlitvi za določen čas. Pogodba o zaposlitvi za določen čas je izjema od pravila, da se delovna razmerja sklepajo za nedoločen čas. Med trajanjem razmerja imata delavec in delodajalec enake pravice in obveznosti kot v delovnem razmerju za nedoločen čas, če zakon ne določa drugače. Bistvena razlika je torej v točki prenehanja delovnega razmerja: medtem ko pri nedoločenem času razmerje traja, dokler se ne pojavi kakšen razlog za prenehanje (npr. odvečnost delavčevega dela, kršitev delovnih obveznosti itn.), je pri določenem času konec razmerja predviden ali vsaj predvidljiv vnaprej (npr. za tri mesece ali čas izvedbe določenega projekta). Ker je ta oblika zaposlitve za delavca bolj negotova, je po zakonu omejena z *vsebinskimi razlogi* (sklene se lahko le v primerih, ki so predvideni z zakonom, npr. nadomeščanje začasno odsotnega delavca, začasno povečan obseg dela, sezonsko delo, zaposlitev tujca, poslovodje, funkcionarja itn.) in s *časovnimi omejitvami* (v večini primerov je prepovedano veriženje pogodb,

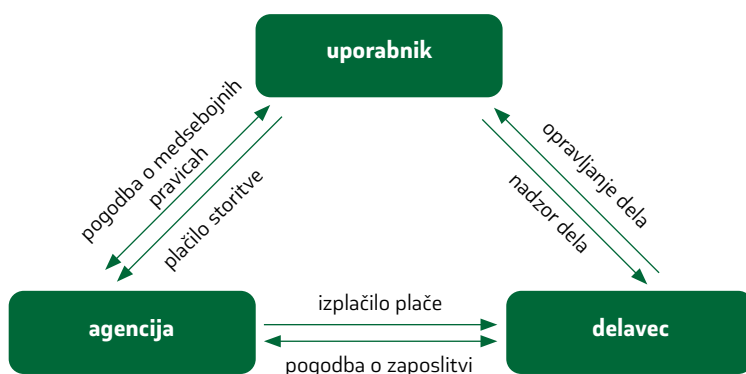
zato delodajalec ne sme skleniti ene ali več zaporednih pogodb z istim delavcem in za isto delo, ki bi neprekinjeno trajale več kot dve leti, obstajajo pa tudi izjeme, ko ta časovna omejitev ne velja, npr. zaposlovanje tujcev, poslovodij in funkcionarjev, saj bi takšna omejitev lahko škodovala delavcu). Če je pogodba o zaposlitvi sklenjena za določen čas v nasprotju z zakonom ali s kolektivno pogodbo oz. če ostane delavec na delu tudi po času, ko bi mu moralo delovno razmerje prenehati, se šteje, da je sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas (56. člen ZDR-1).

Pogodba o zaposlitvi za krajši delovni čas. Krajši delovni čas je čas, ki je krajši od polnega, ki velja pri delodajalcu (65. člen ZDR-1). Delavec s *krajšim delovnim časom* ima enake pogodbene in druge pravice (npr. pokojninsko, invalidsko, zdravstveno zavarovanje) in obveznosti iz delovnega razmerja kot delavec, ki dela poln delovni čas, pri čemer nekatere pravice *uveljavlja sorazmerno obsegu delovnega časa* (npr. denarni prejemki, kot so: plačilo za delo, nadomestila in regres za letni dopust, tudi nekatere pravne posledice v socialnem sistemu, kot je priznavanje pokojninske dobe, so sorazmerne), nekatere *uveljavlja v celoti* (npr. pravico do sodelovanja pri upravljanju, tudi minimalni letni dopust je enak, kot če bi delal polni delovni čas – vsaj štiri tedne, tudi zdravstvene storitve uveljavlja v celoti), nekaterih pravic pa *ne more uveljavljati* (pravica do odmora med delovnim časom, če dela manj kot štiri ure dnevno). Delavec lahko sklene pogodbo o zaposlitvi za krajši delovni čas z več delodajalci in tako doseže polni delovni čas. V tem primeru se mora sporazumeti z delodajalci o delovnem času, načinu izrabe letnega dopusta in o drugih odsotnostih z dela (66. člen ZDR-1). Poleg krajšega delovnega časa, ki je posledica dogovora delavca in delodajalca, obstaja tudi **skrajšani delovni čas oz. krajši delovni čas v posebnih primerih**, ko je delo s krajšim delovnim časom delavčeva zakonska pravica (npr. zaradi starševstva otroka, mlajšega od treh let, oziroma v družinah z več otroki – do konca prvega razreda mlajšega otroka), poleg tega pa ima delavec pravice iz socialnega zavarovanja, kot če bi delal polni delovni čas (67. člen ZDR-1).

Zaposlovanje prek agencij. Pri agencijskem zaposlovanju gre za tristransko razmerje med agencijo za zaposlovanje, napotnim delavcem in uporabnikom, pri čemer sta stranki pogodbe o zaposlitvi delavec in agencija, delo pa se dejansko opravlja pri uporabniku. Agencija je lahko vsaka pravna ali fizična oseba, ki izpolnjuje

precej zahtevne pogoje po Zakonu o urejanju trga dela⁶⁶³ in ki pred začetkom poslovanja pridobi dovoljenje ministrstva za delo ter je vpisana v register domačih ali v evidenco tujih agencij. Pogodba o zaposlitvi med napotnim delavcem in agencijo se sklene za nedoločen čas, če so pri uporabniku podani za določen čas, pa lahko tudi za določen čas; predčasno prenehanje potrebe po delu delavca pri uporabniku ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas (60. člen ZDR-1). Višina delavčeve plače je odvisna od opravljenega dela in pravil, ki veljajo pri uporabniku, pri pogodbi za nedoločen čas pa ima tudi pravico do nadomestila plače, ko agencija ne zagotavlja dela pri uporabniku. Nadomestilo ne more biti nižje od 70 % minimalne plače (61. člen ZDR-1).

Slika 14.1: Tristransko razmerje pri agencijskem delu (lastno delo)



Pogodba o zaposlitvi za delo na domu. Delo na domu je delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu, v prostorih po svoji izbiri zunaj delovnih prostorov delodajalca ali delo na daljavo z uporabo informacijske tehnologije. Delodajalec mora pred začetkom organiziranja dela na domu obvestiti inšpekcijo za delo (68. člen ZDR-1); ta lahko prepove delodajalcu organiziranje dela na domu, če je delo na domu škodljivo oziroma če obstaja nevarnost, da postane škodljivo za delavce, ki delajo na domu, ali za življenjsko in delovno okolje, v katerem se delo opravlja (71. člen ZDR-1). Delavec ima pravico do nadomestila za uporabo svojih sredstev pri delu na domu, višino nadomestila pa se določi s pogodbo o zaposlitvi (70. člen ZDR-1). Druge pravice in obveznosti so enake kot pri delavcih, ki delajo v prostorih delodajalca (69. člen ZDR-1).

Pogodba o zaposlitvi s poslovnimi osebami. Če poslovodne osebe sklepajo pogodbo o zaposlitvi, lahko v pogodbi o zaposlitvi stranki drugače uredita pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja glede pogojev in omejitev delovnega razmerja za določen čas, delovnega časa, zagotavljanja odmorov in počitkov, plačila za delo, disciplinske odgovornosti in glede prenehanja pogodbe o zaposlitvi (73. člen ZDR-1).

PRENEHANJE DELOVNEGA RAZMERJA

Razlogi za prenehanja in pravica do odpravnine. Za prenehanje pogodbe o zaposlitvi obstaja več razlogov. Pogodba o zaposlitvi za določen čas preneha s potekom časa, za katerega je bila sklenjena, pogodba za določen in nedoločen čas pa lahko preneha s smrtjo delavca ali delodajalca, ki je fizična oseba, s sporazumom, z redno ali izredno odpovedjo, s sodbo sodišča in v drugih primerih, ki jih določa zakon. Najpogostejši in hkrati najkonfliktnejši način prenehanja je redna ali izredna odpoved, ki jo lahko podata delavec in delodajalec. Delavec ima pravico do odpravnine, kadar mu preneha pogodba o zaposlitvi za določen čas (79. člen ZDR-1), če delodajalec redno odpove pogodbo o zaposlitvi zaradi nekrivdnih razlogov (108/1. člen ZDR-1) in če delavec izredno odpove pogodbo (111/3. člen ZDR-1).

Redna odpoved pogodbe o zaposlitvi. Redna odpoved je odpoved z odpovednim rokom delavca ali delodajalca. Zadnji je pri odpovedi precej bolj omejen, saj je delavec šibkejša in od obstoja delovnega razmerja eksistenčno odvisna stranka:

- *redna odpoved delavca* – delavec jo lahko poda brez obrazložitve, upoštevati pa mora minimalni odpovedni roki, ki je po zakonu 15 dni za delavce, ki so pri delodajalcu manj kot eno leto, in 30 dni za tiste, ki delajo dlje; s pogodbo o zaposlitvi ali kolektivno pogodbo je lahko dogovorjen daljši odpovedni rok, a ne daljši od 60 dni (94/2. člen ZDR-1);
- *redna odpoved delodajalca* – delodajalec lahko odpove pogodbo, le če obstaja eden izmed petih zakonskih razlogov, ki onemogočajo nadaljevanje dela: 1) *poslovni razlog* (prenehanje potreb po opravljanju dela delavca zaradi ekonomskih,

organizacijskih, tehnoloških, strukturnih ali podobnih razlogov na strani delodajalca); 2) *razlog nesposobnosti* (nedoseganje pričakovanih delovnih rezultatov, neizpolnjevanje pogojev za opravljanje dela);⁶⁶⁴ 3) *krivdni razlog* (kršenje delovnih obveznosti);⁶⁶⁵ 4) *nezmožnost opravljanja dela zaradi invalidnosti*; 5) *neuspešno opravljeno poskusno delo*. Pri odpovedi zaradi poslovnega razloga ali razloga nesposobnosti je odpovedni rok 15 dni, če je delavec delal pri delodajalcu manj kot eno leto, in 30 dni, če je delal med enim in dvema letoma, nad dve leti zaposlitve pa odpovedni rok narašča za vsako izpolnjeno leto zaposlitve za dva dni, a največ 60 dni. Pri krivdnem razlogu je odpovedni rok 15 dni (94/2. člen ZDR-1).⁶⁶⁶

Izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi. Delavec ali delodajalec lahko izredno odpovesta pogodbo o zaposlitvi, če obstajajo razlogi, določeni s tem zakonom, ter če ob upoštevanju vseh okoliščin in interesov obeh pogodbenih strank ni mogoče nadaljevati delovnega razmerja do izteka odpovednega roka (109. člen ZDR-1):

- *izredna odpoved delavca* – delavec lahko poda izredno odpoved, če delodajalec krši bistvene pogodbene in druge obveznosti glede zagotavljanja dela, plačila plače, zagotavljanja varstva in zdravja pri delu ter varovanja delavčeve osebnosti in dostojanstva; ker je delavec v odpoved posredno prisiljen, ima pravico do odpravnine;
- *izredna odpoved delodajalca* – delodajalec lahko izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, kadar za to obstajajo zakonski razlogi na strani delavca: če delavec krši delovne obveznosti in ima kršitev vse znake kaznivega dejanja, naklepno ali hudo malomarno huje krši delovne obveznosti, predloži lažne podatke ob sklenitvi delovnega razmerja, mu je za več kot šest mesecev izrečena zaporna kazen ali prepoved oz. onemogočenje opravljanja dela zaradi pravnomočnega ukrepa (npr. odvzema vozniškega izpita taksistu), neuspešno opravi poskusno delo, po koncu suspenza se ne vrne na delo ali krši bolniški red (110. člen ZDR-1).

KOLEKTIVNO DELOVNO PRAVO

OPREDELITEV IN PRAVNI VIRI KOLEKTIVNEGA DELOVNEGA PRAVA

Kolektivno delovno pravo je posebnost delovnega prava in ga v taki ali podobni obliki v drugih pravnih panogah ne najdemo. Je posledica dejstva, da država urejanje odnosov med delavci in delodajalci delno prepušča socialnim partnerjem, ki razmere v panogah, poklicih in v podjetjih poznajo bolje kot ona in je zato smiselno, da posebnosti uredijo sami. Pravice in obveznosti strank delovnega razmerja se tako oblikujejo in izvršujejo s pomočjo kolektivnih pogajanj, prek sodelovanja delavcev v upravljanju in finančnih rezultatih družbe ter s pomočjo stavke.

Drugače kot pri individualnem delovnem pravu materija ni urejena v enem krovnem zakonu, ampak obstaja več področnih zakonov: *Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP)*,⁶⁶⁷ *Zakon o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin)*,⁶⁶⁸ *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)*,⁶⁶⁹ *Zakon o udeležbi delavcev pri dobički (ZUDDob)*⁶⁷⁰ in *Zakon o stavki (ZStk)*.⁶⁷¹

PRAVNA UREDITEV SINDIKATOV

Sindikalna svoboda. Sindikati so prostovoljna interesna združenja delavcev namenjena uveljavljanju ekonomskih in socialnih pravic. Ustava RS določa, da so ustanavljanje in delovanje sindikatov ter včlanjevanje vanje svobodni (76. člen URS), zakon pa natančneje določa, kako sindikat pridobi lastnost pravne osebe in kako postane reprezentativen.⁶⁷²

Pridobitev pravne osebnosti oz. nastanek sindikata. Za nastanek sindikata država ne zahteva nobenih posebnih pogojev, zato obstajajo številni različni sindikati (sindikalni pluralizem), njihova ustanovitev pa je preprosta. Ustanovitelji sprejmejo statut ali drug temeljni akt, v njem med drugim določijo ime, kratico in znak, ki se mora bistveno in nedvoumno razlikovati od drugih, ter oddajo vlog za hrambo statuta (4. člen ZRSin). Sindikat kot pravna oseba

nastane z dnem izdaje odločbe o hrambi statuta (2. člen ZRSin), ki se objavi v Uradnem listu RS.

Reprezentativnost sindikatov. Medtem ko za ustanovitev sindikata niso predvideni posebni pogoji in jih je zato sorazmerno veliko, pa država nekatere pristojnosti podeljuje samo reprezentativnim sindikatom. O reprezentativnosti sindikatov panog, dejavnosti in poklicev odloči minister za delo, o reprezentativnosti sindikatov v organizaciji pa delodajalec (10. člen ZRSin). Za pridobitev reprezentativnosti mora sindikat kumulativno izpolnjevati:

- *kvalitativne pogoje*, povezane z načinom organiziranja in delovanja (demokracija, svoboda včlanjevanja, delovanja in uresničevanja članskih pravic in obveznosti, najmanj 6-mesečno neprekinjeno delovanje, neodvisnost od državnih organov in delodajalcev);
- *kvantitativne pogoje*, povezane z zadostnim članstvom (za reprezentativne se določijo zveze sindikatov za območje države, v katere se povezujejo sindikati iz različnih panog, dejavnosti ali poklicev in v katere je včlanjenih najmanj 10 odstotkov delavcev iz posamezne panoge, dejavnosti ali poklica (8. člen ZRSin); če sindikat ni včlanjen v zvezo, pa je v panogi, dejavnosti, poklicu ali v organizaciji reprezentativen, le če je vanj včlanjenih najmanj 15 % delavcev posamezne panoge, dejavnosti, poklica ali organizacije (9. člen ZRSin).

Pristojnosti nereprezentativnih in reprezentativnih sindikatov. Nereprezentativni sindikati imajo enake pristojnosti kot reprezentativni (lahko npr. sklepajo kolektivne pogodbe z veljavnostjo za svoje člane, zastopajo svoje člane v individualnih postopkih o njihovih pravicah in obveznostih, npr. v disciplinskem postopku in pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi od delodajalca), razen tistih, ki so po zakonu izrecno podeljene *reprezentativnim sindikatom* (npr. sklepanje kolektivnih pogodb s splošno veljavnostjo, sodelovanje v organih, ki odločajo o vprašanjih ekonomske in socialne varnosti delavcev, sodelovanje pri odpovedi pogodbe večjemu številu delavcev idr.).

KOLEKTIVNA POGAJANJA IN KOLEKTIVNE POGODBE

Pomen in pravni viri. Kolektivna pogajanja so iskanje skupnega dogovora delavcev in delodajalcev o pogojih dela in zaposlitve. Kolektivne pogodbe so avtonomni pravni viri, ki jih oblikujejo socialni partnerji ter podrobneje urejajo in načelno nadgrajujejo minimalne standarde delavskih pravic. Tako se omogoča upoštevanje posebnosti posamezne dejavnosti, poklica ali podjetja ter demokratizira odločanje v ekonomskem in delovnem okolju. Kolektivne pogodbe se lahko sklepajo na različnih ravneh: za vse delavce pri delodajalcih v Sloveniji se lahko sklene *splošna kolektivna pogodba*, za posamezno panogo *kolektivna pogodba dejavnosti*, sindikat in poslovodstvo posamezne organizacije pa lahko skleneta tudi *podjetniško kolektivno pogodbo*. Ustava RS kolektivnih pogodb neposredno ne omenja, se jih pa posredno dotikajo ustavne določbe o varstvu in svobodi dela, sindikalni svobodi, pravici do stavke in delavskem soupravljanju. Na mednarodni ravni to področje urejata *Konvencija MOD, št. 87, o svobodi združevanja in varstva pravic do organiziranja* in *Konvencija MOD, št. 98, o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja*. Podrobneje vsebino, postopek sklenitve, obliko, veljavnost in prenehanje, evidenco in objavo kolektivnih pogodb ureja *Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP)*.⁶⁷³ Ker kolektivne pogodbe niso državni prisilni akti, ampak pogodbe, se zanje subsidiarno in smiselno uporabljajo splošna pravila civilnega prava, torej *Obligacijski zakonik (OZ)*.⁶⁷⁴

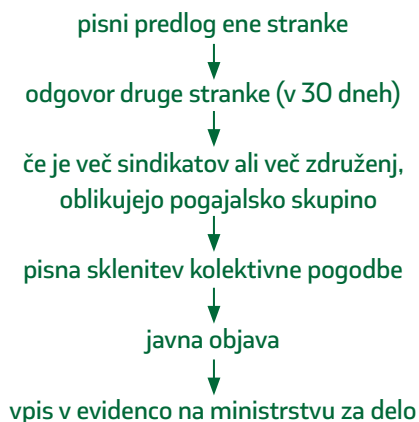
Vsebina kolektivnih pogodb. Temeljni namen kolektivne pogodbe je dopolnitev obstoječe ureditve pravnega položaja delavcev glede kategorije in ureditev razmerja med strankami kolektivne pogodbe. Kolektivno pogodbo tako sestavljajo:

- *normativni del* – vsebuje določbe, s katerimi se podrobneje urejajo pravice in obveznosti delavcev in delodajalcev v posamičnem delovnem razmerju (npr. plačilo za delo, varnosti in zdravje pri delu, delovni čas, izobraževanje itn.);
- *obligacijski del* – vsebuje pravila o pravicah in obveznostih strank, ki so sklenile kolektivno pogodbo (npr. obveščanje o izvajanju kolektivne pogodbe), ter načine preprečevanja in reševanja medsebojnih sporov.

Stranke kolektivnih pogodb. Na strani delavcev kolektivne pogodbe sklepajo sindikati oz. združenja sindikatov, na strani delodajalcev pa delodajalci oz. združenja delodajalcev. V javnem sektorju kolektivne pogodbe na strani delodajalca sklepa Vlada RS ali ministrstvo, ki ga pooblasti, oz. drug z zakonom pooblaščen organ (2. člen ZKolP).

POSTOPEK SKLEPANJA KOLEKTIVNIH POGODB

Slika 14.2: Postopek sklepanja kolektivnih pogodb po ZKolP (lastno delo)



Veljavnost kolektivnih pogodb. Ker kolektivne pogodbe niso klasični državni pravni akti, obstajajo nekatera posebna pravila glede njihove veljavnosti:

- *Časovna veljavnost.* Kolektivna pogodba se lahko sklene za določen ali nedoločen čas. Če ni drugače dogovorjeno, začne veljati 15. dan po objavi, preneha pa veljati s potekom časa, za katerega je sklenjena, s sporazumom ali z odpovedjo, pri čemer kolektivne pogodbe za določen čas ni mogoče predčasno odpovedati. Po prenehanju veljavnosti se do sklenitve nove, a najdlje eno leto, uporabljajo določbe normativnega dela.
- *Načelo omejene veljavnosti kolektivne pogodbe.* Kolektivne pogodbe v celoti veljajo le za člane sindikatov, ki so jih sklenili. Kadar so med podpisniki združenja sindikatov ali delodajalcev, se v kolektivni pogodbi določi, za katere člane združenja velja. Kolektivna pogodba obvezuje stranki kolektivne pogodbe oziroma njune člane, tudi kadar podpisnik izstopi iz združenja, vendar najdlje eno leto (10. člen ZKolP).

- *Splošna veljavnost kolektivnih pogodb oz. razširitev veljavnosti po samem zakonu.* Če na ravni ene ali več organizacij kolektivno pogodbo sklene en ali več reprezentativnih sindikatov, ta velja za vse delavce pri delodajalcu oz. pri delodajalcih, za katere velja.
- *Razširitev veljavnosti s sklepom ministra za delo.* Če kolektivno pogodbo ene ali več dejavnosti sklene en ali več reprezentativnih sindikatov in eno ali več reprezentativnih združenj delodajalcev, lahko ena izmed strank kolektivne pogodbe predlaga ministru za delo, da razširi njeno veljavnost na vse delodajalce v dejavnosti, za katero je sklenjena. Razširjena veljavnost se ugotovi, če je kolektivno pogodbo sklenil en ali več reprezentativnih sindikatov in en ali več reprezentativnih združenj delodajalcev, katerega člani zaposlujejo več kot pol delavcev pri delodajalcih, za katere se predlaga razširitev veljavnosti. Minister razširitev ugotovi s sklepom, ki se objavi v Uradnem listu RS.⁶⁷⁵

Evidenca, objava in dostopnost kolektivnih pogodb. Kolektivne pogodbe, sklenjene za območje države, se vpisujejo v evidenco kolektivnih pogodb pri ministrstvu za delo.⁶⁷⁶ Stranki morata sklenjeno kolektivno pogodbo objaviti; kolektivno pogodbo za območje države objavita v Uradnem listu RS. Delodajalec mora omogočiti delavcem, da se seznanijo z vsemi kolektivnimi pogodbami, ki ga obvezujejo. V ta namen morajo biti vedno na voljo na dostopnem mestu, na katerem se lahko delavci brez nadzora seznanijo z njihovo vsebino.

Razmerje med zakonom in kolektivno pogodbo. Kolektivna pogodba lahko vsebuje le določbe, ki so za delavce ugodnejše od zakonskih (načelo *in favorem laboratoris*), a ZDR-1 vsebuje tudi približno deset izjem, ko kolektivna pogodba lahko določi tudi manj ugodno obravnavo položaja delavcev. Tako se npr. s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti lahko določi, da manjši delodajalec (z največ 10 delavci) lahko sklepa pogodbe o zaposlitvi za določen čas brez upoštevanja razlogov, zaradi katerih se sicer lahko sklene pogodba o zaposlitvi za določen čas (54. člen ZDR-1).⁶⁷⁷

PРАВNA UREDITEV STRUKTURNE IN FINANČNE PARTICIPACIJE

Kapitalistična gospodarstva temeljijo na pravici do zasebne lastnine, pri čemer o poslovanju podjetja in delitvi dobička odločajo lastniki. Kljub temu pa so v socialno-tržnih gospodarstvih v odločanje (*strukturna participacija*) in delitev dobička (*finančna participacija*) vključeni tudi delavci, pri čemer države delavsko participacijo zakonsko urejajo kot obvezno ali pa jo samo spodbujajo z različnimi ukrepi.

SODELOVANJA DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

Pojem in pravni viri. Strukturna participacija delavcev ali sodelovanje pri upravljanju je pravica delavcev vplivati na procese odločanja v organizacijah o zadevah, ki so posredno ali neposredno povezane z njihovim ekonomskim in s socialnim položajem. Pravica delavcev sodelovati pri odločanju v zadevah gospodarskih družb oz. zavodov je opredeljena že v 75. členu Ustave RS, način in pogoje sodelovanja pri upravljanju pa od leta 1993 ureja *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU)*.

Načela sodelovanja pri upravljanju. Slovenski sistem temelji na treh temeljnih načelih. Skladno z *načelom univerzalnosti* imajo pravico do sodelovanja pri upravljanju vsi delavci, kljub temu pa je pravica delno omejena v javnem sektorju, zlasti v državni upravi. Po *načelu prostovoljnosti kolektivnih oblik soupravljanja* je oblikovanje delavskih predstavništev stvar prostovoljne odločitve delavcev; tega jim nihče ne more prepovedati niti zapovedati; ne gre za njihova dolžnost, ampak pravico.⁶⁷⁸ *Načelo avtonomne dograditve participacijskih razmerij* izhaja iz zakonske ureditve kot minimuma, ki določa le temeljne oblike in načine sodelovanja soupravljanja, a »dopušča, da se delodajalska in delavska stran dogovorita o razširitvi omenjenih pavic z enim izmed kolektivnih sporazumov, to je s participativnim dogovorom«. ⁶⁷⁹

Trije modeli sodelovanja pri upravljanju. Slovenski sistem delavskega soupravljanja vključuje tri modele:

- *Partnerski model ali sodelovanje prek posebnih delavskih organov.* Delavci v tem modelu lahko oblikujejo svoje predstavniške organe. Svet delavcev je kolektivno, voljeno telo, njegova velikost je odvisna od števila zaposlenih v podjetju (v podjetjih z manj kot 20 zaposlenimi je alternativa svetu delavski zau-pnik). Delodajalec mora o posameznih vprašanjih svet delavcev a) obveščati (o gospodarskem položaju, razvojnih ciljih, položaju panoge itn.), se z njim b) posvetovati (o statusnih in kadrovskih vprašanjih ter varnosti in zdravju pri delu) in c) pridobiti soglasje (o osnovah za določanje izrabe letnega dopusta, o merilih za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, merilih napredovanja in nagrajevanja itn.). Zbor delavcev, ki ga sestavljajo vsi zaposleni v družbi, razen vodilnega osebja, ima pravico obravnavati vprašanja iz pristojnosti sveta delavcev, ne more pa o teh vprašanjih odločati; skliče ga svet delavcev.
- *Integrativni model ali soodločanje prek obstoječih organov družbe.* V dvotirnem sistemu upravljanja delavci soodločajo prek predstavnikov v nadzornem svetu družbe (število predstavnikov se določi s statutom, a ne more biti manjše od tretjine in ne večje od polovice vseh članov, predsednik nadzornega sveta je vedno predstavnik delničarjev, ki ima ob neodločenem izidu odločilni glas), v družbah z več kot 500 zaposlenimi pa tudi prek delavskega direktorja, ki ga v upravo predlaga svet delavcev, imenuje pa ga nadzorni svet. V enotirnem sistemu upravljanja delavci sodelujejo prek predstavnikov delavcev v upravnem odboru, pri čemer število delavskih predstavnikov določi statut, a to ne sme biti manjše od enega predstavnika izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora. V družbi z več kot 500 delavci je na predlog sveta delavcev eden izmed predstavnikov delavcev v upravnem odboru imenovan za izvršnega direktorja (78. člen ZSDU).
- *Dogovorni model.* Poleg zakonsko predvidenih načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju se lahko s participativnim dogovorom med svetom delavcev in delodajalcem določijo tudi drugi načini sodelovanja delavcev pri upravljanju (5. člen ZSDU).

UDELEŽBA DELAVCEV PRI DOBIČKU

Pojem in pravni viri. Finančna participacija delavcev ali udeležba delavcev pri dobičku je oblika motiviranja in nagrajevanja delavcev, pri kateri delavci sodelujejo pri delitvi finančnih rezultatov podjetja. Pri nas je od leta 2008 urejena z *Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob)*, po katerem udeležba pri dobičku temelji na prostovoljnem dogovoru med delavci in delodajalcem, država pa ta dogovor finančno spodbuja z olajšavami pri plačilu davščin.

Načela sodelovanja pri upravljanju. Slovenski sistem udeležbe delavcev pri dobičku temelji na štirih temeljnih načelih: na *načelu prostovoljnosti*, po katerem je udeležba pri dobičku prostovoljna za delavce in družbo (3/1. člen ZUDDob); *načelu neprenosljivosti*, po katerem pravica do udeležbe pri dobičku ni prenosljiva (3/2. člen ZUDDob); *načelu enakosti*, po katerem morajo biti pri dobičku pod enakimi pogoji udeleženi vsi delavci (4. člen ZUDDob); *načelu neposeganja v pridobljene pravice*, po katerem se zaradi delitve dobička ne sme posegati v že pridobljene pravice delavcev, ki izhajajo iz delovnega razmerja (4/1. člen ZUDDob).

Omejitve udeležbe delavcev pri dobičku po ZUDDob. Zakon se uporablja samo za kapitalske družbe in omejuje višino dobička, ki se ga lahko izplača delavcem: izplača se jim lahko največ petina dobička poslovnega leta, a ne več kot desetina letnega bruto zneska plač, posamezni delavec pa ne sme prejeti več kot 5.000 evrov letno (2/2. člen ZUDDob). Te omejitve izhajajo iz skrbi države, da bi zaradi olajšav pri plačilu davščin za zneske, ki se nanašajo na razdeljeni dobiček, prišlo do prevelikega izpada prihodkov v državni proračun.

Sklenitev pogodbe o udeležbi in dve shemi udeležbe. Pogoj za udeležbo je pogodba o udeležbi pri dobičku, ki mora veljati za vse delavce (7. člen ZUDDob). Za njeno sklenitev dajo lahko pobudo delavci in družba, o sklenitvi pa na strani družbe odloča skupščina, na strani delavcev reprezentativni sindikat v družbi, če ga ni, pa svet delavcev oz. delavski zaupnik. Davčne olajšave se lahko uveljavljajo le na podlagi pogodbe, ki jo minister za gospodarstvo odobri in vpiše v poseben register (21/1. člen ZUDDob). Pogodbeni stranki se lahko dogovorita za denarno ali delniško shemo udeležbe pri dobičku. *Denarna shema* daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju (13/1. člen ZUDDob), *delniška shema* pa v obliki delnic (14/1. člen ZUDDob).

Olajšave pri plačilu davščin. Država spodbuja udeležbo delavcev pri dobičku z olajšavami pri plačilu davščin. Družbi in delavcem, za katere velja pogodba in je ta tudi registrirana pri ministrstvu za gospodarstvo, se priznajo davčne olajšave pri plačilu davka od dohodkov pravnih oseb, pri dohodnini in pri prispevkih za socialno varnost (30. člen ZUDDob).

PРАВNA UREDITEV STAVKE

Pojem in pravni viri stavke. Pravica do stavke je v slovenskem pravu ustavno varovana, lahko pa se omeji z zakonom, če to zahteva javna korist (77. člen URS). Stavko še vedno ureja jugoslovanski *Zakon o stavki (ZStk)* in jo opredeljuje kot organizirano prekinitve dela za uresničevanje ekonomskih in socialnih pravic ter interesov iz dela, za udeležbo v njej pa se delavec prosto odloči (1. člen ZStk).

Pogoji za zakonitost stavke. Da bi bili delavci ob izvedbi stavke zaščiteni pred negativnimi posledicami izvedene stavke, morajo stavko organizirati in izvesti zakonito. Pogoji za zakonitost stavke so:

- *Uresničevanje ekonomskih in socialnih pravic ter interesov iz dela.* Stavka mora biti nujna, primerna in sorazmerna za uresničevanje pravic in interesov iz dela, saj ji nasproti stoji pravica delodajalca do zasebne lastnine in svobodne gospodarske pobude (2. člen ZStk).
- *Sprejetje sklepa o začetku stavke.* Pred začetkom stavke mora biti sprejet sklep o začetku stavke, ki ga sprejme sindikat ali večina delavcev v organizaciji oz. v njenem delu; s sklepom se določijo *stavkovne zahteve* ter *čas in kraj* zbiranja stavkajočih pa tudi *stavkovni odbor*.
- *Napoved stavke najmanj pet dni pred začetkom.* Stavkovni odbor mora stavko napovedati najmanj pet dni pred njenim začetkom, tako da pošlje sklep o začetku stavke organu upravljanja, gospodarski zbornici oz. drugemu strokovnemu združenju (3. člen ZStk).
- *Stavka ne sme ogrožati varnosti in zdravja ljudi in premoženja.* Stavkovni odbor mora organizirati in voditi stavko tako, da nista ogrožena varnost in zdravje ljudi in premoženja, po koncu stavke pa mora biti zagotovljena možnost nadaljevanja dela.

- *Stavkajoči delavci ne smejo nestavkajočim preprečevati dela. Sodelujoči v stavki ne smejo preprečevati dela delavcem, ki v stavki ne sodelujejo (5. člen ZStk).*

Pravne posledice nezakonite stavke. Če stavka ni organizirana in izvedena zakonito, organizatorji ali udeleženci stavke ne uživajo pravnega varstva, kar pomeni, da stavka predstavlja kršitev dolžnosti vestnega opravljanja dela, zato stavkajoče delavce lahko doletijo s tem povezane sankcije (odškodninska ali disciplinska odgovornost ter redna krivdna ali celo izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi).

USLUŽBENSKA RAZMERJA

POJEM IN PRAVNI VIRI

Delovno pravo se v vseh državah ukvarja z vprašanjem, ali naj bodo delovna razmerja delavcev v zasebnem in javnem sektorju (javnih uslužbencev) urejena enotno z enim sistemskim zakonom (načelo enotnosti) ali različno z dvema (načelo dualizma). Pri nas v izhodišču sledimo načelu enotnosti, saj ZDR-1 velja za vse delavce, ga pa za javni sektor dopolnjuje *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)*. Sistem plač v javnem sektorju ureja *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS)*.⁶⁸⁰

JAVNI USLUŽBENCI

Kaj je javni sektor? Javni uslužbenci so vsi posamezniki, ki sklenejo delovno razmerje v javnem sektorju, ki ga sestavljajo:

- državni organi (npr. vlada, ministrstva, upravne enote, državno tožilstvo, državo pravobranilstvo) in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti (npr. občine);
- javne agencije (npr. Agencija RS za okolje), javni skladi (npr. Stanovanjski sklad RS), javni zavodi (Radiotelevizija Slovenija) in javni gospodarski zavodi (npr. JGZ Rinka);
- druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Kdo niso javni uslužbenci? Javni uslužbenci niso delavci v javnih podjetjih (npr. JP Voka Snaga) ter državni (npr. predsednik republike, predsednik vlade, minister, poslanec, varuh človekovih pravic, sodnik ustavnega sodišča) in občinski funkcionarji (npr. župan) (1. člen ZJU).

Katere tipe delovnih mest pozna ZJU? ZJU pozna tri tipe delovnih mest:

- **strokovno-tehnična delovna mesta (strokovno-tehnični uslužbenci)** – delovna mesta, na katerih se opravljajo spremljajoča

dela, kot so: dela na področju kadrovskega in materialno-finančnega poslovanja, tehnična in podobna dela, npr. finančnik, računovodja, hišnik, čistilec (23/3. člen ZJU);

- **uradniška delovna mesta (uradniki)** – uradniki so javni uslužbenci, ki opravljajo javne naloge, ki so neposredno povezane z izvrševanjem oblasti ali varstvom javnega interesa, npr. višji svetovalec za gospodarstvo in družbene dejavnosti v občinski upravi (23/1. člen ZJU). Uradnik izvršuje javne naloge v nazivu, ki ga pridobi z imenovanjem, potem ko je izbran na javnem natečaju ali z napredovanjem v višji naziv z odločbo. Po izbiri na javnem natečaju se uradnik imenuje v najnižji naziv delovnega mesta, za katero sklene pogodbo o zaposlitvi. Nazivi so določeni po izobrazbi v petih kariernih razredih in razporejeni v šestnajst stopenj:

- v 1. kariernem razredu so 3 stopnje nazivov: višji sekretar, sekretar in podsekretar,
- v 2. kariernem razredu so 3 stopnje nazivov: višji svetovalec I, II in III,
- v 3. kariernem razredu so 3 stopnje nazivov: svetovalec I, II in III,
- v 4. kariernem razredu so 3 stopnje nazivov: višji referent I, II in III,
- v 5. kariernem razredu so 4 stopnje nazivov: referent I, II, III in IV;

- **položajna (uradniška) delovna mesta (položajni uradniki)** – položaj je uradniško delovno mesto, na katerem se izvršujejo pooblastila v povezavi z vodenjem, usklajevanjem in z organizacijo dela v organu (80/1. člen ZJU); položaji so npr. generalni direktor in generalni sekretar na ministrstvu (npr. direktor, direktor in vodje organizacijskih enot v organih v sestavi ministrstev, npr. direktor policije), načelnik upravne enote, direktor vladne službe (npr. direktor Službe Vlade RS za zakonodajo), direktor občinske uprave.

Za koga velja ZJU? ZJU v prvem delu za širši javni sektor (javne zavode, javne agencije, javne sklade, javne gospodarske zavode) določa skupna načela in vprašanja uslužbenskega sistema, v drugem delu pa

za državne organe in uprave lokalnih skupnosti vsebuje posebne določbe, ki zadevajo sistem javnih uslužbencev.

SKUPNA NAČELA IN VPRAŠANJA USLUŽBENSKEGA SISTEMA – V ŠIRŠEM JAVNEM SEKTORJU

V prvem delu, ki velja za vse javne uslužbence, ZJU ureja nekatera skupna vprašanja (npr. o načinu določanja pravic in obveznosti, delovanju sindikata in kolektivnih dogovarjanjih, stavki, kadrovske evidencah in o sistemizaciji) in načela sistema javnih uslužbencev (načelo enakopravne dostopnosti, načelo zakonitosti, načelo strokovnosti, načelo častnega ravnanja, omejitve in dolžnosti v povezavi s sprejemanjem daril, načelo zaupnosti, načelo odgovornosti za rezultate, načelo dobrega gospodarjenja, načelo varovanja poklicnih interesov in načelo prepovedi nadlegovanja).⁶⁸¹

Urejanje delovnih razmerij v širšem javnem sektorju je tako skoraj v celoti prepuščeno splošni delovnopравни zakonodaji, področnim predpisom in kolektivnim pogodbam, ki urejajo posamezne dejavnosti javnega sektorja. V ožjem javnem sektorju pa ZJU določa številne posebnosti, ZDR-1 pa se uporablja samo subsidiarno.

POSEBNOSTI DELOVNOPRAVNEGA POLOŽAJA – V OŽJEM JAVNEM SEKTORJU

Načrtovanje zaposlovanja. Zaposlovanje javnih uslužbencev mora biti načrtovano zaradi preprečevanja čezmernega zaposlovanja v javnem sektorju. Načrtovanje in sklepanje delovnih razmerij temelji na kadrovske načrtih, v katerih se prikaže dejansko stanje zaposlenosti in načrtovane spremembe v številu javnih uslužbencev za obdobje dveh let, pripravijo pa se glede na proračunske možnosti, predviden obseg nalog in program dela (42. člen ZJU). O zaposlitvah odloča predstojnik skladno s kadrovskim načrtom, pred vsakim postopkom zaposlovanja pa je treba preveriti:

- ali je delovno mesto, ki je določeno v sistemizaciji, nezasedeno oz. ali bo postalo prosto;
- ali je sistemizacija skladna s kadrovskim načrtom;
- ali so zagotovljena sredstva.

Sklepanje delovnega razmerja. Pri zaposlovanju v javnem sektorju je v primerjavi z zasebnim bistveno zožena pogodbeno svoboda. Zaposlovanje je urejeno z zavezujočimi zakonskimi pravili, podrobneje so določeni zlasti pogoji za zaposlovanje in postopek izbire kandidatov. Zaposlovanje javnih uslužbencev v ožji javni upravi in pravosodju poteka po postopku, določenem v ZJU in Uredbi o postopku za zasedbo prostega delovnega mesta v organih državne uprave in pravosodnih organih.⁶⁸² Preden predstojnik zaposli novega javnega uslužbenca, je treba preveriti, ali se lahko delovno mesto zasede s premestitvijo z istega ali drugega organa, zato je postopek zaposlovanja trifazen:

- **notranja seznanitev in premestitev v istem organu** – o prostem delovnem mestu se pisno (prek oglasne deske, intraneta, e-pošte itn.) seznanijo vse zaposlene javne uslužbenke v organu; predstojnik na podlagi ocene o strokovni usposobljenosti premesti javnega uslužbenca, o premestitvi ta prejme obvestilo, na podlagi katerega se sklene aneks k pogodbi o zaposlitvi (147/5. člena ZJU);
- **interni natečaj** – če se noben javni uslužbenec ne prijavi ali ni strokovno usposobljen, se z namenom omogoči kandidiranje zaposlenim javnim uslužbencem na internem trgu dela; v interni natečaj se lahko na podlagi dogovora vključijo organi državne uprave ter uprave lokalne skupnosti in tudi drugi državni organi, izvede pa se z objavo prostega delovnega mesta na spletni strani; postopek za izvedbo internega natečaja obsega: a) objavo internega natečaja, b) izvedbo izbirnega postopka in c) premestitev javnega uslužbenca iz istega ali drugega organa;
- **postopek za novo zaposlitev** – če ni mogoča premestitev iz istega ali drugega organa:
 - **za zaposlovanje strokovno-tehničnih javnih uslužbencev** – uporabljajo se splošna pravila delovnega prava, torej pravila ZDR-1 in kolektivnih pogodb,
 - **za uradniška delovna mesta** – zaposlujejo se z javnim natečajem, ki se objavi na spletni strani ministrstva za javno upravo; kandidati, ki izpolnjujejo natečajne pogoje, so uvrščeni v izbirni postopek, natečajna komisija ali sam predstojnik (če komisija zaradi majhnega števila javnih

uslužbencev ni mogoča) pa s sklepom izbere najbolj strokovno usposobljenega kandidata; neizbrani kandidat se lahko v osmih dneh od prejema sklepa, da ni izbran, pritoži na komisijo za pritožbe; zoper odločbo komisije je dovoljen upravni spor,

- **za uradniška delovna mesta na položajih** – za uradniška delovna mesta s pooblastili v povezavi z vodenjem, usklajevanjem in z organizacijo dela (generalni direktorji, generalni sekretarji, predstojniki organov v sestavi, predstojniki vladnih služb, načelniki upravnih enot) velja posebni interni in javni natečaj, ki ga izvaja posebna natečajna komisija, ki jo za vsak primer posebej imenuje uradniški svet (64. člen ZJU); izbiro med kandidati opravi funkcionar, ki mu je uradnik na položaju odgovoren, ne da bi mu bilo treba obrazložiti svojo odločitev.

Posebnosti pri obveznostih strank v delovnem razmerju. V javnem sektorju imajo javni uslužbenci in delodajalci načelno vse obveznosti iz delovnega razmerja, kot jih določa ZDR-1, poleg tega pa tudi nekatere posebne obveznosti po ZJU:

- **javni uslužbenci** – poleg vestnega opravljanja dela, obveznosti obveščanja, prepovedi škodljivega ravnanja, varovanja poslovne skrivnosti, prepovedi konkurence po ZDR-1 imajo tudi nekatere dodatne obveznosti po ZJU; tako v povezavi z obveznostjo opravljanja dela delodajalec javnemu uslužbencu lahko naloži tudi delo zunaj opisa delovnega mesta (95. člen ZJU), opravljanje dodatnega dela, ki je v interesu delodajalca (97. člen ZJU), opravljanje dela v projektni skupini (98. člen ZJU) ali ga celo trajno ali začasno premesti na drugo delovno mesto zaradi delovnih potreb (147. člen ZJU);
- **delodajalci** – poleg splošnih delovnopравниh obveznosti zagotavljanja dela in varnih delovnih razmer, varovanja delavčeve zasebnosti in dostojanstva ter plačila za delo, ki je v javnem sektorju urejeno s posebno zakonodajo, ima delodajalec tudi posebne obveznosti po ZJU, npr. dolžnost, da ščiti javnega uslužbenca, tako da mu omogoči pravno pomoč, če je v povezavi z njegovim delom zoper njega uveden kazenski ali odškodninski postopek.

Posebnosti pri pogojih dela. Medtem ko delovni čas, nočno delo, odmori in počitki ter letni dopust z ZJU niso posebej urejeni in se zato za javne uslužbence uporabljajo pravila ZDR-1, se pri nekaterih drugih institutih pojavijo razlike, saj so v ZJU nekateri instituti, npr. izobraževanje javnih uslužbencev, podrobneje in bolj sistematično urejeni kot v ZDR-1. Uradniki imajo pravico kandidirati za napotitev na izobraževanje za pridobitev dodatne izobrazbe, ki se izvaja v interesu delodajalca. Pravice in obveznosti uslužbenca, napotenega na izobraževanje, se določijo s pogodbo, po končanem izobraževanju pa mora ostati v delovnem razmerju pri delodajalcu vsaj toliko časa, kot je trajalo izobraževanje, sicer mora povrniti sorazmeren del stroškov izobraževanja. Medtem ko je izobraževanje uradnikova možnost, je usposabljanje in izpopolnjevanje tudi njegova dolžnost.

Posebnosti pri atipičnih pogodbah o zaposlitvi. Čeprav ZJU večine atipičnih pogodb o zaposlitvi (agencijskega dela, pogodbe s krajšim delovnim časom, pogodbe za javna dela in pogodbe za delo na domu) ne omenja, se te skladno z ZDR-1 lahko sklenejo. Zaradi posebnosti in dela v ožjem javnem sektorju ZJU podrobneje opredeljuje sklenitev **pogodbe o zaposlitvi za določen čas**, pri čemer taksativno navaja razloge, ko je to pogodbo dopustno skleniti, ter pri tem izrecno določa, da se ne smejo upoštevati razlogi za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas po ZDR-1 (68/2. člen ZJU). Poleg nadomeščanja začasno odsotnega javnega uslužbenca, strokovnega dela na projektu in izvajanja javnih nalog pri začasno povečanem obsegu dela, pripravnikov, športnikov in trenerjev zaradi podpore in promocije vrhunškega športa je za določen čas mogoče zaposliti tudi za delovna mesta **v kabinetu** in **položajnega uradnika**. Pogodbo o zaposlitvi za določen čas je navadno mogoče skleniti brez javnega natečaja, za uslužbenca pa se ne zahteva strokovni izpit. Javni uslužbenci za določen čas niso imenovani v naziv; v pogodbi o zaposlitvi se določi, glede na kateri uradniški naziv se določijo njihove pravice oz. dolžnosti (73. člen ZJU). Glede posledic kršitev časovnih (prepoved veriženja) in vsebinskih omejitev (sklepanje zunaj zakonsko predvidenih primerov) sklepanja pogodb za določen čas se subsidiarno uporabljajo splošna pravila ZDR-1.

Posebnosti pri prenehanju delovnega razmerja. Pogodba o zaposlitvi preneha, če so podani splošni razlogi za prenehanje po ZDR-1 (pri tem za redno odpoved pogodbe zaradi poslovnega razloga in nesposobnosti velja nekaj posebnosti, za redno odpoved zaradi

krivdnega razloga in izredno odpoved pa se v celoti uporablja ZDR-1) ali posebni razlogi po ZJU, npr. če uradnik ne opravi ustreznega strokovnega izpita, če je s pravnomočno sodbo obsojen za naklepno kaznivo dejanje po uradni dolžnosti z zaporno kaznijo več kot šest mesecev ali na drug način, če tako določa ZJU ali področni zakon (154/1. člen ZDR-1). Z dnem prenehanja veljavnosti pogodbe o zaposlitvi uradniku ugasneta naziv in položaj (154/2. člen ZJU).

Posebnosti pri varstvu pravic javnih uslužbencev. Pomembna razlika med predpisoma je glede načina in obsega varstva pravic zaposlenih. ZJU vsebuje postopek internega odločanja o pritožbah komisij, ZDR-1 pa delodajalcu ne predpisuje odločanja o zahtevah ali ugovorih delavcev, ampak delavec lahko sproži spor pred sodiščem za delovne spore.

SISTEM PLAČ V JAVNEM SEKTORJU

Pojem, pravni viri in temeljna načela. Plačni sistem javnega sektorja velja za ves javni sektor. V letu 2020 je sistem zajemal skoraj 3.000 proračunskih uporabnikov in več kot 170.000 zaposlenih v javnem sektorju, za plače katerih se na letni ravni namenjajo več kot štiri milijarde evrov.⁶⁸³ Plačni sistem urejajo *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS)*, ki določa temeljna in enotna pravila delovanja sistema ter obračunavanja in izplačevanja plač za ves javni sektor, na njegovi podlagi izdani *podzakonski predpisi*, zlasti uredbe, *Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS)* ter *kolektivne pogodbe dejavnosti oz. poklicev*. Temeljna načela sistema so: enako plačilo za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah, transparentnost in stimulativnost plač.⁶⁸⁴

Sestavine plače, plačne skupine in plačni razredi. Po ZSPJS je plača sestavljena iz osnovne plače, dodatkov in iz dela plače za delovno uspešnost. **Osnovna plača** je tisti del plače, ki ga prejme javni uslužbenec ali funkcionar na posameznem delovnem mestu, nazivu ali funkciji za opravljeno delo, v polnem delovnem času za pričakovane rezultate dela v posameznem mesecu. Znesek osnovne plače se določi z uvrstitvijo v posamezen plačni razred iz plačne lestvice, ki vsebuje 65 plačnih razredov. ZSPJS določa plačne skupine, plačne podskupine in plačne razrede. Plačne skupine sestavljajo funkcije, delovna mesta in nazivi, ki so od A do J razvrščeni

po dejavnostih, v skupini K pa so istovrstna delovna mesta v vseh dejavnostih. Na podlagi kataloga delovnih mest in nazivov, ki ga sprejme vlada, vsak proračunski uporabnik sprejme svojo sistemizacijo. **Del plače za delovno uspešnost** vključuje nadpovprečne delovne rezultate ali nadpovprečno delovno obremenjenost, za kar lahko javni uslužbenec pridobi največ dve osnovni plači letno, posamezni proračunski uporabnik lahko za nagrajevanje delovne uspešnosti prejme največ pet odstotkov vseh sredstev za osnovne plače. ZSPJS določa tudi **dodatke**, npr. položajni dodatek, dodatek za delovno dobo, mentorstvo, specializacijo, magisterij ali doktorat, za dvojezičnost, za manj ugodne delovne pogoje, nevarnost in posebne obremenitve, delo v manj ugodnem delovnem času, za čas pripravljenosti na domu, delovnem mestu ali na določenem kraju ter za dežurstvo (23. člen ZSPJS).

Preglednica 14.1: Določitev plačnih skupin in plačnih podskupin⁶⁸⁵

Plačne skupine	Plačne podskupine
A – Funkcije v državnih organih in lokalnih skupnostih	A1 – Predsednik republike in funkcionarji izvršilne oblasti A2 – Funkcionarji zakonodajne oblasti A3 – Funkcionarji sodne oblasti A4 – Funkcionarji v drugih državnih organih A5 – Funkcionarji v lokalnih skupnostih
B – Poslovodni organi pri uporabnikih proračuna	B1 – Ravnatelji, direktorji in tajniki
C – Uradniški nazivi v državni upravi in upravah lokalnih skupnosti ter v drugih državnih organih	C1 – Uradniki v drugih državnih organih C2 – Uradniki v državni upravi, upravah pravosodnih organov in v upravah lokalnih skupnosti C3 – Policisti C4 – Vojaki C5 – Uradniki finančne uprave C6 – Inšpektorji, pravosodni policisti in drugi uradniki s posebnimi pooblastili C7 – Diplomati
D – Delovna mesta na področju vzgoje, izobraževanja	D1 – Visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci D2 – Predavatelji višjih strokovnih šol, srednješolski in osnovnošolski učitelji ter drugi strokovni delavci D3 – Vzgojitelji in drugih strokovni delavci v vrtcih

E - Delovna mesta na področju zdravstva	E1 - Zdravniki in zobozdravniki E2 - Farmacevtski delavci E3 - Medicinske sestre in babice E4 - Zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci
F - Delovna mesta na področju socialnega varstva	F1 - Strokovni delavci F2 - Strokovni sodelavci
G - Delovna mesta na področju kulture in informiranja	G1 - Umetniški poklici G2 - Drugi poklici na področju kulture in informiranja
H - Delovna mesta in nazivi na področju znanosti	H1 - Raziskovalci H2 - Strokovni sodelavci
I - Delovna mesta v javnih agencijah, javnih skladih, drugih javnih zavodih in javnih gospodarskih zavodih ter pri drugih uporabnikih proračuna	I1 - Strokovni delavci
J - Spremljajoča delovna mesta (velja za ves javni sektor)	J1 - Strokovni delavci J2 - Administrativni delavci J3 - Drugi strokovno-tehnični delavci
K - Delovna mesta na področju obvezne socialne varnosti	K1 - Strokovni delavci

POVZETEK POGLAVJA

1. Delo za drugega se lahko opravi v najrazličnejših pravnih oblikah (npr. študentsko delo, avtorsko delo, honorarno delo, kot samozaposleni), a kadar gre za razmerje, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca, gre za delovno razmerje, ki ima prednost pred drugimi oblikami.
2. Delovno pravo ureja sklenitev, tek in prenehanje delovnega razmerja ter delavcu in delodajalcu v vseh teh fazah razmerja daje različne pravice in obveznosti. Pravna ureditev delovnih razmerij je urejena enotno za zasebni in javni sektor z Zakonom o delovnih razmerij (ZDR-1), nekatere posebnosti za javni sektor pa so urejene v uslužbenski zakonodaji.
3. Ker je na področju delovnih razmerij zelo razvit socialni dialog, industrijska demokracija pa je pomembna vrednota sodobnih držav, država na nekaterih področjih prepušča socialnim partnerjem (sindikatom in delodajalcem ter njihovim združenjem), da razmerja, ki se jih tičejo, uredijo sami s kolektivnimi dogovori, pri čemer morajo upoštevati minimalne zakonske standarde zaščite delavskih pravic.

VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. V katerih oblikah se lahko opravlja delo za drugega in kaj preostale oblike loči od delovnega razmerja?
2. Katere obveznosti imata delavec in delodajalec med trajanjem delovnega razmerja?
3. Katere vsebinske in časovne omejitve pozna ZDR-1 pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi za določen čas?
4. V čem se razlikujeta redna in izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi?
5. Opredelite pogoje za reprezentativnost sindikata.
6. Opišite postopek sklepanja kolektivne pogodbe.
7. Katere tri modele soupravljanja delavcev pozna slovensko pravo?

8. Na kak način naša zakonodaja motivira družbenike oz. delničarje, da del dobička delijo z delavci?
9. Katere so posledice nezakonite stavke za delavce?
10. Katere tipe delovnih mest pozna Zakon o javnih uslužbencih?
11. Kako se razlikujeta postopek zaposlovanja novega delavca v zasebnem in javnem sektorju?

PRIMER ZA PREUČEVANJE: TOŽBA NA SKLENITEV DELOVNEGA RAZMERJA

Fotograf, ki je pri medijski hiši 10 let delal prek avtorske pogodbe, je vložil tožbo na sklenitev delovnega razmerja, saj je menil, da je njegovo avtorsko razmerje v resnici prikrito delovno razmerje. **Medijska hiša** je trdila, da ni šlo za delovno razmerje, saj fotograf pri njih ni imel niti svojega delovnega mesta, niti računalnika, niti fotografske opreme; fotografiral je s svojo opremo, na teren je odhajal s svojim avtomobilom, iste fotografije pa je v odkup ponujal tudi drugim medijem. **Fotograf** je zatrjeval, da ni svobodno oblikoval svojega dela in delovnega časa, ampak je bil vezan na navodila medijske hiše glede vsebine, časa, trajanja in kraja opravljanja dela. Čeprav je v manjšem obsegu fotografiral tudi za druge medije, je bil medijski hiši ves čas na voljo, ob časovnem prekrivanju je vedno odklonil drugo delo. Plačila ni prejemal za posamezno fotografijo, kar je običajen sistem plačila honorarja pri fotografijah, ampak v obliki pavšalnega letnega zneska, razdeljenega na mesečna izplačila.

Razmislite:

- Katere elemente delovnega razmerja mora dokazati fotograf, če želi uspeti s tožbo, v kateri zatrjuje obstoj delovnega razmerja?
- Na katera dejstva se lahko opre fotograf pri dokazovanju posameznih elementov delovnega razmerja?
- Kaj želi medijska hiša dokazati s tem, ko navaja, da je fotograf pri delu uporabljal svojo opremo in svoj avtomobil?

- Razmislite o primerih opravljanja fotografskega dela, za katere se vam ne bi zdelo sporno, da je fotograf plačan prek avtorske pogodbe?
- Katere pravice mora delodajalec zagotoviti fotografu, če je ta pri njem v delovnem razmerju, in katere, če je angažiran po avtorski pogodbi?



MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH
VIROV V SPECIFIČNIH
KONTEKSTIH

15. poglavje

**MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH
VIROV V MEDNARODNIH
PODJETJIH**

Andrej Kohont in Robert Kaše

DELOVANJE PODJETIJ V MEDNARODNEM OKOLJU

Danes je malo organizacij, posebej podjetij, ki bi delovala le v lokalnem okolju. Podjetja tržne priložnosti iščejo tudi zunaj domačih držav, hkrati pa internacionalizacijo¹ in globalno delovanje spodbujata razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, prost pretok delovne sile (v EU), liberalizacijo svetovnih trgov (kljub aktualnim odmikom k protekcionizmu), priložnosti na trgih v razvoju, povečevanje ekonomij obsega in tujih neposrednih investicij.

Mednarodna podjetja oz. multinacionalke so podjetja, ki imajo svoja predstavništva v več kot eni državi in ponujajo produkte in storitve ali na kak drug način kontrolirajo poslovne aktivnosti v različnih državah.⁶⁸⁶ Podobno velja za transnacionalna podjetja, za katera je značilna medsebojna odvisnost virov in odgovornosti vseh poslovnih enot, ne glede na nacionalne meje, v katerih deluje podjetje.⁶⁸⁷ Od podjetij, ki delujejo v domačem poslovnem okolju oz. so prisotna samo v eni tuji državi, se razlikujejo predvsem po obsegu večkulturnosti in zemljepisni razpršenosti,⁶⁸⁸ kar povečuje kompleksnost mednarodnega podjetja v primerjavi z domačim.

Internationalizacija danes ni več omejena samo na velika globalna podjetja iz razvitih držav. Čedalje pomembnejšo vlogo igrajo tudi velika mednarodna podjetja iz tranzicijskih držav in razvijajočih se trgov, kot so: Indija, Brazilija, Kitajska in Rusija, močno prisotna je med srednjimi in malimi podjetji ter v **globalno rojenih podjetjih**⁶⁸⁹ (angl. *born global companies*), katerih poslovni model običajno temelji na medmrežju.

Tudi slovenska podjetja se intenzivno internacionalizirajo.⁶⁹⁰ Med njimi lahko prepoznamo **regionalne multinacionalke** (npr. *Krka*), ki so prisotne samo v določeni zemljepisni regiji, in **nišne multinacionalke** (npr. *Domel*), ki so globalni igralci v okviru sorazmerno

¹ O internacionalizaciji govorimo, ko podjetje pri svojem poslovanju preseže meje domače države.

omejene tržne niše. Podobno kot mednarodna podjetja iz drugih majhnih odprtih gospodarstev (npr. Švica, Singapur) tudi slovenska mednarodna podjetja hitro dosežejo visoke **indekse transnacionalnosti**,ⁱⁱ saj so zaradi majhnosti domačega trga in omejenosti domačih virov navadno manj vezana na domači trg in imajo sorazmerno večji delež sredstev in zaposlenih v tujini.

Ko poslovanje prestopi meje domače države, se podjetja srečajo s kompleksnejšim poslovnim okoljem. Ob internacionalizaciji postane za uspešnost podjetij zelo pomembna pestrost oz. različnost ekonomskih in političnih sistemov, zakonodajnih in administrativnih ureditev ter tehnoloških in družbeno-kulturnih okolij v državah, v katerih deluje mednarodno podjetje. Za MČV je še zlasti pomembno družbeno-kulturno okolje oz. različnost nacionalnih kultur, ki ga sestavljajo⁶⁹¹: jezik in komuniciranje, družbena struktura, sistem šolanja in izobraževanja, vrednote in ideologija, religija, običaji, tabuji, prazniki.

Nacionalna kultura, ki jo ustvarjajo pripadniki določene nacije prek njihovih vzorcev obnašanja, ritualov, norm, prepričanj in vrednot, ima v poljubni državi precejšen vpliv na utečene prakse poslovanja, organizacijsko kulturo podjetij in na možnosti za uspešno izvajanje MČV. Čeprav se v globalizaciji tudi doma čedalje več srečujemo z različnimi nacionalnimi kulturami, je ta učinek ob širjenju mednarodnega poslovanja precej močnejšiⁱⁱⁱ ter moramo biti na medkulturne razlike pozorni in odzivni. Delovanje v večkulturnem okolju za mednarodno podjetje po eni strani pomeni več možnosti za probleme pri komuniciranju, večje možnosti kulturnih trkov med organizacijskimi enotami podjetja oz. med njenimi

ⁱⁱ Indeks transnacionalnosti je razvil UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) z namenom, da bi ugotovil delež mednarodne prisotnosti v poslovni aktivnosti mednarodnega podjetja. Sestavlja ga tehtano povprečje razmerij med tujimi in vsemi sredstvi, tujimi in celotnimi prihodki od prodaje ter tujim in celotnim obsegom zaposlovanja mednarodnega podjetja. Značilno zanj je, da največje vrednosti dosegajo večja mednarodna podjetja iz manjših gospodarstev (npr. Švica, Nizozemska, Singapur), znane multinacionalke iz velikih držav (npr. iz ZDA) pa pri tem indeksu dosegajo manjše vrednosti, saj so bolj povezane z domačim trgom.

ⁱⁱⁱ Za Slovenijo velja, da je ta učinek še močnejši, saj v Sloveniji ni tolikšne heterogenosti kultur, kot jo lahko opazimo v nekaterih večkulturnih okoljih v Evropi in svetu.

sodelavci ter večje možnosti za občutenje kulturnih šokov. Obenem pa takšna situacija prinaša tudi precej **potencialnih dobroti večkulturnosti**, kot so:⁶⁹² povečanje ustvarjalnega potenciala in posledično inovativnosti, večja občutljivost pri delu s tujimi strankami, sposobnost pridobivanja najboljših ljudi oz. manjša odvisnost od lokalnega trga delovne sile, sposobnost globalnega pogleda na poslovanje, možnost ustvarjanja »superkulture«, ki jo zaznamujejo najboljši elementi vseh zastopanih kultur, ter večja prilagodljivost podjetja, ki se je sposobno prilagajati različnim okoljem in spremembam v njih.

Da bi lažje razumeli razlike med nacionalnimi kulturami, so raziskovalci razvili več **klasifikacij dimenzij nacionalne kulture**. Tako poznamo npr. Hallova⁶⁹³ model nizko- in visokokontekstnih kultur, Trompenaarsov in Hampden-Turnerjev⁶⁹⁴ model sedmih dimenzij kulture in model GLOBE⁶⁹⁵ devetih dimenzij kulture. Najpogosteje pa se za primerjavo različnih nacionalnih kultur še vedno uporablja Hofstedejevih⁶⁹⁶ pet dimenzij nacionalne kulture: porazdelitev moči, izogibanje negotovosti, individualizem in kolektivizem, moškost in ženstvenost, dolgoročna in kratkoročna usmerjenost, pozneje je bila tem dodana še šesta, uživanje.⁶⁹⁷ Umeščenost držav po omenjenih kategorijah si lahko ogledate na [povezavi](#).

V pestrem in raznolikem poslovnem okolju mora MČV oblikovati dobro delujoč sistem, ki bo primeren za vsako državo oz. lokalno podružnico posebej in za podjetje kot celoto.⁶⁹⁸ Menedžerji in strokovnjaki za ČV zato v mednarodnem okolju potrebujejo odgovore na naslednja vprašanja:⁶⁹⁹

- Imamo strategijo za internacionalizacijo?
- Kakšne vrste menedžerjev potrebujemo, kako naj jih pridobimo in razvijamo, da bodo v mednarodnem okolju uspešni?
- Kje najdemo informacije o izvajanju MČV v drugih državah, o njihovi zakonodaji, delovanju sindikatov, trgu delovne sile, o pričakovanih sodelavcev?
- Kakšen bo vpliv lokalne kulture na organizacijsko kulturo in način dela v organizaciji? Ga bo treba v celoti ali delno prilagoditi kulturnemu okolju države gostiteljice?
- Na kak način se bomo odločali, ali za delo v tujini uporabiti napotene ali lokalne sodelavce?

- Kako bomo menedžirali mednarodne napotitve, če se bomo odločili, da del sodelavcev napotimo v tujino?
- Kako bomo menedžirali znanje med zemljepisno razpršenimi enotami in upoštevalje kulturne razlike?

Odgovori na ta vprašanja od podjetja zahtevajo celovito razumevanje MČV skozi perspektivo medkulturnosti,⁷⁰⁰ primerjalnega^{701, 702, 703, 704, 705, 706} in mednarodnega MČV ter različne ravni prilagoditve, integracije, koordinacije, diferenciacije in nadzora nad aktivnostmi MČV,^{707, 708, 709, 710} ki jih bomo podrobneje spoznali v nadaljevanju.

MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MEDNARODNEM PODJETJU

Ko podjetje pri svoji internacionalizaciji preseže raven izvažanja v tujino ter samo ali s partnerjem v tujini vzpostavi podružnico in zaposli sodelavce, se mora začeti ukvarjati tudi z **mednarodnim menedžmentom človeških virov** (v nadaljevanju: MMČV).

MMČV lahko opredelimo kot vse teme in probleme v okviru področja MČV, ki se pojavijo ob internacionalizaciji poslovanja ter strategije, usmeritve in dejavnosti MČV, ki jih podjetje uveljavlja zaradi internacionalizacije poslovanja.⁷¹¹ Je celota različnih politik in praks MČV, namenjenih delu z ljudmi v podjetjih, ki delujejo v več kot eni državi.⁷¹²

Novejše definicije MMČV poudarjajo potrebo po adaptaciji na lokalni kontekst, globalno koordinacijo podružnic, globalni menedžment znanja, globalno vodenje timov⁷¹³. Kritične opredelitve pa izpostavljajo, da MMČV slavi hegemonsko kulturo razvitih držav, ki poudarja podrejenost domače kulture in domačih zaposlovalnih praks mednarodni korporacijski kulturi in korporacijskim praksam MČV.⁷¹⁴

Pri vzpostavljanju in celostnem načinu reševanja problematike **MMČV** je treba **upoštevati naslednje organizacijske vidike**: 1) v kateri fazi internacionalizacije^{IV} je podjetje (kolikšna je njegova mednarodna prisotnost); 2) kakšen je njegov strateški pristop k

^{IV} Adler in Ghadar (1990 v Scullion idr., 2006) sta na podlagi teorije življenjskega cikla podjetja prepoznala naslednje **faze internacionalizacije** (v smeri povečevanja mednarodne prisotnosti): **domača faza**: podjetje je usmerjeno na domači trg in na izvoz, vendar še nima svojih podružnic v tujini; **mednarodna faza**: podjetje ima že eno ali več podružnic; v tej fazi je usmerjeno na odziv lokalnega okolja in prenos znanja iz centrale v podružnice; **večnacionalna faza**: podjetje ima že veliko podružnic; v tej fazi je osredinjeno na globalno strategijo, nizke stroške in na cenovno tekmovanje; **globalna faza**: podjetje je globalno prisotno ter usmerjeno na odziv lokalnega okolja in na globalno integracijo.

mednarodnemu poslovanju;^v 3) kakšen je njegov način vstopa/delovanja na tujih trgih;^{vi} 4) kakšne sodelavce imamo in potrebujemo (kadrovska struktura podjetja) za uspešno mednarodno poslovanje.

Temeljni namen dejavnosti MČV v mednarodnem podjetju je pridobiti, razvijati in v organizaciji ohraniti sodelavce, ki bodo s svojim znanjem in kompetencami skladno s strateškimi usmeritvami podjetja uspešno izvajali naloge v centrali in podružnicah podjetja. Pri obravnavanju MMČV se bomo osredinili na MČV v mednarodnih

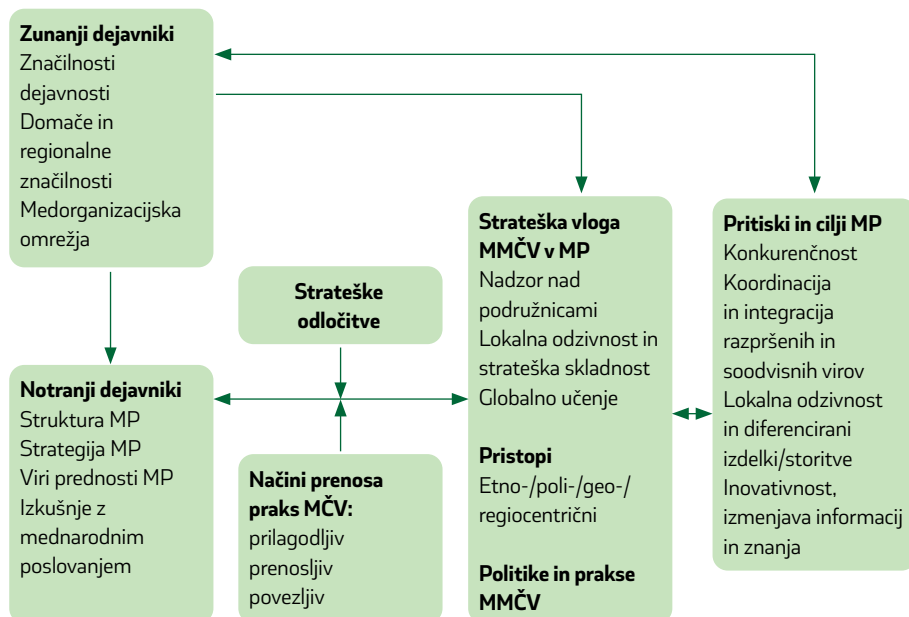
^v Upoštevaajoč značilnosti mednarodnega poslovnega okolja in zastavljene cilje, mednarodna podjetja razvijejo strateški pristop, ki določa način doseganja ciljev ter organizacijsko strukturo in procese. Bartlett in Ghoshal (1989) ločita štiri pristope: prvi je **večdomni** strateški pristop (angl. *multidomestic*), ki organizacijsko temelji na decentralizirani federaciji, torej na sorazmerno avtonomnih organizacijskih enotah v različnih državah. Ta pristop svoje konkurenčne prednosti črpa predvsem iz sposobnosti za prilagajanje več različnim nacionalnim okoljem. Na globalni ravni se to pozna predvsem na povečanju obsega prihodkov, ki ga podjetje doseže s prilagajanjem proizvodov in storitev lokalnim željam in zahtevam. Čeprav takšna podjetja prepoznajo veliko lokalnih razlik, večina učenja in njegove uporabe ostane na lokalni ravni. Drugi je **mednarodni** strateški pristop (angl. *international*), ki v večji meri temelji na učinkovitem prenašanju doma razvitih rešitev (tehnologija, proizvodi, storitve) na tuje, manj razvite trge. Organizacijsko gre za močno nadzorovano in koordinirano federacijo. Ta oblika je zelo učinkovita pri prenosu znanja prek meja, a obenem ne zagotavlja optimalne učinkovitosti in prilagodljivosti. Tretji je **globalni** strateški pristop, pri katerem konkurenčna prednost temelji izključno na doseganju učinkovitosti na svetovni ravni (globalni trg). Bolj kot na razlike v zahtevah in željah lokalnega trga se ta pristop osredinja na izkoriščanje ugodnih razlik v cenah proizvodnih dejavnikov. Proizvaja tam, kjer je najbolj poceni. Koncentracija in centralizacija proizvodnje ter raziskav in razvoja omejuje prilagodljivosti (občutljivost na politična in valutna tveganja) ter učenje na tujih trgih. Četrty je **transnacionalni** strateški pristop, ki temelji na uravnoteženem upoštevanju vseh treh zgoraj omenjenih pristopov. Gre za normativen pristop, ki ga organizacijsko omogoča integrirano omrežje bolj ali manj enakovrednih enot. Ta idealiziran pristop je uresničitev miselnosti: misli globalno, deluj lokalno oz. hkrati doseči globalno učinkovitost, lokalno odzivnost in učenje (t. i. glocalizacija).

^{vi} Podjetja lahko uporabljajo **različne načine vstopa in delovanja na tujih trgih**. V grobem jih delimo na kapitalske, nekapitalske in mešane (Dowling, Festing in Engle, 2017). Med kapitalskimi se najpogosteje omenjajo **lastne podružnice** (angl. *greenfield*), **skupna vlaganja** (angl. *international joint ventures*) ter **prevzemi in združitve**, pri nekapitalskih pa **podizvajalci** (vključuje angl. *outsourcing, off-shoring*), **franšizing**, **licenčno poslovanje**; **strateška zaveznitva** pa so lahko kapitalska ali nekapitalska. Tradicionalno so mednarodna podjetja delovala prek podružnic; v zadnjem času pa je vse več oblik delovanja, pri katerih je nadzor nad entitetami v tujini manjši ali deljen med več partnerji.

podjetjih, ob strani pa bomo pustili dve sorodni področji: MČV v razmerah večkulturnosti in primerjalni MČV. Čeprav menedžment v tujino napotenih sodelavcev (angl. *expatriate management*) ostaja zelo pomemben del MČV v mednarodnih podjetjih, narašča tudi obseg literature, ki skuša povezati strategijo mednarodnega poslovanja in MČV s kombinacijo različnih teoretičnih pristopov in perspektiv, med katerimi izstopajo institucionalna teorija, teorija odvisnosti od virov, teorija na virih temelječega podjetja, teorija transakcijskih stroškov, perspektiva strateške izbire in vedenjska perspektiva.^{715, 716}

Na sliki 15.1 je prikazan **model strateškega MMČV**, ki smo ga oblikovali na temelju pregleda obstoječih modelov.^{717, 718, 719, 720, 721, 722} Na MČV v mednarodnih podjetjih vplivajo zunanji in tudi notranji dejavniki. Zunanji dejavniki, kot so značilnosti dejavnosti, države oziroma regije in medorganizacijskih omrežij, imajo prevladujoč vpliv ter neposredno in posredno vplivajo na notranje dejavnike, strategijo in izvajanje dejavnosti MČV ter na cilje mednarodnega podjetja. Ob tem na MČV vplivajo tudi notranji (organizacijski) dejavniki, ki so v modelu razvrščeni od bolj (struktura) do manj otipljivih (mednarodne izkušnje). Model predvideva tudi povratne vplive strateškega MČV, pritiskov in ciljev na organizacijske vidike.

Slika 15.1: Model strateškega mednarodnega menedžmenta človeških virov (lastno delo)



S širjenjem mednarodne prisotnosti se pojavi tudi vprašanje, na kak način zagotoviti **prenos, standardizacijo in optimizacijo praks MČV** med centralo in podružnicami mednarodnega podjetja. Ločimo **tri načine prenosa praks MČV v podružnice**:⁷²³ prilagodljiv, prenosljiv in povezljiv. S **prilagodljivim** prenosom praks MČV oblikujejo mednarodna podjetja za podružnice takšne prakse in sisteme MČV, ki izražajo značilnosti lokalnega okolja, v katerem te podružnice delujejo, kar ustreza Permuterjevemu policentričnemu vedenjskemu vzorcu. Pri **prenosljivem** prenosu gre za neposreden prenos praks MČV, ki so značilne za centralo podjetja v podružnice, kar ustreza etnocentričnemu vedenjskemu vzorcu. **Povezljiv** prenos praks MČV pa kombinira notranjo konsistentnost z možnostjo vključevanja nekaterih lokalnih posebnosti in željo po vključevanju najboljših praks MČV, ki so nastale v centrali in podružnicah mednarodnega podjetja. Tako ustreza Permuterjevemu geocentričnemu vedenjskemu vzorcu.

Prenos, standardizacija in optimizacija praks MČV so v veliki meri določeni z ravno razlik med sedežem in podružnico podjetja, ki izhajajo iz pravnih predpisov, kulturnih in institucionalnih razlik med domačo državo in državo gostiteljico, iz nacionalnega izvora lastnika ter iz vloge in položaja podružnice. Velja pa, da **je prav področje MČV med vsemi funkcijskimi področji v mednarodnem podjetju pod največjim pritiskom, da naj se prilagodi lokalnim razmeram**, saj je v veliki meri odvisno od lokalnega trga delovne sile.

Pri mednarodnem poslovanju je zelo pomembno tudi **vprašanje domačega in lokalnega upravljanja podružnic mednarodnega podjetja v tujini**. Perlmutter⁷²⁴ je raziskoval vpliv vedenjskih vzorcev menedžerjev na delovanje centrale mednarodnega podjetja in na tej podlagi prepoznal **štiri idealne pristope k dejavnostim MMČV**, ki so postali podlaga za izvajanje politik MMČV, predvsem za menedžerje in ključne sodelavce:

- **Etnocentrični – usmerjen je na domačo državo**; znanje, merila ocenjevanja, način vodenja v centrali podjetja in menedžerji iz domače države imajo prednost in prevlado nad drugimi. Zato so samo domači menedžerji primerni za vodenje v centrali in podružnicah podjetja.
- **Policentrični – usmerjen je na države gostiteljice**; kadrovanje je usmerjeno na zaposlovanje menedžerjev, ki prihajajo iz države gostiteljice, v kateri deluje podružnica.

- **Geocentrični – usmerjen je v svet;** MČV sledi načelu zaposlovanja najboljših menedžerjev, ne glede na to, ali prihajajo iz domače države, države gostiteljice ali iz tretje države.
- **Regiocentrični – usmerjen je na določeno regijo;** pristop načela geocentričnega pristopa prenese na bolj omejena področja – regije.

Z naraščanjem potrebe po integraciji podružnic, več pravil, več nadzora in več vodij v centrali podjetja preprosto ne zadošča več, saj tako omejimo lokalne podjetniške ideje in odvrnemo najboljše lokalne sodelavce. Zato je potrebna dopolnitev integracije z bolj neformalnimi mehanizmi koordinacije, kot so: prenos dobrih praks, projektni menedžment, razvoj vodij, skupni standardi delovanja in uvajanje novincev v skupne vrednote. Tako ujamemo pravo ravnotežje med integracijo in diferenciacijo (običajno prek večje avtonomije in podružnic) ter zagotovimo lokalno odzivnost.⁷²⁵

Faze internacionalizacije, značilnosti okolja in kultura oblikujejo nabor politik in metod MMČV ter kompetenc, ki jih potrebujejo vodje za delovanje v različnih fazah⁷²⁶ (glejte preglednico 15.1).

V **domači fazi** še ne moremo govoriti o mednarodnem MČV. Običajno gre za ključne kratke obiske podružnic podjetja v tujini ali za kratek čas trajajoče projektne naloge. Za opravljanje teh nalog je pomembno, da imajo vodje strokovne kompetence in da dobro poznajo izdelke, ki jih proizvaja podjetje.

V **mednarodni fazi** postane vloga mednarodnega MČV pomembna, saj so v tujino poslani sodelavci, ki morajo zagotoviti upravljanje, strokovnost in finančni nadzor v podružnicah podjetja v tujini. Različni trgi zahtevajo raznolike rešitve in prilagoditve poslovnih pristopov ter izdelkov, s katerimi se podjetje prilagaja lokalnim okoliščinam. Ob strokovni kompetentnosti so pomembna merila za izbiro sodelavcev za delo v podružnicah še: jezikovne sposobnosti, kulturna prilagodljivost in občutljivost. Ker je za delovanje v podružnicah treba dobro poznati tudi lokalne razmere za vodje na področjih prodaje, marketinga in MČV, pogosto izbirajo sodelavce države gostiteljice.

V **večnacionalni fazi** je pri izbiri vodij za večnacionalne naloge najpomembnejše, da bodo ti kompetentno opravljali naloge, ne glede na njihovo državo izvora. Osrednja naloga MČV v tej fazi je, da za vodenje pridobi in razvije sodelavce, ki jih bodo povezovale skupne

organizacijske vrednote in norme. To bo prispevalo k povezanosti med sedežem in podružnicami podjetja pa tudi med podružnicami, in to kljub dejstvu, da podjetje deluje na zemljepisno ločenih trgih in da vodje prihajajo iz različnih držav. Zato so za MČV v tej fazi bistvene predvsem dejavnosti na področju razvoja vodij, kariernega svetovanja in stalne, periodične (od tri do pet let) premestitve na različne naloge.

Osrednji izziv MČV v **globalni fazi** je, kako v podjetju zadovoljiti potrebe po globalni povezanosti in nacionalni odzivnosti obenem. Gre za kombinacijo druge in tretje faze. Kulturna raznolikost je v tej fazi vidna na trgih, na katerih deluje podjetje, in tudi v samem podjetju. Zato je za podjetje v tej fazi nujno, da kulturno raznolikost sprejema kot izziv in ne kot grožnje ter jo uporabi za povečanje lastne ustvarjalnosti in prožnosti, predvsem z upoštevanjem in omogočanjem raznolikih perspektiv, načinov reševanja problemov in s spodbujanjem inovativnosti. MČV je v tej fazi usmerjen na razvoj ključnih in perspektivnih vodij.

Če primerjamo MČV v mednarodnem podjetju in podjetju, ki deluje v domačem okolju, lahko ugotovimo, da je **bistvena razlika v kompleksnosti MČV**. Konkretno pa je za MMČV v primerjavi z MČV značilno, da:⁷²⁷

- opravlja širši nabor dejavnosti, ki se nanašajo na delo s sodelavci, ki delujejo v mednarodnem prostoru, kar zajema npr.: plačilo davkov v tujini, prošnje za izdajo delovnih dovoljenj in pomoč družini sodelavca pri preselitvi v tujino;
- strokovno deluje na širšem področju, saj mora ob domači pravni ureditvi poznati še druge države in njihove ureditve, predvsem na področju zaposlovanja in delovnih razmerij;
- je bolj vpleteno v zasebno življenje sodelavcev, še posebej, če je v tujino odšla tudi njihova družina ali ko gre za zagotavljanje varnosti sodelavca in njegove družine;
- je soočen z večjo raznolikostjo, s spreminjajočo se strukturo in z obsegom sodelavcev, ki običajno le določen čas opravljajo naloge v tujini, kar zahteva različne načine pridobivanja, izbiranja, razvoja in usposabljanja, priprave na delo, nagrajevanja in ohranjanja sodelavcev;
- je soočen z večjim obsegom zunanjih vplivov, ki izhajajo iz delovanja v različnih kulturnih okoljih ter večje kulturne raz-

dalje med domačo državo in državo gostiteljico, institucionalnih razlik, specifičnosti dejavnosti mednarodnega podjetja, stopnje navezanosti na domači trg;

- je soočen z več tveganji in s težavami, kar posledično lahko vodi v večjo možnost napak pri delovanju in odločanju.

Preglednica 15.1: MČV v mednarodnem podjetju⁷²⁸

	Domača faza	Mednarodna faza	Večnacionalna faza	Globalna faza
Primarna orientacija	Izdelek/Storitev	Trg	Cena	Strategija
Strategija	Domač trg	Več domačih trgov	Več nacionalnih trgov	Globalni trg
Svetovna strategija	Omogočiti tujim kupcem, da kupujejo izdelke in storitve	Povečati trg; mednarodno prenesti tehnologije.	Pridobiti večnacionalne vire, večnacionalno proizvajati in prodajati	Pridobiti globalno, strateško, konkurenčno prednost
V tujino napoteni sodelavci	Nič (ali nekaj)	Veliko	Nekaj	Veliko
Zakaj jih poslati	Poslovno potovanje, kot popestritev	Prodaja, nadzor ali prenos tehnologije	Nadzor	Koordinacija in povezovanje
Koga poslati	Nikogar	Dobri posamezniki, prodajno osebje	Odlični posamezniki	Perspektivni sodelavci in vrhnji menedžment
S katerim namenom	Nagrada	Da opravijo delo v okviru projekta	Projektni in karierni razvoj	Karierni in organizacijski razvoj
Karierni vpliv	Negativen	Slab za domačo kariero	Pomemben za globalno kariero	Bistven za delovanje vrhnjih menedžerjev
Strokovni povratek	Težaven	Zelo težaven	Manj težaven	Enostaven
Usposabljanje in razvoj	Brez predhodnega usposabljanja	Omejeno (en teden)	Daljše	Stalno, med vso kariero
Ocenjevanje delovne uspešnosti	Korporacijsko, od zgoraj navzdol	Podružnica, od zgoraj navzdol	Korporacijsko, od zgoraj navzdol	Glede na globalno strateško pozicioniranje

	Domača faza	Mednarodna faza	Večnacionalna faza	Globalna faza
Motivatorji	Denar	Denar in pustolovščina	Izziv in priložnost	Izziv, priložnost, napredovanje
Nagrajevanje	Dodaten denar za kritje težav in stroškov v tujini	Dodaten denar za kritje težav in stroškov v tujini	Manj velikodušno, globalni paketi	Manj velikodušno, globalni paketi
Hitreje karierno napredovanje	Doma	Doma	Prednost v večnacionalnem okolju	Globalno
Potni list vodij	Domač	Domač	Domač in preverjeni tuj	Raznolik
Potrebne kompetence	Strokovne in vodstvene	Strokovne, vodstvene in kulturna adaptacija	Strokovne, vodstvene, kulturna adaptacija in prepoznavanje kulturnih razlik	Strokovne, vodstvene, kulturna adaptacija, prepoznavanje kulturnih razlik, medkulturna interakcija, vpliv in sinergija
Primerljive faze po Bartlettu/ Ghoshalu	Domača	Večdomovna/ Mednarodna	Globalna	Transnacionalna

VRSTE SODELAVCEV V MEDNARODNEM PODJETJU

Podjetje se v mednarodnem prostoru srečuje z zelo raznolikimi (potencialnimi) sodelavci, ki jih za različne namene in različno dolga obdobja napoti v tujino. Običajno jih delimo na:

1. **v tujino napotene sodelavce** (v praksi tudi napotence, angl. *expatriates*), med katere uvrščamo sodelavce domače države, ki jih napotimo v tujino; običajno opravljajo vloge direktorja (oz. prokurista) tuje podružnice ali specialista za določeno področje; glede na čas trajanja ločimo **napotitve za krajši čas** (do tri mesecev), **podaljšane napotitve** (do enega leta) in **dolgoročne** napotitve (od enega do pet let);
2. **sodelavce države gostiteljice**, ki prihajajo iz države, v kateri ima podjetje podružnico;
3. **sodelavce tretjih držav**, ki niso ne iz domače ne iz države gostiteljice, ampak prihajajo iz drugih držav in opravljajo

delo v podružnici (npr. Nemeč, ki dela na Kitajskem za ameriško mednarodno podjetje).

4. **povratnike** (angl. *repatriates*), ki prihajajo iz domače države in se po preteku obdobja, za katero so bili poslani v podružnico, vrnejo v domačo državo.

Namesto napotenih sodelavcev organizacije uporabljajo tudi **druge vrste sodelavcev in oblike dela v tujini**, med katerimi so:^{729, 730, 731}

1. **prožni napoteni sodelavci** (angl. *flex-patriates ali commuters*), za katere so namesto selitve značilna pogosta potovanja v tujino; med te štejemo **vozače oz. sodelavce v tujini**, za katere je značilno, da družina sodelavca ne živi v državi gostiteljici, sodelavec pa se tedensko ali na štirinajst dni vrača (z letalom ali avtomobilom) domov za vikend; ta oblika napotitve je med slovenskimi podjetji zelo priljubljena; **pogoste letalske potnike** (angl. *frequent flyers*), ki sicer niso napoteni na delo v tujini, a večino svojega delovnega časa preživijo v podružnicah v tujini in za poti med njimi uporabljajo letalski prevoz;
2. za **rotacijske napotene sodelavce** je značilno, da obdobju krajšega neprekinjenega dela v tujini sledi obdobje počitka doma, pri čemer se takšno zaporedje ponavlja;
3. **pogodbeno napotene sodelavce običajno** zaposlimo za čas dela na mednarodnem projektu, ker imajo specifična (redka) znanja, ki so bistvena za uspeh projekta (običajno od pol do enega leta) v podjetju pa sodelavcev s temi znanji ni.
4. **Stalni izseljenci** (angl. *permanent transferees*) so sodelavci, ki se za stalno preselijo v tujino; npr. ameriško podjetje preseli poslovanje v Indijo in proste položaje ponudi Američanom indijskega izvora, ki se preselijo v Indijo;
5. **prenos dela v tujino ali na zunanje izvajalce** (angl. *offshoring*); pri odločanju za prenos dela so pomembna naslednja vprašanja:⁷³² a) *izbire lokacije v tujini*; glede na stroške dela, poznavanje lokalnega trga delovne sile, ugleda podjetja v tujini in obsega lokalnih sodelavcev, ki jih bo podjetje vključevalo v svoje delovanje v centrali; b) *pridobivanja in selekcije sodelavcev*, pri čemer so ključna vprašanja kompetentnosti novih sodelavcev, možnosti najema delavcev pri zasebnih

agencijah ter prenos predseleksijskih postopkov na zunanje izvajalce; c) *zadrževanje perspektivnih in ključnih kadrov*, ki zajema določitev še sprejemljive stopnje fluktuacije, prepoznavanje perspektivnih sodelavcev in dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo.

6. **Sodelavci, ki v virtualnih timih delajo na daljavo**, kar jim omogoča opraviti delo, ne glede na zemljepisno lokacijo. Gre za osrednji način delovanja mednarodnega podjetja, ki omogoča učinkovito sodelovanje na temelju kombinacije potrebnih kompetenc, izkušenj, kulturnih in jezikovnih ozadij članov tima, obenem pa zahteva učinkovito upravljanje večkulturnih (virtualnih) timov.⁷³³

Uspešnost virtualnih timov je v veliki meri odvisna od aktivnosti MČV, predvsem glede ustrezne izbire članov, delitve vlog v timu, strokovnega in medosebnega ujemanja med člani, priprave in usposabljanja za delo v virtualnem timu⁷³⁴ pa tudi od kompetentnosti in empatičnosti vodij virtualnih timov. Poskrbeti je treba, da se med člani tima vzpostavijo zaupanje, povezanost in sodelovanje, da so pripadni ciljem in spoštujejo raznolikost mnenj. Na drugi strani virtualno delo zahteva preseganje omejitev socialne distance in skrb za preprečitev občutka izolacije med člani tima.⁷³⁵ Ker je možnost nadzora običajno nižja, je treba zagotoviti učinkovito koordinacijo dela in časa med člani, orodja za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti sodelavcev, preprečevati in ustrezno razreševati konflikte v timu, učinkovito voditi sestanke ter sproti komunicirati s člani tima in jim posredovati povratne informacije. Zato je zelo pomembno, na kak način in koga izberemo za vodjo tima.

Delovanje virtualnih timov, različne vrste sodelavcev in delo na daljavo zahtevajo tudi vzpostavitev učinkovitega **informacijskega sistema za podporo MMČV**, ki poveže centralo in podružnice vključuje administriranje, spremljanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in ugodnosti, beleženje kandidatov, pregled podatkov življenjepisov, usposabljanje, načrtovanje nasledstev, razvoj sodelavcev itn. Omogoča naj dostop do informacij v realnem času z vseh lokacij mednarodnega podjetja, samostojno vnašanje podatkov od sodelavcev (*angl. self-service*) in naj bo do uporabnika prijazen in preprost za uporabo.

V mednarodnem podjetju delujejo zelo raznoliki sodelavci in timi. Ključno je, da se podjetje raznolikosti sodelavcev zaveda in jo upravlja na način, ki sodelavcem in organizaciji prinaša prednosti. Podjetju so pri upravljanju raznolikosti in krepitvi zavedanja v pomoč interni kodeksi etike in delovanja na področjih enakih možnosti in diskriminacije, nadlegovanja, spoštovanja mednarodnih standardov dela itn. Pri tem je eno osrednjih vprašanj tudi, **do kolikšne mere pristope v organizaciji standardizirati** ter kako zagotavljati enako obravnavo in pravice na različnih lokacijah, saj lahko prihaja do razlik med kulturo raznolikosti podjetja in institucionalno ureditvijo v določeni državi⁷³⁶ (npr. spodbude za vključevanje žensk v delovno okolje in razvoj dualnih karier partnerjev v okoljih, v katerih je delo žensk omejeno; podpora LGBTQ-skupnosti sodelavcev v podjetju in zakonska prepoved ali nepriznavanje istospolnih partnerskih zvez; organizacijske politike za usklajevanje dela in zasebnega življenja ter kultura prezentizma ter izjemno dolgega delovnika, npr. v Južni Koreji).

MOTIVI ZA NAPOTITEV IN VLOGE V TUJINO NAPOTENIH SODELAVCEV

Edström in Galbraith⁷³⁷ navajata **tri ključne motive, ki vodijo podjetja k napotitvi sodelavcev v tujino:** 1) **Zapolnitev prostih mest.** Če za delovanje podjetja ni kompetentnih sodelavcev države gostiteljice, se podjetje odloči za napotitev sodelavcev v tujino. 2) **Razvoj menedžerjev.** Podjetja opravljajo mednarodne naloge z namenom, da pripomorejo k razvoju sodelavcev oziroma razvoju t. i. globalnih kompetenc svojih menedžerjev. 3.) **Razvoj podjetja.** Z mednarodnimi nalogami se razvija tudi podjetje. Napoteni sodelavci igrajo ključno vlogo pri prenosu izraženega in skritega znanja o praksah mednarodnega podjetja in menedžerskih stilih v podružnice⁷³⁸. Mednarodne naloge pripomorejo k prenosu znanja med podružnicami, načina sprejemanja odločitev ter prilagoditvi organizacijske strukture podjetja.

Napoteni sodelavci, še zlasti tisti, ki prevzemajo vodenje tujih podružnic, največkrat nastopajo v naslednjih **vlogah:**⁷³⁹

- **vršilec neposrednega nadzora:** sodelavec zagotavlja sedežu podjetja verodostojne informacije za odločanje; nadzoruje de-

lovanje, procese uvajanja sprememb in izboljšanja poslovanja tuje podružnice ter zagotavlja izvajanje politike, ki je skladna s strategijo celotnega podjetja;

- **pospeševalec socializacije:** sodelavec z neposrednim delovanjem razširja vrednote in organizacijsko kulturo mednarodne korporacije; še posebej učinkovita je ta vloga, ko je sodelavec dejaven v več različnih podružnicah;
- **graditelj socialnega omrežja:** sodelavec ustvarja medosebne povezave med entitetami znotraj mednarodnega podjetja;
- **povezovalc organizacijskih enot:** sodelavec formalno povezuje organizacijske enote znotraj mednarodnega podjetja, skrbi predvsem za povezavo podružnice z organizacijskimi enotami na sedežu podjetja, ki so bistvene za njeno delovanje;
- **prenašalec tehnologije in poslovnih procesov:** sodelavec je zadolžen za prenos (običajno naprednejše) tehnologije iz sedeža podjetja v podružnico; poudarjen je predvsem prenos poslovnega procesa in potrebnih znanj;
- **jezikovni povezovalc:** sodelavec skrbi za komunikacijo med podružnico in sedežem podjetja; to je pomembno v primeru, ko se jeziki, ki jih govorijo sodelavci države gostiteljice in jezik sodelavcev sedeža podjetja, razlikujejo, sodelavci države gostiteljice pa njihovega jezika ne razumejo in nasprotno.

Osrednji motiv največjega deleža v tujino napotenih sodelavcev⁷⁴⁰ je opravljanje raznolikih, svetovalnih in projektnih nalog za mednarodna podjetja, ki krepijo njihove karijerne možnosti v okviru t. i. *kariere brez meja* (angl. *bounderyless career*). Za to skupino napotenih sodelavcev je značilno, da stalno prežijo na boljše priložnosti na trgu dela, kar jih vodi v kratkotrajna sodelovanja s podjetjem, obenem pa je njihovo zanimanje za reintegracijo v podjetje, v katerem trenutno opravljajo delo, zelo nizko. Velik delež takih sodelavcev predstavljajo tudi tisti, ki so v domačem podjetju dosegli neke vrste karierni plato in zato odhod v tujino vidijo kot možnost za spremembo. Raziskave kažejo, da motivi za napotitev v tujino na strani podjetja ter pripravljenost in motivi posameznika za delo v tujini vplivajo na uspešnost opravljanja delovnih nalog napotenih sodelavcev in njihovo prilagoditev⁷⁴¹. Pred napotitvijo je zato ključno, da podjetje dobro spozna in uskladi motive organizacije in posameznika za napotitev v tujino.

PRIDOBIVANJE IN IZBIRANJE SODELAVCEV V MEDNARODNEM OKOLJU

V mednarodnih podjetjih se uporabljajo načini kadrovanja in izbire, ki ste jih spoznali v poglavjih o pridobivanju in izbiranju sodelavcev, vendar obstajajo velike razlike med praksami kadrovanja v ameriških, azijskih in v evropskih mednarodnih podjetjih.⁷⁴² Kadrovanje v mednarodnih podjetjih se razlikuje še glede na fazo procesa internacionalizacije, v kateri je podjetje glede na število, velikost in vrsto podružnic v tujini ali v različnih državah. V mednarodnem podjetju so, kot je bilo že napisano, zaposleni sodelavci različnih vrst, ki se pri svojem delu srečujejo z različnimi (potencialnimi) sodelavci, in velikokrat so lahko pomemben vir pridobivanja (od ust do ust).

Prvo večjo raziskavo **o merilih izbire v mednarodnih podjetjih** je opravila Tungova⁷⁴³ in pri tem identificirala **štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost opravljanja nalog v tujini:**

- **Strokovna kompetentnost.** Gre za eno najpomembnejših meril izbire pri pridobivanju in razporejanju sodelavcev v podjetju doma in v tujini. V tujini je to načelo toliko pomembnejše, saj se zaradi oddaljenosti centrale podjetja posameznik pri reševanju strokovnih težav ne more vedno takoj posvetovati s sodelavci ali z nadrejenimi na sedežu podjetja.
- **Osebnostne karakteristike in sposobnost navezovanja stikov.** Gre za sposobnost posameznika, da uspešno sodeluje s sodelavci, z nadrejenimi, s podrejenimi, poslovnimi partnerji in s potrošniki. Te karakteristike in sposobnosti povečujejo možnosti uspešnega delovanja v tujini. Pri tem ne gre samo za znanje o tuji kulturi. Bistveno je, da je posameznik sposoben živeti in delati z ljudmi, ki imajo v primerjavi z njim drugačne vrednostne sisteme, prepričanja, navade, običaje, načine delovanja in poslovanja.
- **Sposobnost spoprijeti se z dejavniki okolja.** Sposobnost prepoznavanja in spopada z dejavniki okolja, kot so na primer: država, sindikati, tekmeci in kupci, je pomembna za uspešnost delovanja podjetja. Gre namreč za pogosto drugačno politično, družbeno ekonomsko in pravno okolje, v katerem delujejo podružnica podjetja in njeni sodelavci. To vpliva na delovanje podružnice in tudi na prilagajanje sodelavcev, zato mora biti sodelavec seznanjen z okoljem, v katerega prihaja, in ga je sposoben razumeti.

- **Družinska situacija.** Gre za sposobnost prilagajanja družine, ki ima svojega družinskega člana v tujemu okolju. Od družinske situacije je zelo odvisna uspešnost delovanja sodelavca v tujini. To je še posebej pomembno, če njegov/-a partner/-ica odpove službo ali celo kariero, da ga lahko spremlja v tujino.

Kljub vsem naštetim merilom izbire podjetja v selekciji še vedno precej poudarjajo tehnične in menedžerske kompetence nepotenega sodelavca, saj menijo, da bo z njimi lažje opravil nalogo v tujini.⁷⁴⁴ Da bi se prevladi tehničnih kompetenc izognili, **se pri izbiranju priporoča:**^{745, 746} uspeh doma ni ključno merilo izbire, kandidatom realistično predstavimo delo v tujini, kandidate spodbudimo k samostojnemu razmisleku o primernosti dela v tujini zanje, uporabimo selekcijske pristope, ki so namenjeni ugotavljanju pričakovanih osebnostnih lastnosti posameznika (npr. prilagodljivost, odprtost, ekstrovertiranost, prožnost, čustvena stabilnost, prenašanje osamljenosti itn.), in določimo merila izbire, med katere umestimo željo po delu v tujini, pridobljene izkušnje v tujini ali v državi gostiteljici, tehnično/strokovno kompetentnost, zelene osebnostne karakteristike, sposobnosti vodenja in dela v timih ter rezultate preteklih spremljanj delovne uspešnosti.

Odločitev o internacionalizaciji je povezana tudi z velikimi investicijami v opremo in prostore, uspeh pa je v veliki meri odvisen od ljudi, ki so zadolženi za upravljanje podružnic. Zato se kot ena ključnih odločitev na področju izbire novih sodelavcev kaže **odločitev o vodji oziroma menedžerju podružnice** iz domače države, države gostiteljice ali iz tretje države. Pri tem je pomembno, da podjetje to odločitev sprejme na temelju kompetentnosti kandidata, ob tehtanju prednosti in slabosti zaposlovanja različnih vrst vodij oz. menedžerjev podružnic (preglednica 15.2), ob upoštevanju stopnje internacionalizacije podjetja ter izkušenj in virov, ki jih ima v okolju, v katerem ustanavlja podružnico.

Harzingova⁷⁴⁷ je preučevala **dejavnike, ki vplivajo na izbiro domačih menedžerjev in menedžerjev države gostiteljice**, ter pokazala, da mednarodna podjetja v večji meri zaposlujejo sodelavce iz domače države: če je stopnja izogibanja negotovosti⁷⁴⁸ v domači državi oziroma na sedežu podjetja visoka; če je stopnja kulturne razdalje med domačo državo in državo gostiteljico visoka; čim večje je mednarodno podjetje ali podružnica; če gre za

podjetje s področja bančništva, varovanja, založništva; ob politični negotovosti; če je podružnica v večinski lasti mednarodnega podjetja in če gre za visoko stopnjo poročanja sedežu podjetja.

Preglednica 15.2: Prednosti in slabosti domačega in lokalnega upravljanja podružnic mednarodnih podjetij⁷⁴⁹

	Prednosti	Slabosti
Menedžer podružnice iz domače države	<ul style="list-style-type: none"> • Seznanjenost s cilji, politikami in s praksami centrale podjetja ter možnost prenosa teh v podružnico. • Tehnične in menedžerske kompetence. • Učinkovite navezave, koordinacija in komunikacija s sodelavci v domačem podjetju. • Lažje izvajanje nadzora nad delovanjem podružnice. • V podjetju se oblikuje skupina mednarodnih menedžerjev. 	<ul style="list-style-type: none"> • Težave pri prilagajanju tujemu jeziku, družbenoekonomskemu, političnemu, pravnemu in kulturnemu okolju. • Visoki stroški izbire, usposabljanja in vzdrževanja v tujino napoteni menedžerjev in njihovih družin. • Zahteve države gostiteljice po lokalizaciji delovanja podružnice in promociji lokalnih sodelavcev na ključne in vrhne menedžerske položaje. • Problemi pri prilagajanju družine, zlasti nezaposlenost partnerja.
Menedžer podružnice iz države gostiteljice	<ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje družbenoekonomskega, političnega, pravnega, kulturnega okolja in poslovnih praks. • Nižji stroški dela v primerjavi s sodelavci domače ali tretje države. • Omogočanje napredovanja in razvoja lokalnim sodelavcem ter posledično dvig njihove pripadnosti in motivacije. • Upoštevanje stališč, mnenj in pričakovanj sodelavcev države gostiteljice. • Uspešno odgovarjanje na zahteve države gostiteljice po lokalizaciji delovanja podružnice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemi pri vzpostavljanju in izvajanju učinkovitega nadzora nad delovanjem podružnice. • Težave pri komuniciranju s sodelavci v centrali podjetja. • Manj priložnosti, da sodelavci domače države pridobijo mednarodne in medkulturne izkušnje. • Mogoče so težave pri pridobivanju kompetentnih sodelavcev. • Odlašanje z neprijetnimi odločitvami (npr. odpuščanje), ki so lokalnega značaja.
Menedžer podružnice iz tretje države	<ul style="list-style-type: none"> • Ustrezno razmerje med potrebnimi tehničnimi in menedžerskimi kompetencami ter prilagodljivostjo tujemu družbenoekonomskemu in kulturnemu okolju. • Sodelavci tretjih držav so običajno karierni mednarodni menedžerji. • Zadrževanje sodelavcev tretjih držav je običajno cenejše od sodelavcev domače države. • Sodelavci tretjih držav so lahko bolj seznanjeni z okoljem države gostiteljice kot sodelavci domače države. 	<ul style="list-style-type: none"> • Občutljivost države gostiteljice na sodelavce iz določenih tretjih držav. • Sodelavci države gostiteljice so ovirani pri naporih po napredovanju, izboljšanju statusa in prevzemanju odgovornejših pozicij v podružnici.

PRIPRAVA SODELAVCEV NA DELO V TUJINI

Po izbiri primernega sodelavca za napotitev v tujino je naslednji izziv menedžiranje same napotitve in preprečevanje njihovega neuspeha pri delu, kar se običajno pokaže v predčasni vrnitvi iz tujine. Napoteni sodelavci se prej medkulturno prilagodijo, če poznajo norme, vrednote in kulturo države gostiteljice, zato jim veliko mednarodnih podjetij ponuja **medkulturno usposabljanje**. To označuje kakršno koli obliko usposabljanja, ki sodelavcem omogoča pridobivanje znanja in kompetenc za uspešno življenje in delo v tujini ter doseganje zadovoljstva z življenjem v nepoznani tuji kulturi.⁷⁵⁰ Z medkulturnim usposabljanjem naj bi sodelavcem v tujini in njihovim družinam pomagali oblikovati zavedanje o kulturno pogojenih razlikah v vedenjskih vzorcih ljudi ter jih naučili pozorno opazovati in spremljati te razlike.⁷⁵¹ Omogočili naj bi, da spoznajo novo kulturo, norme, vrednote, tradicijo idr., ki določajo življenje lokalnega prebivalstva ter razvijejo in preizkusijo kulturno sprejemljive načine vedenja in delovanja, s katerimi bodo v tujem okolju uspešnejši.

Pri izbiri metod medkulturnega usposabljanja je treba upoštevati predvsem **nepoznavanje kulture**, ki je posledica razlik med domačo in tujo kulturo, **pogostost in raven interakcij** med našimi sodelavci v tujini in prebivalci države gostiteljice ter **novosti dela**, ki se nanašajo na raven različnosti, zahtevnosti, samostojnosti in odgovornosti med nalogami doma in nalogami v tujini.⁷⁵²

Najpogostejše metode medkulturnega usposabljanja so:^{753, 754, 755, 756}

- **Področne študije**, ki so namenjene pridobivanju informacij o kulturi, državi in o regiji. Ustrezno usposobljeni sodelavci spoznajo pglavitne značilnosti gostujoče države: njeno zgodovino, geografijo, ekonomijo, politiko, običaje, tradicijo, vsakodnevno vedenje prebivalcev in druge splošne informacije. Pogosto jim te informacije posredujejo sodelavci, ki so določen čas preživeli v gostujoči državi. Temeljna predpostavka, na kateri temelji pristop, je, da bodo te informacije in znanje okrepile empatijo usposobljenih sodelavcev, vplivale na spremembo njihovih vedenjskih vzorcev, pripomogle k lažjemu vzpostavljanju medkulturnih stikov in zmanjšale strah pred neznanim. Običajno so študije uporabljene v kombinaciji z

drugimi oblikami medkulturnega usposabljanja, saj same ne zagotavljajo dovolj učinkovite priprave prišlekov na pogoste in intenzivne stike s prebivalci gostujočih držav.

- **Kulturni asimilator** je programiran učni pristop in temelji na simulaciji. Sestavljen je iz kritičnih dogodkov z alternativnimi razlagami in dokazi; zlasti primeren je za samoizobraževanje in učenje v skupini. Vsebuje kratke zgodbe, ki opisujejo interakcijo med dvema ali več ljudmi iz različnih kultur. V zgodbi nekaj povzroči nerazumevanje in udeleženec ima na voljo od štiri do pet mogočih razlag za to; sam se odloči, katera je najprimernejša. Za vsako izbiro dobi povratno informacijo, ki zagotavlja dodatno pojasnilo in razlago, kaj je kulturni problem v zgodbi. Največ nesporazumov izhaja iz različnih subjektivnih zaznav, ki temeljijo na kulturni podlagi posameznika in njegovih izkušnjah ter prek katerih ta ocenjuje dano situacijo ali obnašanje⁷⁵⁷. S tem, ko udeleženci analizirajo razloge za nerazumevanje, se začnejo učiti o kulturno pogojenem obnašanju. Zgodbe v kulturnem asimilatorju vedno vzbudijo pozornost. Udeleženci jih radi prebirajo in o njih razpravljajo. V skupini naj bi bilo do 20 udeležencev, ki naj bi večino časa delali v skupinah. Pri tem jih lahko opazujejo strokovnjaki, med katerimi so tudi nekdanji v tujino napoteni sodelavci. Danes prevladujejo splošni kulturni asimilatorji, v katerih se kritični dogodki nanašajo na naslednje teme: navade v gostujoči kulturi, interakcije z gostitelji, prilagajanje, delovno mesto, družina, izobraževanje, vrnitev domov, področja znanja idr.
- **Treningi občutljivosti** so namenjeni krepitvi emocionalne prožnosti sodelavcev, ki jim bo omogočila lažje zavedanje in prilagoditev na neznane načine vedenja in vrednote. Čeprav jih veliko kritizira in dvomi o njihovi učinkovitosti, vse kaže, da prispevajo k zmanjšanju rasnih in etičnih predsodkov.
- **Obisk države** daje sodelavcu priložnost, da obiše gostujočo državo ali drugo državo z neznano kulturo ter v njej krajši čas živi in dela. Udeležencem omogoča, da v realnosti pridobijo izkušnje in občutijo stres, ki ga lahko pričakujejo pri delu in življenju v drugi kulturi.
- **Jezikovno usposabljanje** s pomočjo eksternih ali internih tečajev, ki so lahko organizirani za skupine ali posameznike, daje poudarek verbalnemu usposabljanju v tujem jeziku.

Znanje tujega jezika je pomembno pri vzpostavljanju osebnih stikov s sodelavci in partnerji v tujih državah.

- **Mednarodni dodiplomski in podiplomski študijski programi** sodelavcem omogočajo, da pridobijo potrebno znanje za delo v tujini, se seznanijo z načini poslovanja, razvijejo načine usklajevanja delovnih in študijskih obveznosti, se prilagodijo prebivanju in življenju v tuji kulturi ter s sodelovanjem z drugimi udeleženci krepijo svojo socialno mrežo. Mednarodna podjetja največkrat napotijo sodelavce na nekajmesečne do dveletne mednarodne študijske programe poslovnih ved, prava in inženirstva.

Posamezne metode nikakor niso medsebojno izključujoče, ampak jih je v podjetju smiselno medsebojno kombinirati in uporabljati. Pri tem se glede na obdobje prebivanja v tujini in čas, potreben za izvedbo, predlaga uporaba naslednjih metod medkulturnega usposabljanja (preglednica 15.3):⁷⁵⁸

Preglednica 15.3: Metode medkulturnega usposabljanja glede na obdobje prebivanja v tujini in trajanje usposabljanja⁷⁵⁹

Obdobje prebivanja v tujini	Trajanje in stopnja usposabljanja	Metode medkulturnega usposabljanja
1-3 let	1-2 meseca, visoka	Ocenjevalni center Obisk države Simulacije Training občutljivosti Poglobljeno jezikovno usposabljanje
2-12 mesecev	1-4 tedne, srednja	Jezikovno usposabljanje Igranje vlog Analiza kritičnih dogodkov (npr. s kulturnim asimilatorjem) Študije primera Trainings za zmanjševanje stresa
Mesec ali manj	Manj kot teden, nizka	Področne študije Ogled filmov ali branje knjig Uporaba interpretov, ki tuje okolje zelo dobro poznajo ter jih približajo, razlagajo in interpretirajo udeležencem Jezikovno usposabljanje na začetni ravni

RAZVOJ MEDNARODNIH MENEDŽERJEV

Strokovnjaki za mednarodni razvoj človeških virov skrbijo za usposabljanje in razvoj sodelavcev, ki so napoteni v podružnice podjetja v tujini, za specializirana usposabljanja sodelavcev pred odhodom v tujino, njihova pomembna naloga pa je tudi razvoj posebne skupine mednarodnih in visokousposobljenih menedžerjev.

Pri razvoju mednarodno razmišljajočih menedžerjev (domačih in tistih v podružnicah v tujini) podjetja identificirajo posameznike in menedžerje, ki imajo za globalno delovanje potrebne osebne karakteristike, ter jim ponudijo različne možnosti usposabljanja in razvoja, s katerimi bodo razvili še potrebne kompetence. To jim omogoča, da učinkovito in dovolj hitro zapolnjujejo potrebe po menedžerjih v mednarodnem prostoru.

Narejene so bile številne raziskave, v katerih so ugotavljali, katere kompetence so nujne ali vsaj zaželenne pri mednarodnih menedžerjih in posebej pri menedžerjih človeških virov.⁷⁶⁰ Perkins in Shortland⁷⁶¹ navajata naslednje kompetence mednarodnih menedžerjev (preglednica 15.4):

Preglednica 15.4: Kompetence mednarodnih menedžerjev⁷⁶²

Strateška usmerjenost	Samozaupanje	Samopoznavanje	Vodenje
Prilagodljivost novim situacijam in soočanje z negotovostjo	Spoštovanje kulturnega okolja, iz katerega prihajajo sodelavci	Komunikativnost v raznolikem kulturnem okolju	Navezovanje in vzdrževanje stikov
Kulturna občutljivost	Pridobivanje in prenašanje znanja	Veščine za mednarodna pogajanja	Odsotnost predsodkov
Delo v mednarodnih timih	Usmerjenost k visokim standardom opravljanja nalog	Poznavanje in razumevanje mednarodnega marketinga	Poznavanje in razumevanje mednarodnih financ
Uvajanje sprememb	Znanje jezikov	Usmerjenost k ljudem	Usmerjenost k ciljem

K razvoju kompetenc mednarodnih menedžerjev največ prispevajo mednarodne naloge, saj z njimi menedžerji pridobivajo mednarodne izkušnje, poslovno iznajdljivost, sposobnost stalnega učenja, delovanja v negotovih situacijah, vedenjsko prožnost in medkulturne kompetence.⁷⁶³

Prehod od lokalnega h globalnemu razvoju in usposabljanju menedžerjev ni preprost; zahteva dodatna sredstva, je dolgotrajen in prinaša večjo kompleksnost v ustaljeno politiko ter programe usposabljanja in razvoja v podjetju. Podjetje zanj ob ustrezno usposobljenih strokovnjakih za MČV potrebuje ustrezno oblikovan celovit sistem razvoja ČV.

Pristopi k razvoju mednarodnih menedžerjev so običajno usmerjeni na tri dejavnosti:^{764, 765}

- **Zgodnja identifikacija posameznikov, ki imajo potencial za vodenje in menedžiranje.** Za te namene podjetja uporabljajo ocenjevanje kariernih in razvojnih potencialov posameznikov, ocenjevanje in spremljanje njihove delovne uspešnosti, vključevanje v mednarodne time, sodelovanje z odličnimi fakultetami, programe pripravništev in praktičnega usposabljanja.
- **Pozorno spremljanje tistih posameznikov, ki so jih identificirali kot mogoče kandidate za prevzem menedžerskih vlog.** Namen tega spremljanja je menedžiranje njihovih karier, usklajevanje pričakovanj menedžerjev in podjetja, glede usposabljanja in razvoja, dodeljevanje ustreznih zahtevnejših izzivov, omogočanje mobilnosti, ki vključuje delo v tujini, sodelovanje in/ali prisostvovanje menedžerjev na sestankih in srečanjih v podružnicah podjetja v tujini, sodelovanje v kulturno raznolikih mednarodnih timih, s čimer posamezniki spoznajo delo, drugačne načine delovanja in razmišljanja, širijo svojo socialno mrežo, lažje rešujejo probleme in pridobivajo za delo potrebne informacije.
- **Vključevanje izkušenih mednarodnih menedžerjev v razvoj potencialnih menedžerjev.** Menedžerji, ki so ali še opravljajo mednarodne naloge, so pomemben vir informacij in znanja, zato je pomembno, da jih podjetje vključi v razvojne in mentorske dejavnosti ter tako omogoči prenos in izmenjavo znanja med potencialnimi, mlajšimi in izkušenimi mednarodnimi menedžerji.

PRILAGAJANJE V TUJINO NAPOTENIH SODELAVCEV

Prilagajanje v tujino napotениh sodelavcev vključuje predhodno prilagoditev in prilagoditev v državi gostiteljici ter zajema **prilagoditev delu, prilagoditev interakcijam s prebivalci države gostiteljice in splošno prilagoditev življenjskim razmeram v državi**⁷⁶⁶. Predhodno prilagajanje, medkulturno usposabljanje, razumljiva in znana merila izbire in pozitivne predhodne mednarodne izkušnje prispevajo k hitrejši prilagoditvi v državi gostiteljici, zmanjševanju stresa, negotovosti ter presenečenj, obenem pa zmanjšujejo kulturni šok.⁷⁶⁷

Prilagajanje posameznika je odvisno od:⁷⁶⁸

1. **individualnih dejavnikov**, med katere sodijo prilagodljivost in učinkovitost posameznika, predhodne izkušnje z delom v tujini, znanje jezika države gostiteljice, sposobnost vzpostavljanja in oblikovanja medosebnih odnosov, zaznavanja, čustvene stabilnosti in samozaupanja;
2. **dejavnikov, ki so povezani z delom**, med te uvrščamo jasnost, konfliktnost, raven diskrecije, novost in preobremenjenost z delovno vlogo, ki jo bo napoteni sodelavec opravljal v tujini;
3. **organizacijskih dejavnikov**, med katerimi so ključne podpora vodje, podpora sodelavcev in logistična podpora.
4. **dejavnikov, ki niso povezani z delom**, med njimi so značilnosti in nepoznavanje nove kulture, družinska situacija in (ne)zmožnost prilagoditve družinskih članov situaciji v tujini.

Na raven prilagoditve napotениh sodelavcev vpliva tudi **pripadnost podjetju**. Ti so lahko pripadni sedežu podjetja, podružnici podjetja ali pa nobenemu izmed njiju. Če je na primer sodelavec bolj naklonjen lokalni podružnici kot centrali podjetja, lahko to oteži integracijo in koordinacijo v mednarodnem podjetju kot celoti. Na drugi strani lahko situacija, v kateri napoteni sodelavec izraža veliko mero pripadnosti sedežu podjetja v domači državi, povzroči, da bo manj zmožen in/ali naklonjen prenašati lokalne prakse države gostiteljice v prakso mednarodnega podjetja kot celote in da bo težje vodil sodelavce iz države gostiteljice. Za podjetje je dolgoročno

najkoristnejša t. i. **dualna prilagoditev**, v okviru katere so napoteni sodelavci visoko naklonjeni centrali in podružnici podjetja⁷⁶⁹. K razvoju dualne prilagoditve ugodno prispevajo: jasnost vloge, opredelitev pooblastil napotenga sodelavca ter ustrezno oblikovani in predstavljeni programi reintegracije.

DEJAVNIKI (NE)USPEŠNOSTI V TUJINO NAPOTENIH SODELAVCEV

Žal se velikokrat zgodi, da sodelavci mednarodnega podjetja pri delu v tujini niso tako uspešni, kot so pričakovali pred odhodom ali kot je pričakovalo podjetje. Neuspešnost teh delavcev je lahko izražena v predčasni vrnitvi sodelavca z delovnega mesta in naloge, na katero je bil napoten, v neuspešnem opravljanju nalog v tujini, v nezadovoljstvu in nizki prilagodljivosti sodelavca na novo kulturo in razmere, v nižji stopnji samozaupanja in samospoštovanja, v manjšem ugledu pri sodelavcih, v zavrnitvi pri lokalnem prebivalstvu in neuspešni reintegraciji sodelavca v podjetje po vrnitvi iz tujine.⁷⁷⁰ To za sedež podjetja pomeni izgubo poslovnih priložnosti, za podružnico pa znižan ugled v okolju, v katerem deluje, zato je pomembno, da v podjetjih (pre)poznajo najpogostejše razloge za neuspešnost sodelavcev v tujini ter da z uporabo ustreznih ukrepov in izboljšanjem medkulturne prilagodljivosti njihovo uspešnost izboljšajo.⁷⁷¹

Ključni dejavniki, ki prispevajo k neuspešnosti v tujino napotnih sodelavcev, so: občutek karijerne blokade, kulturni šok, pomanjkanje medkulturnega usposabljanja pred odhodom v tujino, prevelik poudarek na tehničnih kompetencah sodelavca, osebna in čustvena nezrelost ter nezmožnost prevzemanja velike odgovornosti⁷⁷², tendenca podjetij, da na mednarodne naloge pošiljajo problematične sodelavce, ki se jih želijo znebiti doma, neprilagoditev partnerja in družinski problemi⁷⁷³.

Mednarodna podjetja **lahko zmanjšajo možnosti za neuspešnost v tujino napotnih sodelavcev**^{774, 775} z uporabo selekcijskih metod, ki med merili izbire poudarjajo medkulturne kompetence in znanje tujih jezikov; z jasno določitvijo nalog in pričakovanj podjetja ob hkratni zagotovitvi samostojnosti pri delu; s ponudbo podpornih sistemov, ki zajemajo logistično podporo pa tudi podporo vodij in sodelavcev doma (angl. *global buddy programs*); z vključitvijo

zakonca/partnerja in družinskih članov v program medkulturnega usposabljanja in podpore, s paketi nagrajevanja in priložnostmi za razvoj kariere itn.

Na uspešnost sodelavcev v tujini vplivajo tudi vprašanja, povezana z njihovo varnostjo. V mednarodnem okolju na njihovo varnost največkrat vplivajo naravne katastrofe, zdravstvena tveganja, terorizem, ugrabitve, vojaški spopadi itn. Zagotavljanje varnosti sodelavcev in njihovih spremljevalcev od podjetij zahteva, da sodelavce s tveganji seznanijo, jih na nevarnosti pripravijo, jim predstavijo mogoče rešitve, poskrbijo za zavarovanja, aktivno sodelujejo v reševanju ter sodelavcem in z njimi povezanim osebam v teh primerih ponudijo oporo. Primer je pandemija covid-19, ki je od odločevalcev in sodelavcev v mednarodnih podjetjih zahtevala izvedbo različnih vrst ukrepov za ublažitev učinkov pandemije, varovanje zdravja, obvladovanje razdalje in premišljevanje meja. Pandemija je zaradi prepovedi potovanj in zmanjšane mednarodne mobilnosti povzročila velike težave pri premagovanju razdalj, kar se je odrazilo v poslovanju, pri delu in okrepitvi dela na daljavo,⁷⁷⁶ znotraj podjetja pa prinesla izzive za zagotavljanje fizičnega distanciranja in zmanjševanja posledic psihološke distance. Podjetjem je ponudila vpogled v koristi in prepreke virtualnega dela in dela od doma, hkrati pa zahtevala bliskovito upravljanje negotovosti s preoblikovanjem strategij, z ohranjanjem mednarodnega poslovanja in zagotavljanja varnosti.⁷⁷⁷

OČENJEVANJE USPEŠNOSTI SODELAVCEV V TUJINI

Raziskave, kažejo, da na uspešnost v tujino napotenega sodelavca v tujini vpliva širok nabor (zunanjih) dejavnikov, zaradi nepopolnih informacij pa je velikokrat zelo težavno presoditi in oceniti, kaj je posledica njegovega delovanja in kaj je posledica zunanjih dejavnikov. Zato je namesto univerzalnega pristopa primerneje oblikovati situacijsko odziven sistem spremljana delovne uspešnosti⁷⁷⁸. Na drugi strani velja, da bolj kot je sistem spremljanja delovne uspešnosti centrale natančen in objektivni, večja je njegova zapletenost in manj je odziven na lokalne posebnosti.

Glavni problemi, ki se običajno pojavljajo pri ocenjevanju uspešnosti v tujino napotenih sodelavcev, so:⁷⁷⁹ neprimerljivi podatki,

neustrezno presojanje lokalnih in globalnih poslovnih učinkov, velika spremenljivost globalnega okolja, težavno premoščanje fizične, časovne in kulturne oddaljenosti med sedežem podjetja in delavcem v tujini, dojemanje uspešnosti pri različnih ravneh zrelosti poslovanja v podružnici ter različni sistemi kontrolinga in poročanja. Vsi ti problemi ne samo da zmanjšujejo možnost za določanje objektivne in veljavne ocene uspešnosti za konkretnega posameznika, ampak tudi zmanjšujejo možnosti za primerjavo med posamezniki, poslanimi v tujino, in drugimi člani mednarodnega podjetja.

Poleg **trdih meril** ocenjevanja, kot so: prihodki, tržni delež in donosnost podružnice,^{vii} lahko pri ocenjevanju uspešnosti mednarodnega menedžerja upoštevamo tudi **mehkejša merila**, kot so⁷⁸⁰: vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih stikov, obseg dela, raven sodelovanja in pomoči drugim članom podjetja, spodbujanje pretoka informacij, spodbujanje kakovostnih medosebnih odnosov, koordiniranje različnih organizacijskih vlog in ustreznost vodenja.

Izboljšanje ocenjevanja delovne uspešnosti v mednarodnih podjetjih dosežemo s prilagoditvijo standardov delovne uspešnosti lokalnemu delu in situaciji, z dajanjem večje teže oceni lokalnega menedžerja kot menedžerja v centrali in s poznavanjem lokalne situacije na strani menedžerja v centrali, kar lahko dosežemo na primer s posvetovanjem z nekdanjim sodelavcem podružnice pred oblikovanjem ocene. Upoštevati velja še, da večja kot je kulturna razdalja med podružnico in centralo, primernejše je ocenjevanje uspešnosti z več ocenjevalci, kar pa je težje zagotoviti. Posebej to velja za mehkejša merila, ki so občutljivejša za medkulturne vplive. Opozoriti velja tudi, da formalno ocenjevanje uspešnosti pretežno izhaja iz individualističnih zahodnih kultur (npr. ZDA, Združeno kraljestvo), zato je v kolektivističnih kulturah, ki temeljijo na skupinskih, implicitnih načinih ocenjevanja in zagotavljanja uspešnosti, z vidika uporabe manj primerno.

^{vii} Pri tem moramo biti pazljivi na politiko transfernih cen, možnosti za vrnitev dobičkov in strategijo podružnice v povezavi s strategijo celotne korporacije.

NAGRAJEVANJE SODELAVCEV V TUJINI

Sodelavcem, ki se odločajo za sprejem dela v tujini, je običajno treba ponuditi več finančnih sredstev, kot jih prejema doma, ter jih tako spodbujati in motivirati za sprejem napotitev. To za podjetja predstavlja sorazmerno visoke neposredne stroške in precejšnje tveganje, obenem pa prispeva k interni neenakosti, saj napoteni sodelavci zaslužijo znatno več kot njihovi lokalni sodelavci.⁷⁸¹ Sistem nagrajevanja v mednarodnem podjetju mora zato obenem zagotavljati ravnotežje med različnimi kategorijami sodelavcev in različnimi državami, ki imajo svoje posebnosti (davki, prispevki, raven cen, valuta, inflacija itn.).

S sistemom nagrajevanja naj bi mednarodno podjetje doseglo **naslednje cilje**:⁷⁸²

- privabiti in zadržati sodelavce za delo na tistih področjih, na katerih ima mednarodno podjetje največ potreb in priložnosti;
- zagotavljati mobilnost mednarodnih sodelavcev na stroškovno najučinkovitejši način;
- zagotavljati konsistentno in pošteno ravnanje do vseh sodelavcev;
- zagotoviti preprosto in stroškovno učinkovito administriranje sistema;
- omogočiti vrnitev sodelavcev po koncu napotitve;
- podpirati strategijo, strukturo in poslovne potrebe mednarodnega podjetja.

Žal teh ciljev naenkrat ni mogoče izpolniti, ker si pogosto nasprotujejo, zato imajo različni pristopi k mednarodnemu nagrajevanju vedno prednosti in pomanjkljivosti.

Pri nagrajevanju v tujino napotenih sodelavcev mednarodna podjetja sledijo **dvema temeljnima pristopoma**:⁷⁸³

- **pristop domače države** (angl. *balance sheet approach*; tudi pristop izravnave): nagrajevanje zagotavlja ohranjanje domačega življenjskega standarda in kupne moči napotenega sodelavca v različnih državah;
- **pristop države gostiteljice** (angl. *market rate approach*; tudi pristop regijskega oziroma lokalnega trga delovne sile): nagrajevanje temelji na lokalnem trgu delovne sile.

Ustreznost pristopa je v večji meri odvisna od tega, ali bo sodelavec napoten v državo, v kateri je cena na trgu delovne sile nižja ali višja. V praksi več kot 70 odstotkov evropskih mednarodnih podjetij uporablja **pristop domače države**⁷⁸⁴, saj ta zagotavlja primerljivost s kolegi doma in z domačimi sodelavci, ki so poslani v druge države, ter olajša vrnitev. Ta pristop ima tudi nekatere pomanjkljivosti, saj povečuje razlike med domačimi državljani, ki so poslani na delo v tujini, ter državljani držav gostiteljic in tretjih držav, obenem pa je precej zahteven za administriranje, saj je za izračun treba dobiti precej informacij.^{VIII}

Pri sestavljanju paketa nagrajevanja za sodelavca, določenega za delo v tujini, mednarodna podjetja upoštevajo kategorijo sodelavca, tip napotitve, mesto napotitve in osebne značilnosti sodelavca (npr. število in starost otrok, zaposlitev žene idr.). Na podlagi tega nastane **paket nagrajevanja, ki običajno vsebuje naslednje elemente**⁷⁸⁵:

- **Osnovna plača:** zelo pomemben element, saj so z njo povezani preostali elementi paketa.
- **Spodbuda za sprejetje napotitve/premija za težje razmere dela in življenja:** običajno je v višini od 5 do 40 % osnovne plače, odvisno od mesta, dolžine in od narave napotitve; premija za težje razmere je lahko v absolutnem znesku in je odvisna predvsem od življenjskih in delovnih razmer na izbrani destinaciji.
- **Nadomestila:** bistveni element pri izenačevanju življenjskega standarda na tuji destinaciji domačim razmeram; vključujejo nadomestila za življenjske stroške, prebivanje oziroma nastanitve, obiske domovine ali tujine, izobraževanje otrok, selitev na destinacijo in nazaj, pomoč partnerju, izravnavo dohodnine idr.
- **Ugodnosti (bonitete):** običajno najbolj problematični del paketa, saj so razlike med državami lahko zelo velike, prehajanja med različni sistemi pa administrativno zelo zamudna; v večini primerov ostanejo sodelavci, poslani na delo v tujini, vsaj delno v domačih sistemih; sem spadajo predvsem prispevki

^{VIII} Pridobivanje informacij za sestavo paketa nagrajevanja za sodelavca, poslanega na delo v tujino, je lahko precej drago, saj jih mednarodna podjetja običajno pridobivajo pri specializiranih svetovalcih, ki imajo ažurne podatke.

za zdravstveno, socialno, pokojninsko in za nezgodno zavarovanje ter dopusti.

V podjetjih, ki imajo malo mednarodnih sodelavcev, se paketi nagrajevanja običajno določajo za vsakega posebej. Veliko pozornosti pri oblikovanju paketov nagrajevanja namenjajo davčnim učinkom za podjetja in sodelavca, predvsem dvojni obdavčitvi, in jih poskušajo minimizirati. Pri tem so podjetja zelo iznajdljiva ter kombinirajo različne elemente paketa in različne poti izplačil.

REINTEGRACIJA POVRATNIKOV

Reintegracija oz. repatriacija označuje proces prilagajanja povratnikov domači kulturi in kulturi domačega podjetja po vrnitvi iz tujine.

Predstavlja enega največjih izzivov MMČV, ki omogoča, da podjetja izkoristijo v tujini pridobljeno znanje in izkušnje. Številni sodelavci po vrnitvi iz tujine poročajo, da so z opravljanjem mednarodnih nalog pridobili enkratne izkušnje, novo znanje in razvili kompetence za delovanje v mednarodnem okolju, s čimer so obogatili svojo strokovnost in povečali delovno učinkovitost, postali so bolj kritični pri ocenjevanju lastnih sposobnosti, saj so te v povprečju ocenili nižje od sodelavcev, ki mednarodnih izkušenj niso imeli, zelo malo pa so se spremenile njihove osebne karakteristike⁷⁸⁶.

Uspešna reintegracija povratnikov ima pozitivne učinke za podjetje. Prek povratnikov pridobiva informacije o svoji podobi, o tem, kako je sprejeto v drugih državah, in širi svojo socialno mrežo, kar lahko pomembno vpliva na poslovanje v tujini. Povratniki podjetju tudi zagotavljajo zalogo znanja o mednarodnem okolju, saj imajo znanje o lokalnem trgu, poslovni klimi, kulturnih vzorcih, navadah potrošnikov in o lokalnih dobaviteljih. Zato je za podjetje pomembno, da zagotovi prenos in izmenjavo tega znanja med različnimi državami, v katerih deluje, in ga je obenem sposobna uporabiti tudi pri vstopanju na nove trge, saj s tem širi svoj intelektualni kapital.

Med težavami se pojavljajo: **nezmožnost uporabe v tujini pridobljenega znanja in izkušenj pri delu, pomanjkanje avtonomije, hiter upad zanimanja sodelavcev in podjetja za izkušnje**, ki jih je

pridobil v tujini.⁷⁸⁷ Vrnitev v domačo državo lahko prinese dodatno razočaranje na profesionalnem področju, če podjetje **slabo načrtuje vlogo in delovno mesto sodelavca po vrnitvi**, zaradi česar se zgodi, da sodelavcu po vrnitvi ponudijo delo, ki je trenutno na voljo, ne da bi pri tem upoštevali njegove kompetence, izkušnje in potrebe ali da bi mu omogočili napredovanje.

Reintegracija je za povratnika lahko **vir osebnih in profesionalnih težav in skrbi**. Večina v tujino poslanih sodelavcev se ob vrnitvi sreča s **povratnim kulturnim šokom**,⁷⁸⁸ zato je lahko vrnitev v domačo državo včasih bolj stresna od odhoda v tujino. Ti delavci namreč pričakujejo, da se v domači državi med njihovo odsotnostjo ni nič spremenilo, ko se vrnejo, pa spoznajo, da se je spremenila politična, ekonomska, družbena in kulturna klima. Še pomembnejše je, da so se zaradi izselitve v tujino spremenili tudi sami, kar vodi v še večjo vrzel med pričakovanji in resničnostjo, v kateri se znajdejo po vrnitvi. Posledica vrnitve v domačo državo je tudi **izguba statusa, moči, ugleda, neodvisnosti in avtoritete**, kar je prinašalo delo v tujini, **sprememba življenjskega sloga, upad dohodkov, stanovanjski problem, brezposelnost partnerja po vrnitvi iz tujine** itn. Podobne probleme lahko doživljajo tudi družinski člani, ki so sodelavca spremljali v tujini, kar še večja probleme, s katerimi se srečuje sodelavec po vrnitvi iz tujine.

Raziskave kažejo, da po vrnitvi iz tujine od 40 % do 60 % povratnikov zapusti mednarodno podjetje,⁷⁸⁹ saj izkušnje, ki so jih med delom v tujini dobili (in jih v domači državi ni mogoče pridobiti), prinašajo na trgu dela prednosti ter krepijo njihove zaposlitvene in karijerne priložnosti. Običajno se ti delavci uvrščajo v tisti segment ponudbe delovne sile, za katerega je značilno **presežno povpraševanje**. Obenem je zanje značilna t. i. **brezmejna kariera**.⁷⁹⁰ Glede na investicije v razvoj in napotitev sodelavcev ter njihovo vlogo pri prenosu znanja pomeni odhod vsakega izmed teh sodelavcev za podjetje znaten strošek. Raziskave so pokazale, da je pglavitni vzrok za odhod sodelavcev iz podjetja po vrnitvi v domačo državo **nezadovoljeno pričakovanje**. Podjetja lahko ta **problem rešujejo tako, da v tujino napotnim sodelavcem in njihovim partnerjem po vrnitvi ali prej ponudijo naslednje**:^{791, 792}

- dogovor o delu in položaju, ki ga bodo v podjetju opravljali po vrnitvi, kar jim omogoča priložnost za profesionalno rast in napredovanje;

- stalno komunikacijo s sodelavci v domači državi med opravljanjem dela v tujini, kar sodelavcu omogoča, da je sprti seznanjen z delovnim dogajanjem v podjetju;
- mentorje, ki med odsotnostjo sodelavca v tujini obveščajo o vsem, kar bi bilo lahko koristno za njegovo kariero po vrnitvi iz tujine;
- načrtovanje razvojnih dejavnosti in kariere pred vrnitvijo ter ustvarjanje okolja, v katerem so izkušnje in uspehi teh delavcev cenjeni, jim omogoči, da jih uporabijo v nadaljnji karieri ter z načrtovanjem kariere med delom v tujini in po vrnitvi poskrbi, da dojemajo napotitev v tujino in vrnitev domov kot povezan proces, ki krepí njihovo karierno pot v podjetju, hkrati pa dobijo občutek varnosti glede prihodnjega sodelovanja s podjetjem;
- predhodno seznanitev sodelavca s potekom in podrobnostmi vračanja v domačo državo;
- seminarje o spremembah, ki spremljajo proces vračanja, da bi zmanjšali kulturni šok ob vrnitvi;
- seminarje in sestanke, na katerih se sodelavci, poslani na delo v tujino, seznanijo s spremembami strategije in politike podjetja, do katerih je prišlo med odsotnostjo;
- finančno svetovanje in pomoč ob vrnitvi;
- čas za prilagoditev na nove razmere, brez novih nalog na strani podjetja;
- omogočanje prožnih oblik delovnega časa in dela na daljavo itn.
- odkrito mnenje, da cenijo izkušnje, pridobljene v tujini, in jim v največjem obsegu s spodbudami in pohvalami omogočijo, da v tujini pridobljeno znanje pri delu tudi uporabijo.

Pri ponudbi reintegracijskih programov je treba upoštevati, da se naloge, ki jih opravljajo sodelavci v tujini, med seboj zelo razlikujejo, saj gre lahko za tehnične, taktične, razvojne ali strateško-menedžerske naloge,⁷⁹³ čemur je treba prilagoditi tudi proces reintegracije.

Slika 15.2: Ključni procesi MČV v kontekstu internacionalizacije (lastno delo)



POVZETEK POGLAVJA

1. Mednarodna podjetja na področju MMČV uporabljajo etnocentrični, policentrični, geocentrični in regiocentrični pristop ter s prilagodljivim, prenosljivim in s povezljivim načinom povezujejo MČV med centralo in podružnicami.
2. Mednarodno podjetje se srečuje z raznolikimi (potencialnimi) sodelavci, ki jih glede na državo izvora delimo na sodelavce domače države, države gostiteljice in iz tretje države. Ker je od izbire sodelavcev odvisna njihova uspešnost v tujini, je pred napotitvijo ključen razmislek o prednostih in slabostih, ki jih lahko prinese zaposlovanje različnih vrst sodelavcev, ter o ustreznih merilih izbire.
3. Z mednarodnimi nalogami in medkulturnim usposabljanjem prispevamo k razvoju sodelavcev in globalno razmišljajočih menedžerjev, k pridobivanju in prenosu znanja, k hitrejši prilagoditvi sodelavcev in njihovih partnerjev delu, interakcijam s prebivalci tuje države, uspešnemu delu na daljavo, sodelovanju v mednarodnih timih in življenju v tuji kulturi. Sodelavcem v tujini je treba zagotoviti oporo in varnost, po koncu napotitve pa poskrbeti za njihovo ustrezno reintegracijo ter tako zadržati njihove izkušnje in znanje.
4. Bistvena razlika med ocenjevanjem sodelavcev doma in v tujino napotениh sodelavcev je, da na uspešnost zadnjih vpliva precej širši nabor (zunanjih) dejavnikov, kar je treba upoštevati pri merilih ocenjevanja, poleg tega pa je izjemno težavno objektivno in veljavno izvesti ocenjevanje uspešnosti.
5. Sodelavcem, ki se odločajo za sprejem napotitve za delo v tujini, je običajno treba ponuditi več, kot prejemajo doma, zato nagrajevanje teh sodelavcev predstavlja sorazmerno visoke stroške. Sistem nagrajevanja v mednarodnem podjetju mora zagotavljati ravnotežje med različnimi kategorijami sodelavcev, različnimi državami in njihovimi posebnostmi (davki, raven cen, inflacija), za kar se uporabljata dva temeljna pristopa: domače države in države gostiteljice.

VPRASHANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Kakšni so vplivi globalizacije na MČV?
2. Po čem se MČV v mednarodnem podjetju razlikuje od MČV v podjetju, ki deluje le v domači državi?
3. Razmislite o vlogi menedžerja človeških virov v mednarodnem podjetju s treh vidikov: z vidika medkulturnega menedžmenta, primerjalnega menedžmenta človeških virov in mednarodnega menedžmenta človeških virov.
4. V čem se model strateškega MČV v mednarodnem podjetju razlikuje od strateškega MČV v podjetju, ki deluje le v domači državi?
5. Pojasnite, kateri zunanji in notranji dejavniki vplivajo na kadrovanje v mednarodnem podjetju.
6. Kateri dejavniki vplivajo na potrebo po lokalizaciji in kateri po standardizaciji praks MČV v mednarodnem podjetju?
7. Katere faze internacionalizacije ločita Adler in Ghadar ter kakšen je vpliv posameznih faz internacionalizacije na MČV?
8. Kako lahko povežete Perlmutterjeve vedenjske vzorce mednarodnih vodij in Taylojeve načine prenosa praks MČV z Bartlettovimi in Ghoshalovimi modeli mednarodnih podjetij? Katere so omejitve teh modelov?
9. Katere so prednosti in katere slabosti Perlmutterjevih pristopov h kadrovanju v mednarodnem podjetju?
10. Na katere načine lahko mednarodna podjetja prenašajo prakse MČV?
11. Kaj so prednosti in kaj slabosti zaposlovanja sodelavcev domače države, sodelavcev države gostiteljice in sodelavcev tretje države v mednarodnih podjetjih?
12. Kateri so ključni motivi za napotitev sodelavcev v tujino?
13. Katera merila naj bi pri izbiri sodelavcev za mednarodne naloge upoštevala mednarodna podjetja?
14. Kaže se, da sta pridobivanje in izbira kadrov v mednarodnih podjetjih zelo drugačna od tega, kar priporočajo dobre prakse in izsledki raziskav. Kje bi iskali vzroke za takšno stanje?
15. Kako izboljšamo medkulturno prilagodljivost sodelavcev?
16. Katere so najpogostejše metode medkulturnega usposabljanja?

17. Opišite kulturni asimilator. Kaj je njegov namen?
18. Opišite metodo področnih študij.
19. Kako lahko mednarodno podjetje prispeva k usposabljanju in razvoju mednarodno razmišljajočih menedžerjev?
20. Z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije (elektronska pošta, videokonference itn.) in zniževanjem stroškov mednarodnih potovanj se lahko zgodi, da bo v tujino napoteni na delo vse manj sodelavcev. Ali res? Komentirajte.
21. Kaj mora zagotoviti mednarodno podjetje za uspešno upravljanje kariere v tujino napoteni sodelavcev?
22. Kateri pristop nagrajevanja bi uporabili za slovenskega menedžerja, ki bo napoten na delo v Albanijo? Kako bi sestavili njegov paket nagrajevanja?
23. Na kaj moramo biti pozorni, ko ocenjujemo uspešnost mednarodnega menedžerja?
24. Kateri so najpogostejši vzroki za neuspešnost v tujino napoteni sodelavcev?
25. Zakaj so za mednarodno podjetje pomembni povratniki?
26. Kaj je povratni kulturni šok?

PRIMERA ZA PREUČEVANJE

1. IZMENIČNO OPRAVLJANJE MEDNARODNIH NALOG

Preberite kratek prispevek o izmeničnem opravljanju nalog veleposlanika nemških zakoncev v Sloveniji ter v skupini razpravljajte o prednostih in izzivih, ki jih tak način dela prinaša sodelavcu (partnerjema) in organizaciji.

2. MMČV V IZBRANEM PODJETJU

Analiza vedenja slovenskih investitorjev:

A Internacionalizacija podjetja

Slovensko podjetje, ki je danes del tuje multinacionalke je mednarodno dejavnost začelo v letih 1991/92 po razpadu skupne države. S preoblikovanjem podjetja je to v omenjenem obdobju k medna-

rodni dejavnosti pristopilo s pospešenim odpiranjem trgovinskih podjetij oziroma distribucijskih enot v Evropi in ZDA. Glavni motiv, ki je podjetje vodil v ustanavljanje distribucijskih enot, je izhajal zlasti iz dejstva, da je v tujini distribucija za rezervne dele in s stroškovnega vidika ugodnejša.

Podjetje so v internacionalizacijo proizvodnje silili: globalizacija prodaje oziroma sledenje kupcem ali t. i. širitev trgov kot glavni motiv, visoki stroški proizvodnje doma kot sekundarni motiv, globalizacija nabave, preoblikovanje podjetja, omejen domači trg, izogibanje zunanjim domačim oviram. Podjetje veliko komponent kupuje iz držav, v katerih ima svoje podružnice, tako da na globalni ravni kombinira in optimizira proizvodnjo, prodajo in nakup: proizvodnja z najnižjimi stroški in nakup komponent na ravni skupine z vse nižjimi stroški. Na tak način ne povečuje samo poslov v tujini, ampak tudi doma. S tem ohranja svojo konkurenčnost in obseg prodaje. Razvoj novih izdelkov in globalizacija sta ključna vzvoda krepitve konkurenčnih prednosti.

B Kadrovanje na menedžerske položaje v tujini

Pri kadrovanju na menedžerske položaje proizvodnih podružnic v tujini podjetje uporablja t. i. mešan sistem kadrovanja oziroma kombinacijo etnocentrične in policentrične politike..

Po mnenju vodstva podjetjani problematično zaupati vodenje podružnice lokalnemu sodelavcu v državah razvitega zahoda, kjer so stvari in odnosi urejeni in utečeni. Odločitev za napotitev slovenskih menedžerjev v podružnice podjetja v državah v razvoju izhaja v prvi vrsti iz pomanjkanja ustrezno usposobljenega kadra na trgu delovne sile ter drugačne poslovne kulture, predvsem pa pomanjkanja poslovne tradicije v teh državah. Prav zaradi tega je po mnenju vodstva podjetja na takih trgih težko in tvegano vodenje podružnice zaupati lokalnemu sodelavcu. Funkciji v tujino napotitih menedžerjev v proizvodnih podružnicah v tujini sta nadzor in prenos znanja (šolanje in usposabljanje lokalnega kadra na tehničnem in poslovnem področju).

C Selekcija, priprave in napotitev menedžerjev v tujino

V podjetju ugotavljajo, da je za delo v tujini vse težje motivirati kader, predvsem zaradi vse boljšega in kakovostnejšega življenja doma, pa tudi razlike v plačah niso več take, kot so bile pred leti.

Glavni motiv za odhod kadra v tujino je zlasti izziv, pridobivanje izkušenj in priložnost, da se izkaže, kar velja zlasti za mlade kadre. Zato se starostni razpon kadra, ki prevzema upravljanje podružnic v tujini, giblje od 30 do 35 let.

Največja težava je po njihovem mnenju v tem, da kadrov ne morejo »pobirati« neposredno z zunanjega trga delovne sile in jih samodejno kadrovati za delo v tujini, ampak je pomembno, da podjetje kandidata dobro pozna. Izhajajo iz stališča, da mora biti ta kader pridobljen interno, na notranjem trgu. Poznati mora podjetje, njegove izdelke, postopke, tehnologijo, logiko in vizijo podjetja, kupce, tehnike proizvodnje in konkurenco.

V praksi izbira kandidata poteka tako, da kader za vodenje operacij podjetja v tujini iščejo v glavnem neformalno znotraj podjetja oz. skupine. Vodilo pri tem je, da podjetje človeka pozna. Odločitev, koga poslati v tujino, sledi naslednjim merilom selekcije: formalna izobrazba (najmanj univerzitetna, pri čemer smer ni tako pomembna); delovne izkušnje v podjetju ter dobro poznavanje podjetja in njegovih procesov; znanje jezika (predvsem angleščine, lokalni jezik ni tako pomemben tudi zato, ker je v nekaterih primerih, npr. pri poznavanju kitajskega jezika, težko najti človeka, ki bi ta jezik znal), druge osebne lastnosti, kot je npr. samostojnost.

Osrednjo vlogo v procesu selekcije ima vodstvo podjetja, kadrovska služba pa v tem procesu samo sodeluje. Ta po mnenju sogovornika namreč še ni dovolj usposobljena za izvajanje kadrovanja za menedžerske funkcije v tujini.

Priprave kandidata za odhod v tujino so zajete v trimesečni interni akademiji, v okviru katere je podano temeljno znanje s področja internacionalizacije ter znanje o organizaciji in poslovanju podjetja. Jezikovnih tečajev oziroma izpopolnjevanja v podjetju ne nudijo, saj predpostavljajo, da kandidat pozna angleški jezik. Zavedajo se sicer, da medkulturne razlike pri mednarodnih transferjih kadra predstavljajo velik problem, vendar takšnega usposabljanja ne tem področju v podjetju ne izvajajo.

Še več informacij o vedenju mednarodnih podjetij lahko dobite v zbirki učnih gradiv za poučevanje mednarodnega poslovanja MNCwhispering, ki je prejemnica nagrade Akademije mednarodnega poslovanja za inovacijo v poučevanju za leto 2023 (ang. *Academy of International Business Teaching Innovation Award 2023*).

Nagrado prejmejo raziskovalci, katerih delo služi kot navdih in pomembno prispeva k reševanju izzivov sodobnega poučevanja mednarodnega poslovanja. Del zmagovalne ekipe, ki je razvila zbirko, so tudi člani Centra za mednarodne odnose na FDV UL prof. dr. Andreja Jaklič, asist. dr. Iris Koleča in izr. prof. dr. Anže Burger.

VPRAŠANJA:

Kateri motivi so podjetje vodili v internacionalizacijo proizvodnje?

Zakaj je v nekaterih podružnicah v omenjenem podjetju bolje izbrati lokalne menedžerje in v drugih ne?

Kaj sta ključni nalogi v tujino napotениh menedžerjev v proizvodnih podružnicah?

Kako bi vi motivirali sodelavce za odhod v tujino?

Katera so ključna merila za napotitev menedžerjev v tujino?

Pripravite triletni načrt dejavnosti, s katerimi bo služba za ČV bolj pripravljena na izzive, ki jih prinaša internacionalizacija poslovanja.

16. poglavje

MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH, MAJHNIH IN V SREDNJIH PODJETJIH

Matej Černe, Katarina Katja Mihelič, Nada Zupan

SKUPNE ZNAČILNOSTI MČV V ZAGONSKIH, MAJHNIH IN V SREDNJIH PODJETJIH

Večino vseh podjetij v državah OECD in G-20 je **majhnih in srednjih podjetij, s kratico MSP** (angl. *small and medium enterprise, SME*).⁷⁹⁴ Skupaj zaposlujejo 70 odstotkov vseh zaposlenih in ustvarijo med 50 in 60 odstotkov dodane vrednosti. V Sloveniji smo imeli leta 2019 po podatkih SURS registriranih 205.139 podjetij, od katerih je bilo le 368 velikih, 2.220 srednjih in 8.126 majhnih, preostalo pa so mikropodjetja (152.221 z 0–1 zaposlenim). Od skupaj 941 tisoč zaposlenih oseb jih je skoraj 70 odstotkov v MSP (221 tisoč v srednjih, 161 tisoč v majhnih in 273 tisoč v mikropodjetjih). Prav tako MSP skupaj ustvarijo 70 odstotkov vseh prihodkov slovenskih podjetij. MSP so ključna za gospodarski razvoj zaradi inovativnosti, fleksibilnosti, razvijanja novih izdelkov in storitev ter ustvarjanja novih delovnih mest. Zato je kar presenetljivo, da je kljub njihovem pomenu na področju MČV pozornost pretežno usmerjena na velike korporacije in njihove modele MČV.

Na splošno velja, da je MČV v MSP slabo razvit, da so prisotne le osnovne naloge MČV in da ni formaliziran,⁷⁹⁵ vendar po drugi strani raziskave in izkušnje⁷⁹⁶ MSP kažejo, da z dobrim sistemom MČV lahko veliko pridobijo. Ob tem pa niti ni nujno, da so dobri sistemi tisti, ki imajo več formaliziranih MČV-praks. Pomembno je, da je sistem MČV dobro delujoč glede na poslovne potrebe in okolje, v katerem MSP delujejo.⁷⁹⁷ Če je MČV slabše razvit, še ne pomeni, da bo konkretno majhno ali srednje podjetje zato manj uspešno. Težava pa nastane, če je MČV kronično podhranjen in ne deluje kot podpora poslovanju in razvoju podjetja. Po drugi strani pa neformalnost, intuitivnost in spontanost pri praksah MČV celo omogočajo agilnost MČV in lahko pomembno prispevajo h konkurenčnosti MSP.^{798, 799}

VPLIV VELIKOSTI IN DRUGIH DIMENZIJ NA RAZNOLIKOST MČV v MSP

Glavno merilo za umeščanje podjetij med mala in srednja podjetja je število zaposlenih, a interpretacija in umeščanje v kategorije sta odvisna tudi od nacionalne klasifikacije. V Evropi je zgornja meja 250 zaposlenih, medtem ko je v ZDA lahko tudi do 500.⁸⁰⁰ V Sloveniji so za razvrščanje podjetij glede na število zaposlenih merila naslednja: 1) mikropodjetja z do vključno 10 zaposlenimi, mala podjetja z 11–50 zaposlenimi in srednja podjetja z 51–250 zaposlenimi. Poleg števila zaposlenih za opredelitev velikosti upoštevamo še velikost prihodkov in premoženja (preglednica 16.1). Pri razporejanju velja, da morata za podjetje veljati vsaj dve izmed treh meril.

Preglednica 16.1: Vrste podjetij glede na velikost⁸⁰¹

Vrsta podjetij	Število zaposlenih	Prihodki	Aktiva
Mikro	Do vključno 10	Ne več kot 0,7 mio. €	Ne več kot 0,35 mio. €
Majhna	11–50	Ne več kot 8 mio. €	Ne več kot 4 mio. €
Srednja	51–250	Ne več kot 40 mio. €	Ne več kot 20 mio. €
Velika	251 in več	Več kot 40 mio. €	Več kot 20 mio. €

Seveda pa velikost ni edina spremenljivka, ki je pomembna za MČV, čeprav so tudi tu razlike med mikro- in srednjim podjetjem glede zahtevnosti MČV precejšnje. Raziskovalci MČV v MSP opozarjajo, da je preučevanje MSP kot ene skupine podjetij zelo nevhvalno, saj so si podjetja zelo raznolika.⁸⁰² MSP delujejo v različnih panogah, gospodarskih pogojih, družbenih in družinskih normah ter v institucionalnih sistemih, ki lahko bolj ali manj podpirajo MSP. Harney⁸⁰³ opisuje še tri pomembne **dimenzije MSP**, zaradi katerih se MČV-izzivi in cilji ter posledično tudi sistemi MČV v MSP razlikujejo. MČV v zagonskih in novonastalih podjetjih je drugačen kot v stabilnih, dlje delujočih MSP. Prav tako so razlike glede na ambicije podjetij, ali jim gre le za preživetje, kar je pogosto cilj samostojnih podjetnikov in mikropodjetij, ali pa želijo razvijati konkurenčnost in postati vodilni v svojem poslu, pa čeprav na ozkem nišnem trgu, ali pa celo prerasti v veliko podjetje. MČV se razlikuje tudi glede na to, v kateri fazi cikla rasti je podjetje.

Preglednica 16.2: Vpliv dimenzij MSP na MČV

Dimenzija	Različni tipi podjetij	Razlogi za razlike v MČV	Glavne razlike v MČV
Majhnost	Mikro-, majhna in srednja podjetja	Drugačni MČV - izzivi	<ul style="list-style-type: none"> • Spontano oblikovane ali načrtno razvite strategije in politike MČV • Neformalne ali formalne prakse MČV
Novost	Zagonsko podjetje ali uveljavljen posel	Drugačni MČV - izzivi	<ul style="list-style-type: none"> • Poudarek MČV na privabljanju ali razvoju in zadržanju sodelavcev • Podjetniški tim ali strukturirana organizacija
Ambicije	Preživetje, nasledstvo, konkurenčna prednost	Drugačni cilji MČV	<ul style="list-style-type: none"> • MČV usmerja poslanstvo/namen ali pa težnja po skladnosti MČV s poslovno strategijo
Rast	Različne faze v ciklu rasti	Različna vlaganja v MČV	<ul style="list-style-type: none"> • Vlaganje pretežno v nove ali obstoječe kadre

Poleg teh dimenzij velja omeniti še **posebnosti v družinskih MSP**, pri čemer so v ospredju MČV-teme glede nasledstva oziroma prenosa dejavnosti na mlajšo generacijo, odnosov med družinskimi člani in drugimi menedžerji ali sodelavci ter prevladujočih družinskih vrednotah kot osnovi za MČV.⁸⁰⁴ Zaradi vseh omenjenih razlik o enotnem MČV-modelu ali sistemu MČV ne moremo govoriti, lahko pa skušamo povzeti nekatere skupne značilnosti MČV v SMP, če jih primerjamo z velikimi podjetji.

RAZLIKE MED MČV V ZAGONSKIH, MAJHNIH IN V SREDNJE VELIKIH PODJETJIH V PRIMERJAVI Z VELIKIMI

Nolan in Garavan⁸⁰⁵ opozarjata na pogosto napako, ko o MSP razmišljamo samo kot o pomanjšani različici velikih korporacij. Takrat namreč napačno razumemo, da je MČV enak, le izvajan za manjšo skupino ljudi, vendar pa so med MČV v velikih in MSP-podjetjih pomembne razlike,⁸⁰⁶ zato nekaj glavnih podrobneje opišemo v nadaljevanju.

Raziskave kažejo, da se v MSP bolj ukvarjajo predvsem z **operativnimi in dnevnimi izzivi** MČV (npr. pomanjkanje veščin ali pa

manjša uspešnost sodelavcev od pričakovane, kot pa z dolgoročnimi strateškimi vprašanji). Omenili smo že, da so MČV-sistemi v MSP na splošno slabše razviti. MSP uporabljajo **manj MČV-praks in te so tudi manj sofisticirane**. Razlog za to lahko najdemo najprej v omejenih finančnih resursih MSP, zaradi česar si preprosto ne morejo privoščiti večjega števila in bolj sofisticiranih praks MČV, saj njihova korist ne upraviči visokih stroškov njihovega uvajanja.⁸⁰⁷ Drugi razlog je pomanjkanje znanja in izkušenj, pogosto pa tudi želje po profesionalizaciji MČV pri lastnikih podjetij, ki se pomena MČV zavedo šele takrat, ko se pojavijo problemi.⁸⁰⁸

Naslednja očitna razlika je v **stopnji formalizacije MČV**, ki jo razumemo kot obseg zapisanih strategij, politik, postopkov, priporočil in pravil, njihove redne uporabe in prizadevanj, da se uporabljajo skladno z zapisanim.⁸⁰⁹ MČV je v MSP manj formalen kot v velikih podjetjih in zdi se, da si predvsem lastniki in menedžerji želijo neformalnosti, ki jo povezujejo z večjo svobodo urejanja vprašanj, povezanih s kadri in zato boljše prilagodljivosti podjetja.⁸¹⁰ Raziskave sicer potrjujejo, da z rastjo majhnega podjetja (predvsem glede števila zaposlenih) stopnja formalizacije narašča.⁸¹¹ Nolan in Garavan⁸¹² sicer trdita, da lahko samo obravnavanje stopnje formaliziranosti popači sliko o MČV v MSP. V veliko podjetjih najdemo formalne in neformalne elemente MČV hkrati, pravi izziv za MSP pa je najti ravnotežje, tako da je sistem MČV urejen, a hkrati ostanejo koristi neformalnega.⁸¹³ Nekateri neformalni mehanizmi so namreč lahko zelo učinkoviti, npr. neposredna komunikacija, timsko delo, tesne medosebne vezi, visoka stopnja vključenosti sodelavcev in avtonomija.

V MSP **so lastniki pogosto hkrati menedžerji**, zato njihova osebna filozofija in vrednote vplivajo na formalne zaposlitvene odnose in na **psihološke pogodbe** (angl. *psychological contracts*), ki so implicitna in nezapisana pričakovanja o medsebojnih obveznostih v zaposlitvenem odnosu.⁸¹⁴ O **zaposlitvi kadrovskega menedžerja** MSP običajno začnejo razmišljati, ko presežejo mejo 50 zaposlenih.⁸¹⁵ Takrat se poveča kompleksnost zaposlovanja, več je možnosti, da bi prišlo do nenamernih napak glede zakonskih predpisov, pa tudi ljudje, ki se zaposlujejo, so drugačni. Na začetku se zaposlujejo predvsem zaradi navdušenja nad novim projektom, pozneje pa so razlogi številni in ni mogoče predvidevati, da bodo vsi vedno delovali v najboljšem interesu podjetja. Zato je treba formalizirati

postopke zaposlovanja, spremljanja in ocenjevanja uspešnosti, usposabljanja idr.

Z vidika **uspešnosti in možnosti razvoja sodelavcev** imajo MSP dodatne izzive v primerjavi z velikimi podjetji. Najprej je zaradi majhnega števila zaposlenih in omejenih virov prispevek vsakega posameznika bolj viden in hkrati bolj potreben, kar pomeni, da so pritiski na sodelavce glede uspešnega opravljanja dela večji.⁸¹⁶ Manjša podjetja imajo manjše število vodilnih položajev, zato ne morejo ponuditi toliko napredovanj in nagrad kot velike korporacije. V takšni situaciji lahko menedžerji horizontalno premeščajo (ang. *lateral move*) sodelavce, tako da ponudijo priučitev novih veščin, delitev dela ali izobraževanja o opravljanju drugih del v podjetju. S tem lahko obogatijo delovno izkušnjo sodelavcev.

V MSP lažje ustvarijo do sodelavcev **prijazno in sproščeno delovno okolje** z odprto organizacijsko kulturo.⁸¹⁷ Menedžerji lahko rešujejo težave na delovnem mestu, tako da individualno komunicirajo s sodelavci in si pri tem hkrati izmenjujejo koristne informacije. Zato se sodelavci lažje sprostijo in osredinijo na delo. Čez čas se pogosto razvijejo prijateljski odnosi med sodelavci in menedžerji, tako da se osebni in zaposlitveni odnosi prepletajo.⁸¹⁸ To ima sicer pozitivne vplive na kakovost odnosov in dobro klimo, hkrati pa lahko otežuje sprejemanje težkih odločitev, kot so npr. ukrepanje ob manjši uspešnosti sodelavca od pričakovane ali odpuščanje.

Glede izbora posameznih praks MČV se v MSP zanašajo na **manj formalne in stroškovno učinkovite prakse**.⁸¹⁹ Za privabljanje kandidatov pretežno uporabljajo neformalno in stroškovno manj zahtevne kanale (npr. prek osebnih in strokovnih mrež, s priporočili). Tudi usposabljanje in razvoj sta predvsem neformalna, kratkoročna in usmerjena na zapolnjevanje vrzeli v znanju in veščinah. Na splošno je za MSP značilen precej manjši obseg usposabljanja kot za velika podjetja.⁸²⁰ Plače večinoma določijo lastniki oziroma menedžerji, bolj po občutku in glede na razpoložljiva sredstva, ter so dogovorjene individualno, tako da večinoma nimajo oblikovanega enotnega sistema plač in nagrajevanja.⁸²¹

POSEBNOSTI MČV V ZAGONSKIH PODJETJIH

Zagonska podjetja se razlikujejo od drugih MSP po več značilnostih.⁸²² Ustanovitelji zagonskih podjetij ciljajo, da bodo s prebojno idejo in z njim lastnim poslovnim modelom osvojili trg. Njihov namen torej ni, da takoj ustvarijo prihodek, ampak da hitro rastejo, ko njihov izdelek ali storitev pride na trg. Zato so odvisni od zagonskega kapitala in sposobnosti ustanovitelja, da prepriča vlagatelje. Inoviranje je v središču delovanja zagonskih podjetij, zato so zanje ključni vrhunsko znanje, združeno v dobri ekipi, najsodobnejša tehnologija in hitrost od ideje do trga. Namen zagonskih podjetij ni dolgoročni obstoj, ampak so bolj začasna oblika. Če so uspešna, prerastejo v večja podjetja ali pa ta odkupijo njihovo idejo/poslovni model. Z zagonskimi podjetji je zaradi številnih neznank glede izvedljivosti njihovih poslovnih modelov povezano veliko tveganje in veliko podjetij hitro propade, ne da bi uresničili svojo idejo. Zaradi te posebnosti je tudi MČV v zagonskih podjetjih drugačen kot v drugih MSP. Pogosto je MČV zapostavljen, niti ne namerno, ampak zaradi pomanjkanja ozaveščenosti. Večina ustanoviteljev podjetij prihaja iz tehničnih strok, prodaje ali iz financ in posledično imajo zelo malo ali celo nič znanja s področja MČV.

TEMELJNA NAČELA MČV V ZAGONSKIH PODJETJIH

Strategija MČV za zagonska podjetja je dejansko bolj **zametek** tega, kar v splošnem opredeljujemo kot strategijo. Gre bolj za temeljna načela MČV, ki jim zagonska podjetja navadno sledijo, in temeljijo na poslovnem fokusu tovrstnih podjetij. Večina zagonskih podjetij na začetku proizvaja en sam izdelek ali storitev. Takšna podjetja običajno največ naporov vlagajo v razvoj izdelka ali storitve, gradijo prodajne poti, zgrabijo določen tržni delež in vlagajo v prisotnost na trgu. Poslovni model je navadno preprost. Sodelavci se osredinjajo predvsem na zagotavljanje osnovnih komponent, potrebnih za uvajanje izdelka na trg in z njim povezanih storitev.⁸²³

Strategija MČV v zagonskih podjetjih mora slediti temu, da je večina poslovne osredinjenosti namenjena oblikovanju poslovnega modela in nenehnega prilagajanja oziroma transformacije podjetja ter tistih, ki v njem delajo.⁸²⁴ Pri tem pogosto poslovne pobude sledijo produktu, njegovemu pozicioniranju in prilagajanju trga ter hitrim zasukom in obratom poslovanja zagonskih podjetij, kar za seboj potegne pomembne spremembe v delovni sili.

Procesi in postopki MČV morajo ohranjati lastnosti **vitkosti in hitrosti**.⁸²⁵ Potrebno je hitro zaposlovanje, doseganje rezultatov, z jasnim fokusom na visoko učinkovitost. Sodelavcem morajo pomagati pri vzdrževanju visoke uspešnosti, biti v oporo pri zagotavljanju ključnih rezultatov, motivirati zaposlene in jih nagrajevati. Zagonska podjetja navadno ne oblikujejo zapletenih organizacijskih struktur, običajno pa jim celo manjkajo opisi delovnih mest. Sodelavci pogosto prehajajo med vlogami in se osredinjajo na razvoj izdelka, vendar pa je pomembno, da imajo zaposlovanje urejeno tako, da so **od samega začetka formalizirane vsaj pogodbe o zaposlitvi**.⁸²⁶ To ni pomembno le zaradi spoštovanja zakonodaje, ampak tudi zaradi enakega razumevanja pogojev dela, ki se nanašajo na plačo, delovni čas, dopust in na morebitne druge ugodnosti. V te pogodbe lahko ustanovitelj vključi tudi klavzule konkurenčne prepovedi in varovanja skrivnosti, kar je za veliko zagonskih podjetij zelo pomembno.

MČV, vodenje in organizacijsko vedenje, namerno oblikovanje kulture in organizacijskih struktur so v začetnih fazah življenja zagonskega podjetja sekundarnega pomena, postanejo pa pomembnejši s širitvijo podjetja, ki navadno sledi rasti in razvoju produktne ponudbe (v fazi t. i. *scale-up*). Zelo velik je pomen kulture začetnega projektnege tima in ustanovitelja – vplivi njihovih vrednot se navadno odražajo v celotnem podjetju in vznikajo skozi pore podjetja, ko se ta širi.⁸²⁷

Večina zagonskih podjetij potrebuje strategijo MČV, ki naj bi zajemala naslednja področja.⁸²⁸

- zaposlovanje in uvajanje novih sodelavcev;
- osredinjenost na ekipo;
- visoka učinkovitost organizacije in timski duh;
- rezultati, ki jih spodbuja unikaten sistem nagrajevanja in prepoznavanja dosežkov.

Zagonsko podjetje mora v prvi vrsti oblikovati **stabilen in učinkovit sistem zaposlovanja**, zato bomo temu v nadaljevanju namenili še več pozornosti. Večina zagonskih podjetjih hitro raste in se lahko njihovo število zaposlenih v enem mesecu podvoji. Za menedžerje, ki v zagonskih podjetjih predstavljajo nosilce aktivnosti MČV (pogosto so to kar ustanovitelji sami oziroma ožja lastniška ekipa), je to lahko nadvse zahteven izziv, še posebej pri usklajevanju vseh drugih delovnih zahtev.

Ekipe v zagonskih podjetjih so majhne, zato je toliko pomembnejše, da vsak sodelavec pozna svoje naloge in vlogo v podjetju, kaj se od nega pričakuje in kaj ne. Pri tem je lahko zelo koristen **priročnik za sodelavce**.⁸²⁹ Ta mora biti preprosto razumljiv in dosleden v tonu in stališčih. Nekaj najpomembnejših točk, ki jih je treba vključiti v priročnik za zaposlene:

- kodeks ravnanja za vse zaposlene;
- pravila in protokol glede uporabe tehnologije in komunikacije na delovnem mestu;
- ugodnosti za zaposlene, ki jih nudi podjetje;
- evalvacija dela sodelavcev, vključno z dvigom plač in disciplinskimi ukrepi;
- postopek prenehanja dela in upokojitvena politika podjetja.

Treba je tudi strateško oblikovati **proces usposabljanja** novih sodelavcev. Za tovrstna podjetja je nujno **hitro uvajanje** novih sodelavcev. Novinec mora začeti dosegati rezultate že nekaj dni po tem, ko postane uradno zaposlen. Podjetje pa mora optimizirati usposabljanje in novim sodelavcem dodeliti dejavnega mentorja. Prav tako je treba izvajati redne evalvacije uvajanja sodelavcev.

Oblikovati je treba postopke, ki bodo sodelavcem pomagali osrediniti se na reševanje pravih problemov. Poleg tega je treba uvesti metode, ki bodo članom tima v **pomoč pri ohranjanju fokusa**. V središču pozornosti mora biti en produkt, seznam njegovih funkcij pa mora biti kratek in dokončen. Če ekipa začne o teh funkcijah na novo premišljati, pa lahko podjetje izgubi zagon in motivacijo. Poleg tega je treba oblikovati shemo kompenzacij, ki spodbuja sprejemanje novih razvojnih pristopov.

Večina sodelavcev v zagonskih podjetjih deluje po principu **notranje motivacije**. Razumejo svojo vlogo v organizaciji in so

pripravljeni pomagati drug drugemu. Kljub temu je treba določiti preproste procese in postopke s ciljem vzdrževanja visoke uspešnosti v timu. Treba je določiti takšno politiko, pri kateri se **zaznamuje vsak prispevek posameznika**. Tistim, ki prispevajo največ, pa morajo dodeljevati manjše nagrade. Prav tako je treba objavljati informacije o napredovanju vseh nalog v podjetju. Člane timov pa bi to moralo spodbuditi k **medsebojni pomoči**, saj vsi stremijo k temu, da se nov produkt uvede na trg. Poleg tega pa je treba predstaviti **preprosta orodja za zahvalo**, saj zaposlene motivirajo takojšnje pozitivne povratne informacije. Najbolje je torej, če sodelavcem ni treba čakati na letno ocenjevanje, ampak lahko takoj dobijo povratne informacije.

Večina zagonskih podjetij uporablja **agresivno shemo plačevanja sodelavcev**, ki na začetku izplačuje nižje plače, vendar nudi visoke nagrade, ko izdelek zaživi ali je prodan strateškemu vlagatelju. V sodelovanju z vodji je treba določiti shemo kompenzacij, ki upošteva tudi fazo, ko je produkt končan in lansiran. S tem zmanjšamo možnosti za konflikte, saj nihče v poslu ne želi izgubljati časa in so vsi osredinjeni na datum, ko bo produkt predvidoma zaživel.

In navsezadnje, kadrovska strategija za zagonska podjetja mora biti **čim bolj preprosta**. Medtem ko se mora tim osrediniti na ključne prioritete, morajo kadrovniki priskrbeti nove sodelavce. Zagonska podjetja si ne morejo privoščiti izgubljanja časa z oblikovanjem zahtevnih procesov in potencialnih dolgoročnih koristi. Potrebujejo torej **agilen MČV**, ki bo ustrezal trenutnim potrebam in zahtevam.

ZAČETNA EKIPA IN KADROVANJE V ZAGONSKIH PODJETJIH

Zagonsko podjetje začne delovati z majhno ekipo, ko vsi člani delajo različne naloge, ki običajno presegajo njihova osnovna področja ekspertize. Delo je timsko in pogosto prihaja do prehajanja med vlogami. Kljub temu lahko z uporabo arhetipskih profilov tipičnih posameznikov v zagonskih podjetjih opišemo **ključne vloge tistih, ki sestavljajo začetni zagonski tim** in iz katerih so tudi razvidne ključne kompetence.⁸³⁰

- **Vizionar/Sanjač:** vizionar je ena glavnih vlog v zgodbi podjetja. To vlogo običajno izvaja glavni ustanovitelj z najmočnejšo

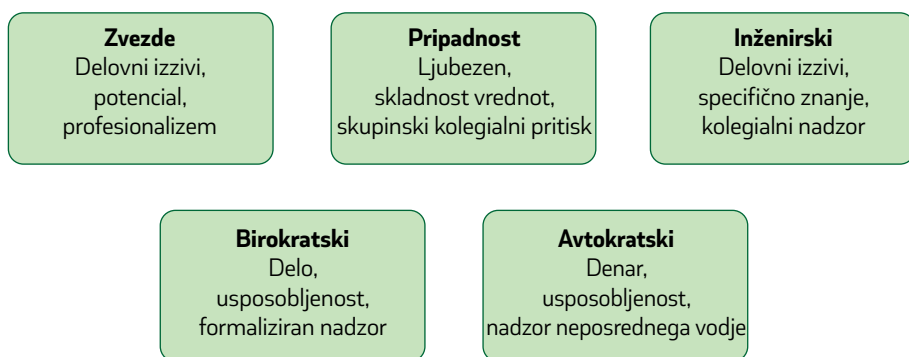
vizijo ter višjimi in ambicioznimi cilji. Za eksponentne organizacije je to »množični transformativni namen«, katerega cilj je osvojiti srca, ume, domišljijo in ambicije tistih znotraj in zunaj organizacije. Vizionarji določijo namen podjetja in tudi vodijo organizacijo v tej smeri.

- **Prvak za porabnike:** sako podjetje ima končne porabnike izdelkov ali storitev. Za doseganje uspeha bi morala zagonska podjetja razviti vlogo, ki se osredinja izključno na uporabniško izkušnjo in zagotavlja, da je vsak stik s porabnikom čim bolj intuitiven, preprost in jasen.
- **Arhitekt inovacij:** v številnih panogah se razvojni cikel izdelkov in storitev krajša, zgodil se je premik od materialnega k digitalnemu in informacijskemu. Zaradi tega sta programiranje in tehnično znanje izjemno pomembna, posebej za tehnološka zagonska podjetja. V ustanoviteljski ekipi so pogosto prisotni člani, ki imajo programersko znanje in so sposobni združiti razne tehnologije, potrebne za razvoj izdelka ali storitve. Programer ali inženir ni samo ključnega pomena za zagotavljanje uspešnega delovanja tehnologije zagonskega podjetja, ampak tudi pri iskanju novih tehnologij in informacij za ustvarjanje edinstvene in trajnostne prednosti ter poslovnega modela.
- **Finančnik:** zagonsko podjetje ima sicer lahko močno vizijo in člane timov z izvrstnim tehničnim znanjem, vendar to ni relevantno, če ideja ni uresničljiva. Previsok »znesek koriščenja« (angl. *burn rate*) ali vsota denarja, ki so ga zagonska podjetja pripravljena izgubiti zaradi rasti poslovanja, lahko povzroči neuspeh. Zaradi tega je še posebej pomembno imeti posameznika, ki je zadolžen za izvajanje finančne funkcije. Oseba, ki ima v ustanovitvenem timu finančno in poslovno funkcijo, lahko oceni sposobnost in donosnost organizacije, kar je ključnega pomena za interakcije z vlagatelji. Oseba na tem položaju pa je predvsem odgovorna za nadzor zneska koriščenja.

Z rastjo podjetja narašča potreba po strukturi in profesionalizaciji funkcij. Priročno pravilo, da lahko vizionar s svojo osebnostjo uspešno vodi toliko časa, dokler mora prodreti le skozi dve steni in eno nadstropje. Ko se podjetje širi, pa je treba oblikovati strukturo vodenja in dodeliti menedžerske vloge še drugim v podjetju ali pa celo zaposliti profesionalnega direktorja.⁸³¹

Kadrovanje je v zagonskih podjetjih eden največjih izzivov. Odvisno je od odličnosti posameznikov, ki sodelujejo v začetni ekipi, in tistih, ki se pridružijo pozneje. Hkrati pa težko pridejo do dobrih kadrov, saj s svojo ponudbo zaradi omejenih virov ne morejo biti konkurenčna velikim podjetjem, vsaj ne z otipljivimi nagradami. Dolgoročno preučevanje visokotehnoloških zagonskih podjetij v Silicijevi dolini je ponudilo vpogled v njihove načine kadrovanja. Stanfordski raziskovalci⁸³² so odkrili **pet značilnih modelov kadrovanja v zagonskih podjetjih**, ki jih lahko opišemo s ključnimi besedami za to, kar sodelavce pritegne v podjetje, kaj je glavno merilo izbire in kakšen je nadzor (slika 16.1). Tudi raziskava na Irskem je potrdila prisotnost teh modelov v njihovih zagonskih podjetjih.⁸³³

Slika 16.1: Modeli kadrovanja v zagonskih podjetjih



Model zvezd temelji na zaposlovanju vrhunskih talentov, ki jim podjetje nudi delovne izzive, lastniki pa se zanašajo na avtonomijo in profesionalizem kot nadzorni mehanizem. **Model pripadnosti** temelji na družinskih povezavah, izbiranje sodelavcev temelji na skladnosti vrednot in kulture, nadzorni mehanizem pa je skupinski oziroma kolegialni. V **inženirskem modelu** sodelavce zaposlijo zaradi specifičnega znanja in sposobnosti za določeno delo, nudijo jim delovne izzive in uporabljajo kolegialne mehanizme nadzora. V **birokratskem modelu** sodelavce privabijo z zanimivim delom in s priložnostjo za razvoj. Izberejo jih glede na njihovo usposobljenost za izvajanje določenih nalog in uporabljajo formalizirane nadzorne mehanizme. **Avtokratski model** je transakcijski, v slogu »najeli smo te za to, da delaš«, delo pa nadzira osebno neposredni vodja.

Razlogi za pojav teh različnih modelov so v menedžerskem slogu ustanovitelja in v različnih strategijah, ki jih zasledujejo podjetja. So pa na primer na Irskem ugotovili veliko bolj formalizirane procese kot v ZDA, kar so pripisali drugačnemu institucionalnemu okolju z več predpisi glede zaposlovanja in tudi več institucionalne podpore zagonskim podjetjem.

SISTEM MČV V ZAGONSKIH PODJETJIH Z ZNAČILNOSTMI POSAMEZNIH PRAKS

Dobra novica je, da skoraj 88 odstotkov voditeljev v najboljših zagonskih podjetjih verjame, da je gradnja sistema MČV lahko koristna na začetku poslovanja PA tudi dolgoročno.⁸³⁴ Glavno vrednost vidijo v tem, da jim pomaga pridobiti in ohraniti vrhunske talente v podjetju. Sčasoma pa tudi spodbuja rast podjetja. Pri tem lahko zagonska podjetja uporabljajo različne prakse MČV, ki ustrezajo njihovemu načinu delovanja. V preglednici 16.3 predstavljamo nabor praks s tipičnimi orodji in pristopi, ki so uporabni za zagonska podjetja.

Preglednica 16.3: Prakse MČV v zagonskih podjetjih⁸³⁵

Praksa MČV	Značilnost prakse MČV
Iskanje kandidatov za zaposlitev	Prek priporočil, študentske prakse, sodelovanja s šolami, vključevanja svobodnjakov (angl. <i>freelancer</i>), uporabe osebnih mrež, LinkedIn
Uvajanje novincev	Neformalni sestanki, skupna kosila, prenos vrednot
Oblikovanje dela	Prepuščeno sodelavcem: samooblikovanje dela (angl. <i>job crafting</i>), avtonomija, fleksibilnost glede časa in prostora opravljanje dela (npr. delo od doma ali na daljavo)
Organizacija dela	Timsko delo, brez natančno opredeljenih vlog, brez hierarhije
Zavzetost in motivacija	Izzivi, zabavno neformalno delovno okolje, druženje zunaj delovnega časa
Spremljanje uspešnosti	Štejejo rezultati, delovne ure niso pomembne, samoocenjevanje, metoda OKR za postavljanje ciljev, takojšnje povratne informacije, kolegialne povratne informacije, pogosto podprte z mobilnimi aplikacijami
Usposabljanje	Ob delu, e-učenje, trenerstvo (coaching), senčenje (angl. <i>shadowing</i>), hekatoni, interne delavnice
Plače in nagrajevanje	Dovolj visoke, da se sodelavci ne obremenjujejo z njimi, možnost izbire med denarjem in lastniškimi deleži. Nedenarne nagrade, ki krepijo kulturo.
Skrb za dobro počutje	Sproščeno delovno okolje in odnosi, razne ugodnosti, prilagajanje posamezniku in njegovim potrebam

PLATNO PONUDBE VREDNOSTI ČLOVEŠKIH VIROV

Glede na to, da pri MČV v zagonskih podjetjih govorimo o kadrovskih aktivnostih v okviru podjetništva, ne preseneča, da orodje, ki nam lahko služi za njihov pregled in koordinacijo, zrcali podobno orodje na ravni oblikovanja poslovnega modela – t. i. platno poslovnega modela (angl. *Business Model Canvas*).⁸³⁶ Za področje MČV temu orodju rečemo **platno ponudbe vrednosti človeških virov** (angl. *HR Value Proposition Canvas*), ki ga predstavljamo v sliki 16.2. Opišemo ga lahko prek naslednjih elementov:⁸³⁷

Proizvodi in storitve zajemajo sveženj izdelkov in storitev, ki so na voljo za izbrani segment kupcev. Če to prenesemo na področje MČV, (kadrovski) menedžerji ravnajo s kadri v fleksibilni in odprti organizaciji, ki skrbi za spremembe na način, ki je konkretno prilagojen motivaciji in tudi sami organizaciji. Tako so lahko sodelavci maksimalno opremljeni z znanjem, da oblikujejo svoje delo in njegovo vsebine brez pogostega vmešavanja menedžmenta. Ugled ter odnosi z vlagatelji in s kupci se posredno krepijo.

Ustvarjalci vrednosti opisujejo, kako sveženj produktov in storitev dodaja vrednost za stranke. V kontekstu MČV-vrednost lahko ustvarjamo na več načinov. Pomembna sta učinkovita organizacija talentiranih posameznikov in dodeljevanje individualne odgovornosti pravim osebam na pravem mestu ob zagotavljanju prave strukture. Enako pomembno je zaposlovanje pravih ljudi, ki jih nato usposabljammo in razvijamo, nagrajujemo, komuniciramo z njimi ter s tem razvijamo zaupanje in vključenost pri strateškem usmerjanju. Vrednost ustvarjata tudi razvijanje veščin vodenja in priprava analitičnih podlag za odločanje o kadrih. Kadrovski strokovnjaki delujejo kot trenerji ter hkrati posredniki med vodji in sodelavci.

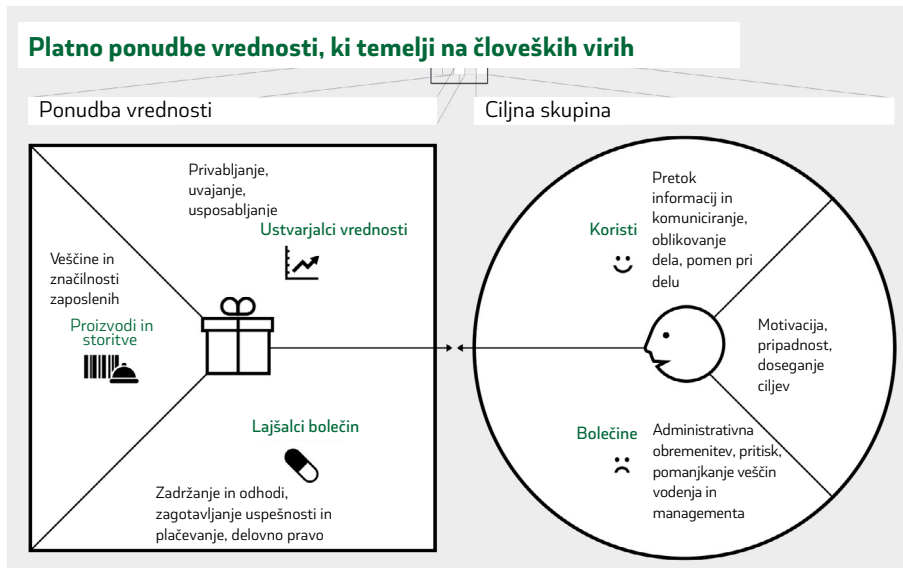
Lajšalci bolečin opisujejo, kako sveženj izdelkov ali storitev »blaži bolečine«⁸³⁸ porabnikov. V kontekstu MČV kadrovski strokovnjaki 'lajšajo bolečine', tako da nudijo ustrezno administrativno in strokovno podporo: vodijo plačilne liste, urejajo kadrovske administracije in ravnajo z informacijami, nudijo podporo vodstvu in sodelavcem pri reorganizaciji, premestitvah in odpuščanju (da je izpeljan zakonito), poznajo delovno zakonodajo ter informirajo vodstvo in zaposlene o zakonih in predpisih, zagotavljajo dobro počutje in varnost sodelavcev ter se ravnajo po korektnih načelih zaposlovanja.

Delo končnega porabnika opisuje, kaj želi določen segment porabnikov. Če to prenesemo na (notranje) porabnike storitev kadrovske službe, lahko prek analize deležnikov ugotovimo naslednje:

- kadrovski sodelavci zaposlujejo, spodbujajo in razvijajo zaposlene, da bi menedžerji/ustanovitelji dosegli strategijo in cilje organizacije;
- sodelavci se zavežejo doseganju organizacijskih in individualnih ciljev;
- vlagatelji poskušajo zvišati vrednost organizacije s povečanjem prihodkov, ugleda in kredibilnosti;
- končni porabnik kupi izdelek ali storitev, podjetje pa z njim poskuša zgraditi odnos.

Pridobitve opisujejo koristi, ki jih porabniki pričakujejo, želijo ali pa bi jih te koristi (pozitivno) presenetile. Če to prenesemo na (notranje) porabnike kadrovske službe, to pomeni, da ima vodstvo prave zaposlene ob pravem času in na pravem kraju. Sodelavci in menedžerji dobijo zanesljive in relevantne informacije ob pravem času. Sodelavci, ki opravljajo pomembno in zanimivo delo, realizirajo svoje ambicije, vplivajo na druge, omogočena sta jim napredovanje in višja plača. Vlagatelji pa zaupajo v prihodnost in ustvarjeni so dobri odnosi s končnimi porabniki izdelkov ali storitev.

Neprijetnosti nasprotno od koristi opisujejo negativne občutke, neželene stroške ter situacije in tveganja, ki jih odjemalci (lahko) doživljajo. Če prenesemo na (notranje) porabnike kadrovske službe, to lahko pomeni, da menedžer ali sodelavec doživlja veliko administrativno breme. Menedžer se lahko spopada z vprašanjem, kako se lotiti reorganizacije in zmanjšanja števila sodelavcev. Mogoče menedžerji ali sodelavci ne poznajo zakonov in drugih predpisov. Menedžer ima lahko nezadosten pregled nad potencialom, ambicioznostjo in uspešnostjo sodelavcev ali pa nima na voljo dobrega kadra. Vlagatelje je lahko strah, da se podjetje v medijih pojavi v negativni luči. Kupci pa lahko občutijo pomanjkanje empatije.

Slika 16.2: Platno ponudbe vrednosti človeških virov⁸³⁸

IZBRANI TEMI MČV V MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETJIH

Skupne značilnosti MČV v MSP smo predstavili v prvem delu. Zdaj pa se bomo posvetili dvema izbranim tema, ki sta za MSP posebej aktualni. Prva se nanaša na **družinska podjetja**, saj so prav med MSP pogosta oblika, MČV v njih pa ima kar nekaj posebnosti.

Za družinsko podjetje je značilno, da je večinska lastnina v lasti vsaj enega ali več družinskih članov ter da so družinski člani v vodstvu podjetja (lahko tudi v kombinaciji z nedružinskimi člani). Na splošno veljajo družinska MSP v primerjavi z nedružinskimi za manj inovativna, z nizko profesionalizacijo in s slabo razvitim MČV ter z omejenimi možnostmi nedružinskih članov podjetja za prevzemanje vodilnih položajev.^{839, 840} Raziskovalci ugotavljajo, da je MČV v družinskih MSP manj razvit kot v nedružinskih,⁸⁴¹ čeprav raziskave potrjujejo, da MČV lahko prispeva k dolgoživosti in uspešnosti družinskih podjetij.⁸⁴² Zato bomo predstavili razloge za slabše razvit MČV in pogledali specifične teme za družinska podjetja.

Druga tema pa je povezana z **zaposlitvenimi odnosi**, ki so manj formalizirani kot v velikih podjetjih, in je zato ključno **poznavanje psiholoških pogođb** kot implicitnih razumevanj medsebojnih obveznosti delavcev in delodajalcev. Vsebinsko psiholoških pogođb v MSP bomo predstavili z vidika mladih strokovnjakov, saj so prav ti za veliko MSP ključni kadri, ki pa jih na trgu težko najdejo.

POSEBNOSTI MČV V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Čeprav MČV lahko pomembno prispeva k uspehu družinskih podjetij, pa je **profesionalizacija MČV precej nizka**. Eden izmed mogočih razlogov je, da lastniki družinskih podjetij zasledujejo predvsem želeno raven družbenoekonomskega bogastva (angl. *socio-economic wealth*). Ta vključujejo nefinančne elemente, kot so: družinska identiteta, dobri družinski odnosi, gradnja družinske dinastije itn.⁸⁴³ Tako v ospredju lastnikov družinskih podjetij ni maksimiziranje finančnega bogastva, posledično pa sprejemajo tudi manj optimalne

rešitve glede človeškega kapitala.⁸⁴⁴ Na primer, namesto bolj usposobljenega zunanjšega kandidata raje zaposlijo družinskega člana, pa čeprav vnaprej vedo, da bo njegov prispevek manjši. Nepotizem, ko imajo prednost pri zaposlovanju in napredovanju družinski člani, je tako v družinskih podjetjih zelo običajna praksa, čeprav pogosto škodi njihovemu poslovanju.⁸⁴⁵ Lahko pa ima nepotizem tudi pozitivne učinke, saj zmanjša možnost konfliktnih interesov med zaposlenimi in lastniki ter poveča privrženost podjetju.⁸⁴⁶ Kot najpogostejši model zaposlitvenih odnosov v družinskih podjetjih je prepoznan **patriarhalni družinski model**, ki predvideva varnost zaposlitve v zamenjavo za lojalnost družini.⁸⁴⁷

Pregled raziskovanja MČV v družinskih podjetjih v zadnjih 40 letih so naredili Flamini in drugi⁸⁴⁸ ter ugotovili, da med temi najbolj izstopajo nasledstvo (prenos posla na druge družinske člane, najpogosteje mlajšo generacijo), profesionalizacija vodenja podjetja oziroma pojav zunanjih menedžerjev (ki niso člani družine), v tej povezavi pa tudi odnosi med družinskimi člani in drugimi sodelavci ter uravnoteženje formalnih in neformalnih praks MČV. Vse opisane teme predstavljajo velik izziv za dolgoročno uspešnost družinskih podjetjih, zato si jih bomo podrobneje pogledali.

Na določeni točki v delovanju družinskega podjetja zaradi različnih razlogov pride do menjave oziroma **nasledstva v vodstvu in lastništvu podjetja**. Najpogostejši razlogi za zamenjavo so: upokojitev primarnih lastnikov oziroma ustanoviteljev podjetja, sprememba poklica, spreminjajoče se konkurenčno okolje (spreminjajoči se trgi, novi proizvodi itn.) in nesreče (ločitev, bolezen, smrt itn.).⁸⁴⁹ Nasledstvo lahko družinsko podjetje doživlja kot krizo, lahko pa je nasledstvo načrtovano, ko se prevzemnik posla (najpogosteje mlajša generacija) ustrezno usposobi in pripravi za vodilni položaj v podjetju.⁸⁵⁰ Težave z nasledstvom so lahko posledica različnih dejavnikov, med drugim tudi prezaposlenosti z vsakodnevnim vodenjem podjetja, ko ne pride do zadostnega prenosa znanja (predvsem tihega znanja, ki ga lahko pridobiš predvsem z izkušnjami), strah pred izgubo vodilne vloge v podjetju in družini, zavist in rivalstvo med pripadniki dveh generacij ali med prevzemniki (bratje, sestre, priženjeni) in pomanjkanje izkušenj, saj gre za edinstveno situacijo.⁸⁵¹

Proces **profesionalizacije menedžmenta** je podobno kot proces nasledstva poln izzivov. Raziskave kažejo, da je profesionalizacija

menedžmenta pogostejša, če je v družinskem podjetju razvitejši MČV.⁸⁵² Takrat namreč več pozornosti namenjajo usposobljenosti kot merilu za kadrovanje na vodilne položaje. Več je tudi usposabljanja in razvoja sodelavcev, kar pomaga oblikovati bazen potencialnih menedžerjev med družinskimi člani in med drugimi sodelavci, ki pa so v teh procesih privzeli vrednote družinskega podjetja in vzpostavili tesnejše vezi z družinskimi člani. Do vključevanja zunanjih menedžerjev pride, ker družinski člani niso več dovolj usposobljeni zaradi naraščanja kompleksnosti poslovanja, ali pa zaradi kakršnega koli razloga niso več pripravljeni ali zmožni opravljati menedžerskega dela. Ko gre za profesionalizacijo menedžmenta z vključevanjem zunanjih menedžerjev, se spremenijo razmerja moči v družinskem podjetju in pride do večje možnosti konfliktov, če zunanji menedžerji niso pripravljeni sprejeti ciljev in načina vodenja, ki so blizu družini.⁸⁵³ Zato je zelo pomembna vloga MČV, ki profesionalno izvede proces izbire zunanjih menedžerjev, da se njihove vrednote in interesi čim bolj skladajo z družinskimi.

Glede ravnotežja med formalnostjo in neformalnostjo moramo upoštevati **vidik lastnikov oziroma menedžerjev in tudi zaposlenih.**⁸⁵⁴ Lastniki nasprotujejo formalnosti, ker zmanjšuje njihovo sposobnost prilagajanja spremembam v okolju, hkrati pa se zavedajo, da jih spodbuja k spoštovanju zakonodaje in standardov. Ti so pomembni predvsem pri menedžmentu nedružinskih članov, od katerih ne moremo pričakovati, da se bodo na enak način podrejali interesom družine pri vodenju podjetja kot družinski člani ali bili enako zavzeti. Zato lahko pride tudi do problemov z disciplino in v skrajni obliki tudi prekinitve delovnega razmerja, pri čemer je spoštovanje zakonodaje in standardov pomembno, kar je veliko lažje, če imamo formalizirane odnose (npr. jasno opredeljene obveznosti v pogodbi o zaposlitvi). Neformalnost lahko prispeva h gradnji močnejših medosebnih odnosov ter boljšemu timskemu delu in na splošno vzdušju v podjetju. Tudi sodelavci vidijo določene prednosti, saj lahko v neformalnem sistemu z individualnim pogajanjem dosežejo celo več kot v formalnem. Hkrati pa neformalnost dopušča več možnosti za nepošteno ravnanje, kar je ob prisotnem nepotizmu v družinskih podjetjih lahko resen problem. Zaradi prepletanja vseh teh vidikov pri MČV je poiskati pravo ravnotežje med formalnostjo in neformalnostjo precejšnji izziv za družinska podjetja.

ZAPOSLITVENI ODNOSI IN PSIHOLOŠKE POGODBE V MSP

Zaradi raznolikosti MSP ne moremo govoriti o tipičnem zaposlitvenem odnosu med delavci in delodajalci. Na splošno v literaturi najdemo **dva nasprotujoča si pogleda o vplivu značilnosti MSP na zaposlitvene odnose**. Prvi pogled poudarja **harmonijo in dobro ravnanje s sodelavci**, saj so MSP odvisna od njihovih kompetenc, zavzetosti in lojalnosti.^{855, 856} Drugi pogled temelji na izhodišču, da zunanje sile, povezane z veliko konkurenco, potisnejo lastnike oziroma menedžerje MSP v izbiro bolj **trdega pristopa do sodelavcev**, ki predvsem skuša doseči minimiziranje stroškov.⁸⁵⁷ Dundon in Williamson⁸⁵⁸ sta v raziskavi potrdila, da v praksi res najdemo obe skrajnosti, od harmoničnih do škodljivih zaposlitvenih odnosov za zaposlene. Ugotavljata tudi, da je neformalnost kot značilnost zaposlitvenih odnosov v MSP lahko povezana s harmoničnim in z avtokratičnim menedžerskim slogom, zato sama stopnja formalnosti ne vpliva na tip zaposlitvenega odnosa. Na splošno v MSP v formalizaciji zaposlitvenih odnosov vidijo grožnjo fleksibilnosti, zato običajno ostanejo le pri zapisu široko opredeljenih nalog in obveznosti delodajalcev in delavcev.⁸⁵⁹ O konkretnih **obveznostih** pa se dogovarjajo neformalno ali pa so celo implicitne, **bolj del psiholoških pogodb kot pa pogodb o zaposlitvi**. Zato je pomen razumevanja in menedžiranja psiholoških pogodb v MSP še večji kot v velikih podjetjih.

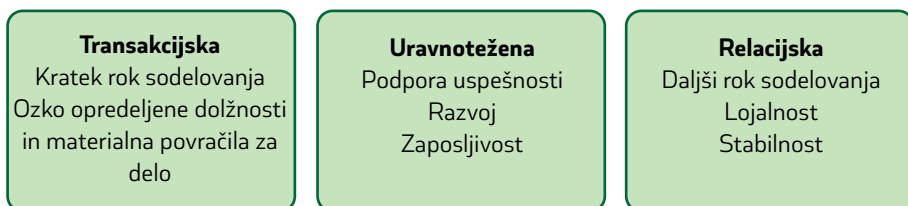
K pomenu psiholoških pogodb v MSP prispeva tudi **bitka za talente**. Ta je za MSP precejšen izziv, saj morajo tekmovati s prepoznavnimi velikimi podjetji in z multinacionalkami. Prestiž in dobro ime oziroma ugled podjetja ter možnosti za potovanja v tuje podružnice lahko namreč prevladata pri odločitvi za zaposlitev v večjem podjetju.⁸⁶⁰ Zato je za mala in srednja podjetja koristno poznati želje in pričakovanja sodelavcev v povezavi z delom, delovnim okoljem in z organizacijo kot tako. Zato je za MSP še toliko pomembnejše, da **dejavno usmerja pričakovanja** svojih sodelavcev in kandidatov za zaposlitev prek oblikovanja in menedžiranja psihološke pogodbe.

Psihološko pogodbo razumemo kot posameznikova prepričanja o vzajemnih obveznostih v zaposlitvenem razmerju, ki obsegajo eksplicitno izražena pričakovanja, na primer ustne dogovore med vodjo in sodelavcem, pa tudi implicitne obljube, med njimi

interpretacije vedenja sodelavcev.⁸⁶¹ Koncept psiholoških pogodb je teoretično umeščen v **teorijo družbene izmenjave** (angl. *social exchange theory*) ter obsega vidika recipročnosti in vzajemnosti. Ne gre za zapisana pričakovanja oziroma eksplicitni dogovor, ampak zaznave posameznika (prihodjega zaposlenega ali že zaposlenega) in odločevalcev v organizaciji o tem, kaj pričakujejo od drugega in samih sebe. V nasprotju s klasično pogodbo o zaposlitvi psihološke pogodbe torej nimajo uradnega dne podpisa in prekinitve pogodbe, a se kljub temu stalno spreminjajo, saj so podvržene preizpraševanju obstoječe pogodbe in želji po novih, drugačnih obveznostih.⁸⁶² Spremembe in prilagajanje psihološke pogodbe so še posebej izraziti v zgodnji fazi socializacije.⁸⁶³ V manjših podjetjih je običajno lastnik agent psihološke pogodbe in kreator njene vsebine. To, kaj podjetje nudi sodelavcem in koliko pozornosti namenja uresničevanju pričakovanj delojemalcev za to, da bi zgradili dolgoročen odnos, je v veliki meri odvisno od filozofije ustanoviteljev oziroma lastnikov podjetja.⁸⁶⁴

Poznamo več **tipov psiholoških pogodb** (slika 16.3). Rousseau jih je najprej delila na dva tipa: 1) **transakcijske**, ki so kratkoročnega značaja in imajo materialistično usmeritev; 2) **relacijske**, ki so dolgoročnega značaja in presegajo izključno usmerjenost v materialistične cilje oziroma ekonomski odnos. V poznejših raziskavah je dodala še tretjo kategorijo, **uravnotežene** psihološke pogodbe, pri čemer je pripoznala dinamično naravo psihološke pogodbe, kar vključuje elemente ekonomskega uspeha podjetja in tudi priložnosti za razvoj kariere sodelavcev. Tako je pripoznala globalne spremembe na področju novih oblik dela, ekonomije znanja, fleksibilnosti.

Slika 16.3: Tipi in dimenzije psiholoških pogodb⁸⁶⁵



Poznavanje vsebine psihološke pogodbe in njeno upoštevanje v dnevni aktivnosti v organizaciji je pomembno, zato ker vodi do **občutka izpolnitve psihološke pogodbe**, ki posledično prinaša dolgoročno in produktivno zaposlitveno razmerja. Večja kot je verjetnost, da sodelavec v konkurenčnem podjetju ne bo mogel dobiti vsega, kar mu omogoča trenutno podjetje, večja je verjetnost, da bo ostal v trenutnem podjetju dlje časa. Na drugi strani pa ima nezmožnost uresničitve pričakovanih delodajalca ali delojemalca neugodne posledice, saj pride do **občutkov kršitve psihološke pogodbe** (angl. *psychological contract breach*), ti pa posledično ogrozijo sicer produktivno zaposlitveno razmerje.⁸⁶⁶

Psihološke pogodbe in pričakovanja se razlikujejo od generacije do generacije. Predstavniki generacije milenijcev imajo, sodeč po raziskavah, visoka pričakovanja glede zaposlitve. Tako je na primer Deloitte⁸⁶⁷ enega izmed svojih poročil pomenljivo naslovil z »Velike zahteve in visoka pričakovanja«. Iz raziskave v različnih kulturnih okoljih izhaja, da imajo tudi študenti milenijci visoka pričakovanja predvsem v povezavi z relacijskimi in uravnoteženimi psihološkimi pogodbami, kar nakazuje na spreminjajočo se naravo pričakovanj in željo po gradnji kakovostnih medsebojnih odnosov na delovnem mestu, sočasno s priložnostmi za razvoj kariere.⁸⁶⁸

Psihološke pogodbe so izjemnega pomena za zaposlitvene odnose v MSP, zato jih je smiselno sistematično integrirati v njihov sistem MČV. Tako naj pogovori o pričakovanjih predstavljajo del zaposlitvenega procesa že **v fazi privabljanja**. Tako lahko obe strani pojasnita svoja pričakovanja do nasprotne strani⁸⁶⁹ in podjetja z **nedvoumno predstavitvijo prihodnjega dela** (angl. *realistic job preview*) prispevajo k temu, da kandidati za zaposlitev lahko prilagodijo pričakovanja o ugodnostih, s tem pa se zmanjša verjetnost za pojav kršitve psihološke pogodbe po tem, ko je delovno razmerje vzpostavljeno. Dobrodošlo je tudi izvesti individualizirane pogovore s pravkar zaposlenimi posamezniki o njihovih pričakovanjih v povezavi z delovnimi pogoji in njihovo kariero. Takšni začetni pogovori lahko služijo kot osnova za spremljanje dinamike vsebine psihološke pogodbe skozi različne kariernе faze in med pripadniki različnih generacij.

V tem delu bomo predstavili nekatere rezultate raziskav, ki smo jih izvajali v okviru mednarodnega projekta GETM3 – Global Entrepreneurial Talent Management (MSCA-RISE, H2020).⁸⁷⁰

V sodelovanju z malimi in s srednjimi podjetji iz Irske, Poljske, Velike Britanije, Slovenije ter iz Južne Koreje smo ugotavljali, **kakšna so pričakovanja o zaposlitvenem razmerju delodajalcev**. Delodajalci svoje obveznosti vidijo predvsem v zagotavljanju dobrih delovnih pogojev, ki vključujejo možnosti fleksibilnega dela, vključno z delom od doma, zagotavljanje ustreznega delovnega okolja s privlačno ureditvijo delovnega prostora in v skrbi za zdravo delovno okolje (pri tem navajajo ugodnosti, kot so: sveže sadje, zdravi zajtrki, prostori za počitek med delovnim časom. Verjamejo, da je prednost malih in srednjih podjetij v tem, da lahko sodelavcem ponudijo široko paleto delovnih nalog in možnost, da ti spoznajo različne vidike delovnih procesov. Pri delu jim omogočajo tudi dobršno mero samostojnosti. Priložnosti za učenje in razvoj ter delo z novimi tehnologijami je veliko pri vsakem na novo začetem projektu, hkrati pa je s tem povezana tudi odgovornost za dobro opravljeno delo. Uvajajo sisteme za nagrajevanje idej in skrbijo za gradnjo dobrih odnosov med sodelavci, tudi z različnimi neformalnimi druženji. Poudarjajo potrebo po gradnji sodelovalne delovne klime in nudenja medsebojne pomoči.

Kadrovski sogovorniki v podjetjih poudarjajo nujnost pogovorov s sodelavci o njihovih pričakovanjih, saj se tako lahko vsaj deloma izognejo razočaranjem v prihodnosti. Takšni pogovori so priložnost za pojasnila o tem, kdaj nastopijo posamezni karierni mejniki, kdaj so sodelavci upravičeni do posameznih usposabljanj, mentorskih shem, ravni samostojnosti pri delu in zakaj se pričakuje ravnanje skladno z določenimi koraki. **Delodajalci posebej izpostavljajo, da so zaskrbljeni zaradi razmeroma hitrega odhajanja mladih sodelavcev iz MSP v želji po zaposlitvi v večjih podjetjih**. V povezavi s tem omenjajo tveganje, ki ga nosijo sami, saj v prvi fazi vlagajo precej napora in finančnih sredstev v programe usposabljanja, da mlade zaposlene uvedejo v delo, potem pa ti odidejo. Skupaj z mladimi si želijo graditi dolgoročen odnos, v katerem bi obe strani prispevali h kariernemu razvoju in uspešnosti podjetja; ocenjujejo, da je tu še precej možnosti za napredek.

POVZETEK POGLAVJA

1. Čeprav v literaturi in raziskavah MSP najpogosteje obravnavajo kot enovito skupino, pa so med njimi številne razlike zaradi velikosti, življenjskega cikla, ambicij, dejavnosti in okolja, v katerem delujejo, pa tudi če gre za družinsko podjetje. Poseben tip so zagonska podjetja, ki skušajo z neko prebojno idejo in novim poslovnim modelom osvojiti trg, s čimer so povezane potrebe po vlaganju ob precejšnjem tveganju.
2. Raziskave potrjujejo, da MČV lahko pozitivno prispeva k uspešnosti in sposobnosti preživetja zagonskih in drugih MSP-podjetij. Zato številni avtorji priporočajo, da se MČV bolj sistematično uvaja v MSP že od samega začetka.
3. MČV v MSP se razlikuje od velikih podjetij predvsem po kratkoročni usmerjenosti v reševanje dnevnih problemov, manjši razvitosti MČV (manj je praks in te so preprostejše), po manjši profesionalizaciji in formalizaciji. Prakse MČV odražajo te glavne značilnosti, saj so stroškovno učinkovite in manj formalne.
4. Mnoga MSP nimajo eksplicitno zapisane kadrovske strategije, kar pa še ne pomeni, da delujejo brez načrta. Strateški vidiki so vidni predvsem pri kadrovanju ter pri prenosu vizije in vrednot v načine dela.
5. V zagonskih podjetjih je MČV vsaj na začetku sekundarnega pomena in je vse podrejeno lansiranju izdelka ali storitve na trg. Z razvojem podjetja pa se povečujejo tudi potrebe po MČV, predvsem glede privabljanja, motiviranja in zadržanja vrhunskih kadrov, ki so ključni za uspeh podjetja. Med MČV-praksami prevladujejo takšne, ki omogočajo agilnost in so usklajene z vizijo ustanoviteljev.
6. Družinska podjetja imajo v primerjavi z drugimi MSP slabše razvit MČV, saj lastniki še bolj vidijo prednosti neformalnih MČV-praks. Glavni izzivi, ki so v družinskih podjetjih dodatno prisotni, so MČV ob nasledstvu in profesionalizaciji menedžmenta ter iskanje ravnotežja med formalnim in neformalnim MČV.
7. Ker so zaposlitveni odnosi v MSP manj formalni, je toliko pomembneje poznati sestavine psihološke pogodbe, ki vpliva na privabljanje, motivacijo in na sposobnost zadrževanja kadrov.

VPRASHANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Katere so dimenzije, po katerih se razlikujejo MSP-podjetja?
2. Kako se MČV v manjših (srednjih/malih/zagonskih) podjetjih razlikuje od MČV v velikih podjetjih?
3. Kako razumete formalizacijo in profesionalizacijo MČV?
4. Zakaj sta formalizacija in profesionalizacija MČV v MSP manjši kot v velikih podjetjih?
5. Katere modele kadrovanja v zagonskih podjetjih poznamo?
6. Katera so temeljna načela MČV v zagonskih podjetjih?
7. Katere so značilne prakse MČV za zagonska podjetja?
8. Opišite elemente platna ponudbe vrednosti za zagonska podjetja. Ali bi platno ponudbe vrednosti lahko uporabili tudi v drugih MSP? Kje bi bile podobnosti in kje razlike?
9. Kakšne so posebnosti in glavni izzivi MČV v družinskih podjetjih?
10. Kako bi opisali zaposlitvene odnose v MSP?
11. Kaj je psihološka pogodba, kaj jo sestavlja in katere vrste psiholoških pogodb poznamo?
12. V literaturi zasledimo razhajanja med pričakovanji in ponudbo v psihološki pogodbi. S katerimi strategijami in prijemi bi lahko na strani delodajalca in delojemalca zblížali pričakovanja, da po zaposlitvi ne pride do razočaranja?
13. Kakšna priporočila bi dali vodjem v manjših podjetjih, ki želijo privabiti mlade talente? Kaj je tisto, kar bi jim morali ponuditi?

VAJA: NALOGE IN KOMPETENCE KADROVSKEGA MENEDŽERJA OB PREHODU IZ MAJHNEGA V SREDNJE PODJETJE

Podjetje »Pro-nasvet« se ukvarja s poslovnih svetovanjem in je bilo ustanovljeno pred 15 leti, ko sta dva izmed svetovalcev priznanega mednarodnega svetovalnega podjetja začela delati na svoje. Specializirani so za oblikovanje poslovne strategije za podjetja v različnih panogah, večinoma srednja in velika podjetja. Ker v regiji

JV Evrope močno primanjkuje znanja o strateškem menedžmentu, sta lastnika našla veliko priložnosti za svetovanje podjetjem, predvsem v Srbiji in Črni gori. Stalno naraščajoč obseg svetovanja je terjal tudi širitev podjetja, ki zdaj zaposluje 56 svetovalcev, od tega je 12 izkušenih svetovalcev (seniorjev), 28 svetovalcev začetnikov (juniorjev) in drugo podporno osebje. Ker se ukvarjajo tudi s svetovanjem glede poslovne transformacije, imajo dovolj posla tudi v času finančne in ekonomske krize. Ko gre za kadrovske funkcije znotraj podjetja »4Vision«, lastnika sprejemata vse pomembnejše odločitve, poslovna sekretarka pa je odgovorna za administrativna kadrovska opravila. Lastnika sta zdaj spoznala, da bi bilo smiselno profesionalizirati MČV in bi rada tudi zaposlila kadrovskega menedžerja.

1. Kaj bi opredelili kot glavne naloge kadrovskega menedžerja za »Pro-nasvet«?
2. Naredite nabor kompetenc, ki bi jih moral imeti kadrovski menedžer v »Pro-nasvetu«.

PRIMER IZ PRAKSE: PSIHOLŠKE POGODBE V MSP

V raziskavi v okviru mednarodnega projekta GETM3 smo preučevali tudi psihološke pogodbe mladih zaposlenih v Sloveniji⁸⁷¹. Najprej nas je zanimalo, kaj mladi pričakujejo od trenutnega delodajalca. V ponujenem naboru različnih **pričakovanj** so največjo povprečno vrednost dosegla naslednja pričakovanja:

- Priložnost za karierni razvoj v tem podjetju.
- Podpora podjetja za doseganje najvišje ravni delovne uspešnosti.
- Priložnosti za razvoj v tem podjetju.
- Nudjenje vse podpore za uresničevanje vse višjih ciljev.
- Napredovanje v podjetju.

Poleg tega nas je zanimalo tudi, kako mladi zaznavajo svoje **obveznosti do delodajalca**. Tudi tu smo ponudili nabor različnih

obveznosti, med katerimi so najvišje povprečne vrednosti dosegle naslednje (te obveznosti zaznavajo kot najpomembnejše):

- Zaščititi dobro ime tega podjetja.
- Prilagajati se spremenjenim zahtevam glede dela in delovne uspešnosti zaradi potreb podjetja.
- Pridobivati kompetence, s katerimi povečujem svojo vrednost za to podjetje.
- Aktivno iskati priložnosti znotraj podjetja za usposabljanja in razvoj.
- Vseskozi skrbeti, da predstavljam vrednost za podjetje.

VPRAŠANJA:

1. Kakšna so vaša pričakovanja (v psihološki pogodbi) v povezavi z zaposlitvijo v malih in srednjih podjetjih?
2. Primerjajte svoja pričakovanja s pričakovanji, ki izhajajo iz zgornje raziskave, in s pričakovanjih vaših kolegov ter razpravljajte o razlogih za razhajanja.
3. Katere so po vašem mnenju prednosti zaposlitve v zagonskih, malih in v srednjih podjetjih za mlade?
4. V literaturi zasledimo izjave, da imajo mladi prevelika pričakovanja v povezavi z zaposlitvijo. Kako to komentirate?
5. Vodje in kadrovske delavce skrbi, da mladi v malih in srednjih podjetjih samo pridobivajo izkušnje in nato v razmeroma kratkem času odidejo. Kje vidite priložnosti za gradnjo dolgoročnih zaposlitvenih odnosov mladih v zagonskih, malih in v srednjih podjetjih?

17. poglavje

RAZVOJ KOMPETENC ŠTUDENTOV MČV V SODELOVANJU Z ORGANIZACIJAMI

Andrej Kohont, Špela Krebelj in Tjaša Tomše

SODELOVANJE MED UNIVERZO IN ORGANIZACIJAMI

Zadnje poglavje je v primerjavi z drugimi nekoliko specifično po vsebini in sestavi. Nastalo je v sodelovanju s študentkama Fakultete za družbene vede in aktivnima članicama Društva študentov kadrovskega menedžmenta. Razvoj kompetenc študentov v sodelovanju z zunanjim okoljem predstavljamo skozi mozaik različnih sodelovanj, ki so vzpostavljena na Katedri za razvoj in menedžment organizacij in človeških virov oz. na dodiplomskem programu Sociologija – Kadrovski menedžment in na magistrskem programu Sociologija – Menedžment človeških virov, znanja in organizacij ter v Društvu študentov kadrovskega menedžmenta.

Avtorji^{872, 873, 874} **sodelovanje med univerzami in okoljem, v katerem delujejo**, opisujejo kot **strateškoroazvojni proces, za katerega je značilnih več korakov**. Prvi korak je *identifikacija partnerstva*, pri katerem se identificira cilje in namen sodelovanja, pridobi informacije o ustreznosti potencialnih partnerjev in obenem opravi razmislek o obstoječih partnerjih. V drugem sledi *vzpostavitev stika s potencialnimi partnerji*. V tretjem se *potencialne partnerje medsebojno presoja, analizira in izbira* glede na njihove strateške interese za partnerstvo, glede na njihove kompetence za doseganje zastavljenih ciljev sodelovanja in glede na komplementarnost in primernost sodelovanja v različnih kombinacijah partnerstev. Tretji korak se sklene z izbiro partnerjev. V četrtem koraku se sodelovanje podrobneje opredeli. Določi se skupne cilje in vizijo partnerstva, organizacijsko strukturo, upravljanje, obveznosti in pravice partnerstva, oblikuje se partnerski strateški načrt s časovnikom, z vmesnimi in s končnimi mejniki, z načrtovanimi rezultati in s kazalniki uspeha. V zadnjem koraku se *pripravi in podpiše pogodba o sodelovanju, varovanju poslovnih skrivnosti* (angl. *non-disclosure agreement*), o intelektualni lastnini itn.

Pomembno je, da se obe strani zavedata ciljev, da se lahko proaktivno rešuje sprotne morebitne zaplete. **Sodelovanje se uspešno odrazi v zelenih rezultatih.**⁸⁷⁵ Uspeh sodelovanja je odvisen od zau-

panja med univerzitetnimi sodelavci (profesorji, raziskovalci, strokovnjaki) in organizacijami oz. podjetji. Na ta odnos v veliki meri vplivajo ljudje, ki so vključeni v projekt, zato se moramo posebej ukvarjati z vprašanjem izbire najprimernejših ljudi za projektna sodelovanja.

K uspešnosti sodelovanja na strani univerzitetnih sodelavcev zelo pripomoreta tudi poznavanje in razumevanje delovanja organizacije in njenih strateških ciljev ter zavedanje na strani organizacije, da si univerze želijo prispevati k doseganju ciljev in običajno oblikovati večletna, dolgoročna partnerska sodelovanja. Ključ sodelovanja in partnerstev je v **stalni in dobri komunikaciji ter srečanjih in interakcijah**, ki prispevajo k medsebojnemu informiranju o napredku in novostih, ki so oz. bodo v podporo doseganju partnerskih ciljev. Giones⁸⁷⁶ kot primer takega sodelovanja opisuje **univerzitetne pisarne za prenos znanja in tehnologije**.

Prednosti sodelovanja med univerzami in organizacijami so številne in v kontekstu EU podrobno analizirane.^{877, 878, 879} Evropska komisija⁸⁸⁰ v skupnem poročilu navaja, da se s tesnejšimi vezmi med univerzo in organizacijami spodbuja izmenjava znanja, ustvarjajo se dolgoročna partnerstva in priložnosti, obenem pa se krepijo inovativnost, podjetništvo in ustvarjalnost na ravni posameznikov, organizacij in družbe.

Pilko⁸⁸¹ po pregledu literature sistematično predstavi **prednosti, slabosti in izzive sodelovanja med univerzami in gospodarstvom**. Iz povzete literature sklepa, da ima sodelovanje v svojem bistvu pozitivne in dobre lastnosti. Omogoča namreč nenehen napredek za obe ustanovi in celotno družbo. Posamezniki, kot so raziskovalci, zaposleni v organizacijah, in študentje, v procesu sodelovanja nadgrajujejo svoje znanje in hkrati razvijajo nove kompetence za doseganje določenega namena. Raziskovalci na univerzah na eni strani raziskujejo in oblikujejo novo znanje, storitve, metode, materiale, izdelke in procese, ki jih na drugi strani lahko preizkušajo v praksi, pri industrijskih partnerjih oz. partnerjih v drugih organizacijah. Organizacije z inovacijami, novim znanjem, s storitvami in produkti pridobivajo konkurenčno prednost na trgu, kar jim omogoča rast in razvoj. Opozarja, da to sodelovanje ne poteka vedno idealno in samo po sebi. Da obe strani od sodelovanja izvečeta maksimum, so potrebni dolgoročno usklajevanje, nenehna komunikacija, vztrajnost, napor in čas. Na začetku sta bistvena razumevanje namena

in skupno določanje ciljev sodelovanja. Vsi deležniki morajo slediti temeljnim načelom medsebojnega spoštovanja in dogovora o načinu dela. Če ni zaupanja in strategije, sodelovanje ne more biti uspešno. Zlasti pri sodelovanju, pri katerem lahko že vnaprej predvidimo, da so potencialni rezultati novi produkti, ki jih lahko patentiramo, moramo vzpostaviti dober pravni okvir z jasno določenimi klavzulami, pri čemer vsi deležniki vedo, katere so njihove pravice in dolžnosti. Veliko usklajevanja, truda in motivacije zahteva tudi birokratizacija. V celoti je za sodelovanje pomembno, da so vanj vključeni motivirani sodelavci, ki so pripravljeni svoj čas in znanje usmeriti v prihodnost ter prispevati k lastnemu razvoju in k razvoju študentov, univerz, organizacij in družbe.

Preglednica 17.1: Prednosti, slabosti in izzivi sodelovanja med univerzo in podjetji⁸⁸²

Prednosti	Slabosti	Izzivi
Konkurenčna prednost podjetja	Izbira neustreznega partnerja za sodelovanje	Medsebojno zaupanje
Nove raziskave in metode	Drugačni cilji in nameni sodelovanja	Slaba in neučinkovita komunikacija
Inovacije	Nezainteresirano vodstvo univerze ali podjetja	Prazen bazen talentov
Delovna mesta za talente	Napačna strategija sodelovanja	Pomanjkanje časa in motivacije
Opravljanje študijskih praks in razvoj kadrov	Preveč birokracije	Različne kulture in metode dela
Novi načini dela: »hekatoni«, spletne platforme za izmenjavo idej	Premalo podpore države, državnih razpisov sofinanciranja	
Ugled in nenehen razvoj obeh ustanov	Spori glede intelektualne lastnine	
Ustavljen beg možganov		
Povezovanje v alumni skupnosti		
Razvoj zagonskih podjetij		
Povezovanje zaposlenih, deljenje dobrih praks		

V času, ko se organizacije srečujejo s pomanjkanjem strokovnjakov in se intenzivno ukvarjajo z njihovim privabljanjem, predstavlja pomemben vidik sodelovanja med univerzo, tehnološkimi inkubatorji in organizacijami tudi **identifikacija najboljših študentk in študentov**. Te organizacija ob pomoči kariernih svetovalcev in profesorjev obvešča o načinih partnerskega sodelovanja, možnostih vključitve v zanimive razvojno-raziskovalne in aplikativne projekte, prostih delovnih mestih, o zaposlitvah z mladim prilagojenimi načini napredovanja ali pa jim ponuja druge oblike sodelovanja, ki jim omogočijo, da pobližje spoznajo organizacijo, kot so na primer: senčenje, dnevi odprtih vrat, praktično usposabljanje, projektno delo, karierni dogodki v podjetju.

Podjetja, še posebej pa študentje, se vedno bolj zavedajo pomena medsebojnega sodelovanja in interakcije že med študijem. Zato se intenzivno in na različne načine povezujejo s podjetji. Ena izmed modernejših oblik, ki se pojavlja, je sodelovanje prek **spletnih platform za sodelovanje**.⁸⁸³ Podjetja na platforme objavijo svoje izzive, študentje pa poizkušajo najti potencialne in kreativne rešitve zanje. Učenje prek izzivov in t. i. »hekatonov« ni več le privlačno in zanimivo, ampak postaja ključno za zmanjševanje vrzeli med visokošolsko izobrazbo in realnim poslovnim svetom. Poznane platforme so: Agorize, CapSource, Telanto, Demola, Mindsumo, MyKindaFuture, Real Time Cases, X-Culture idr.

NAČINI SODELOVANJA Z ZUNANJIM OKOLJEM NA PROGRAMU SOCIOLOGIJA – KADROVSKI MENEDŽMENT

Na Katedri za razvoj in menedžment organizacij in človeških virov, FDV, na različne načine sodelujemo z zunanjim okoljem, v katerem delujemo.

1. Kadrovska praksa oz. praktično usposabljanje študentov v obsegu 120 ur v organizacijah na kadrovskem področju in z njim povezanimi področji. Ob učenju z delom v organizacijah oz. napotitvah se v okviru predmeta kadrovska praksa izvajajo tudi priprava na praktično usposabljanje in **organizirane oblike dela** v sodelovanju z organizacijami in s strokovnjaki. Te oblike zajemajo: a) gostovanja strokovnjakov ter praktično usmerjene seminarje in delavnice, okrogle mize in druge dogodke, na katerih študentje spoznajo organizacije in različna kadrovska orodja; b) obiske podjetij in organizacij; c) sodelovanje z izbranim podjetjem, ki ga na temelju poznavanja njihovih kadrovskih praks, politik in strategij izbere nosilka kadrovske prakse, in sodelovanje dogovori z menedžmentom. To študentom omogoča spoznavanje aktualnih kadrovskih izzivov in njihovo operativno razreševanje v sodelovanju z internimi kadrovskimi menedžerji in s strokovnjaki.

2. Študijske ekskurzije kot oblika akcijskega učenja, ki povezuje raziskovalno delo in reševanje aplikativnih kadrovskih izzivov v sodelovanju z organizacijami.

3. Sodelovanje z organizacijami pri pripravi diplomskih, magistrskih in doktorskih del, ki v izbrani organizaciji obravnavajo kontekstualno specifične probleme.

4. Sodelovanje katedre in študentov s profesionalnimi organizacijami (Slovenska kadrovska zveza, Slovensko sociološko društvo, Društvo za karierno orientacijo Slovenije, Društvo študentov kadrovskega menedžmenta, Slovensko društvo za odnose z javnostmi) pri organizaciji in izvedbi kongresov, konferenc in projektov (Slovenski kadrovski kongres, HR hekaton, Zlata nit).

5. Vključevanje študentov v domače in mednarodne raziskovalne projekte in mreže, ki jih izvajamo v sodelovanju z organizacijami (domače organizacije in podjetja, globalna raziskovalna MČV-mreža Cranet, mreža korespondentov Evropska agencija za izboljšanje delovnih in življenjskih razmer EUROFOUND idr.)

6. Odzivanje na kadrovske potrebe v okolju prek priporočil najboljših študentk in študentov.

7. Obštudijska dejavnost Društva študentov kadrovskega menedžmenta.

Sodelovalne oblike dela so plod vpetosti sodelavcev in študentov v akademske in profesionalne mreže, v delovno okolje ter uveljavljenih povezav z diplomanti. S sodelovanjem sodelavci in katedre pobližje spoznamo organizacijsko okolje in smo vanj vpeti, študentje pa skupaj z nami v obravnavo strokovno-operativnih izzivov vnašajo najnovejša znanstvena spoznanja in razvijajo nove pristope. Obenem tako krepimo sodelovanje in zaupanje, na temelju katerih vanje vstopajo vedno novi kandidati iz organizacij, ki nas prepoznavajo kot kredibilnega partnerja na širšem strokovnem področju. V nadaljevanju predstavljamo nekaj primerov razvoja kompetenc študentov, ki so plod sodelovanja z zunanjim okoljem.

KADROVSKA PRAKSA

Izvajanje študijskih programov, utemeljeno na načelih bolonjskega procesa, je v visokošolski prostor prineslo veliko novosti in izzivov, med njimi tudi povečanje obsega praktičnega usposabljanja v študijskih programih. S praktičnim usposabljanjem postajajo **študijski programi bolj odprti za sodelovanje z zunanjim okoljem in strokovnjaki**, saj je treba za njegovo uspešno in učinkovito izvedbo vzpostaviti in razvijati partnerske odnose med fakultetami, organizacijami, ki sodelujejo v procesu praktičnega usposabljanja, in študenti (praktikanti) ter na tem temelju oblikovati učne baze, ki bodo ponudile študijskim programom vsebinsko ustrezna mesta za izvedbo praktičnega usposabljanja. **Kakovost medsebojnega sodelovanja** namreč prispeva k posameznim ciljem praktičnega usposabljanja, med njimi k pridobivanju izkušenj, aktualizaciji ter h kontekstualizaciji pridobljenega znanja in kompetenc, oblikovanju

medosebnih kompetenc, spoznavanju delovnega okolja in standardov za uspešno opravljanje profesionalnega dela in podobno ter posledično krepi zaposlitvene možnosti in kompetentnost študentov (in mentorjev), s čimer omogoča lažji prehod na trg delovne sile.

Kakovostno praktično usposabljanje ponuja tudi priložnosti za uvajanje aktivnih, na študenta osredinjenih pedagoških pristopov, kot so: mentoriranje, akcijsko učenje in oblikovanje problemskih nalog, projektne oblike dela, gostovanja strokovnjakov iz prakse in podobno. Z izvedbenega vidika je izziv formalnopravna ureditev medsebojnih odnosov partnerskega sodelovanja ter do uporabnikov prijazna in vsebini primerna administrativna podpora vodstva visokošolske ustanove pri vzpostavitvi celostnega sistema praktičnega usposabljanja.

Pri oblikovanju omenjenega sistema se srečamo z veliko vprašanji, na katera je treba poiskati ustrezne odgovore. Med njimi so:

- Kako izvajati praktično usposabljanje ob omejenih finančnih sredstvih in upošteva je formalnopravno ureditev napotitev študentov v delovno okolje?
- Kako pri tem povezati raznolikost študijskih programov na posamezni visokošolski ustanovi ter kontekstualno različnost in specifičnost delovnih okolij?
- Kako vzpostaviti stik z organizacijami in zagotoviti dovolj mest za praktično usposabljanje študentov?
- Kaj naj s praktičnim usposabljanjem pridobijo študentje? Kako zastaviti potrebne oblike svetovanja in opore študentom v tem procesu?
- Kakšna naj bo vloga mentorjev na fakulteti in v organizacijah, ki sodelujejo pri praktičnem usposabljanju (nadzor, ocenjevanje, vsebinska vpetost, delitev nalog)?
- Kako mentorje motivirati za sodelovanje, jih pripraviti na vključitev in jim zagotoviti ustrezna povračila za sodelovanje?
- Kako te odnose formalizirati ter zagotoviti učinkovito, vsebinsko ustrezno in do uporabnikov prijazno informacijsko-administrativno podporo?

Na programu Sociologija – Kadrovski menedžment na Fakulteti za družbene vede smo odgovore na omenjena vprašanja poskusili poiskati z določitvijo ključnih in specifičnih ciljev praktičnega usposabljanja. Štirje **cilji, ki jim pri praktičnem usposabljanju sledimo**, so:

1. Povečanje uporabnosti in prenosa znanja ter razvoj strokovnih kompetenc študentk in študentov, ki bodo prispevali k zaposljivosti.
2. Pripravljenost študentov in mentorjev na praktično usposabljanje.
3. Stalni razvoj in spremljanje praktičnega usposabljanja ter učne baze.
4. Navezava praktičnega usposabljanja na Karierni center UL.

Praktično usposabljanje, ki se izvaja v okviru predmeta kadrovska praksa, obsega 120 ur dela v organizaciji in 30 ur skupinskih oblik dela na fakulteti. Na izvedbeni ravni smo ga oblikovali zelo odprto, kar študentom daje možnost, da praktično usposabljanje opravijo v različnih oblikah sodelovanja z organizacijami. Največkrat gre za napotitve v delovne organizacije in akcijsko učenje z delom v organizacijah, vključevanje strokovnjakov iz prakse v študijski proces, problemsko naravnano (skupinsko) delo, projektno delo, aktivnosti, ki jih študentje opravijo v različnih oblikah prostovoljnega dela, vključevanje v raziskovalne projekte na Fakulteti za družbene vede ali v drugih ustanovah, za delo v okviru študentskih projektov ali v okviru študentskega dela ter v tujini (npr. prakse Erasmus). Ključno pri priznavanju tako pridobljenih izkušenj v okviru praktičnega usposabljanja je, da je potrebna predhodna odobritev koordinatorske prakse na fakulteti; ta obenem tudi presodi, ali je omenjena oblika praktičnega usposabljanja vsebinsko povezana s študijskim programom, na katerem se izobražuje študent.

Praktično usposabljanje smo administrativno podprli z informacijskoadministrativno rešitvijo v **Portal za osebni in profesionalni razvoj študentov (POPR) Kariernega centra UL** ter ga formalnoppravno poenotili. Za napotitve uporabljamo tripartitno pogodbo, ki jo podpišejo študent, dekanja in odgovorna oseba v organizaciji. **Med obveznostmi študenta** so ključne naslednje: redno opravljanje nalog, upoštevanje navodil fakultete in mentorja,

spoštovanje predpisov o varnosti in zdravju pri delu, varovanje poslovne tajnosti organizacije, vodenje potrebne dokumentacije, priprava poročila skladno s pravili študijskega programa in oddaja potrdila o praksi. Študent je med praktičnim usposabljanjem odškodninsko odgovoren po določbah, ki veljajo za delavca do delodajalca, in zavarovan za invalidnost, telesno okvaro ali smrt, ki je posledica poškodbe pri delu. **Med ključnimi obveznostmi organizacije so:** priprava in izvedba praktičnega usposabljanja, seznanitev študenta z nalogami in zagotovitev ustrezno usposobljenih delavcev (mentorjev), seznanitev s predpisi o varnosti in zdravju pri delu, ukrepi za varno delo, zagotovitev zaščitnih sredstev, zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni, zagotovitev prehrane med delom, omogočanje svetovanja in nadzora mentorja, sodelovanje pri pripravi poročila o kadrovske praksi in sodelovanje v evalvaciji.

Po opravljeni praksi študentje nosilki predmeta kadrovska praksa prek sistema POPR Kariernega centra UL oddajo **potrdilo o opravljanju prakse**, ki ga izpolnita in podpišeta mentor in študent, ter vse drugo, kar je določeno na programu (poročilo, skupinska projektna naloga itn.) Potrdila o opravljanju prakse in **poročila o praksi (POP)** nam omogočajo, da pridobimo podatke o vsebini in poteku praktičnega usposabljanja, organizaciji, v kateri študentje prakso opravljajo, sodelujočih mentorjih, oblikah dela v okviru praktičnega usposabljanja in podobno. Omogočajo nam tudi, da pridobimo mnenja mentorjev o pridobljenem znanju in kompetencah študentov na praksi, o vrsti del, ki so jih opravljali, doseganju pričakovanj mentorja in o uspešnosti opravljanja prakse. Mentorje vabimo, da nam prek potrdila sporočijo morebitne komentarje, mnenja ali podajo pojasnitve.

Analize potrdil o opravljanju prakse in samoevalvacijska poročila kažejo, da **se večina študentov in študentk praktično usposablja z delom v delovnem okolju** izbrane organizacije. Izbor organizacij je predhodno dogovorjen z nosilko predmeta kadrovska praksa, zato je praktično usposabljanje v večini primerov vsebinsko močno povezano s študijskim programom kadrovskega menedžment. Mentorji prek poročil, pogovorov in srečanj potrjujejo, da so študenti in študentke pri praktičnem usposabljanju pridobili nove in obnem uporabili obstoječe znanje in kompetence, ki so potrebni za opravljanje poklica, za katerega se izobražujejo. K omenjenemu

prispevajo študentje, ki si v večini primerov sami poiščejo organizacije, v katerih bodo prakso opravljali, in tudi presoja nosilke kadrovske prakse o primernosti izbire organizacije oz. dela, ki ga bodo študenti opravljali, pred začetkom praktičnega usposabljanja. Študenti in študentke na praksi **največkrat opravljajo strokovne naloge, sledi administrativno in potem drugo delo**. Omenjeno ponovno kaže, da imajo priložnost opravljati dela, ki so povezana s študijskim programom, preizkusiti pridobljeno strokovno znanje in obenem pridobiti nove strokovne izkušnje.

Na temelju potrdil smo oblikovali **bazo mentorjev in dogovore o sodelovanju**, obenem pa razvili veliko **dolgoročnih strateških partnerstev**, kijih sproti nadgrajujemo. Delo na tem področju poteka v sodelovanju med študenti, mentorji na fakulteti in v organizacijah ter strokovno sodelavko v Službi za študijske zadeve, ki skrbi za administracijo pogodb. Od začetkov oblikovanja in implementacije sistema praktičnega usposabljanja ima zanj izjemen **posluh tudi vodstvo fakultete**. Tako **krepimo sodelovanje fakultete z okoljem** oz. učno bazo in **prispevamo k oblikovanju trajnih partnerskih odnosov**. S tem odgovarjamo na največji izziv na tem področju, tj. kako ob naraščajočem povpraševanju po praktičnem usposabljanju zagotoviti dovolj kakovostnih, študijskemu programu ustreznih mest za praktično usposabljanje študentov.

Opisano sodelovanje na drugi strani odpira veliko izzivov. Ti se nanašajo na zagotavljanje praks v različnih organizacijah, na primer v manjših, v katerih kadrovske strokovnjaki niso zastopani, ali v lokalnih, ki nas manj poznajo, pripravljenost mentorjev za prevzem vlog, vrednotenje mentorskih vlog, zagotavljanje časa za mentoriranje v okviru delovnega procesa, zagotavljanje sredstev za zavarovanja, prehrano in za prevoz študentov na ravni fakultete in v organizacijah, stalen pretok povratnih informacij med katedro in mentorji, evidentiranje vseh stikov, ki jih s sodelovanji oblikujemo, in veliko drugih.

AKCIJSKO PROJEKTNO UČENJE NA MAGISTRSKEM PROGRAMU

Akcijsko izkustveno učenje predstavlja osnovo učenja in osebnega razvoja, ki izhaja iz obravnave realnih organizacijskih problemov v sodelovanju z vrstniki. Vsebuje kritično refleksijo (angl. *CAL – Crytical Action Learning*) glede obravnavanih problemov, ki nastane v sodelovanju med študenti in člani organizacije^{884, 885, 886, 887, 888} ter išče sveža vprašanja in poglede o obravnavanih problemih,⁸⁸⁹ na temelju katerih se razvijejo izvedljivi rezultati in predlogi.^{890, 891}

Akcijsko učenje na magistrskem programu izvajamo v kombinaciji s **projektnim pristopom in pri obravnavi MČV-izzivov** sledimo:

- avtentičnosti realnih situacij, v katerih je mogočih več rešitev;
- akademski strogosti in raziskovanju, pri čemer ključna vprašanja in rešitve utemeljujemo s pomočjo znanstveno ustreznih pristopov in metod ter uporabljamo različne znanstvene vire;
- krepimo izkustveno učenje, ki razvija uporabno novo znanje, organizacijske, socialne in vodstvene kompetence;
- povezujemo se z zaposlenimi in s strokovnjaki na izbranih področjih;
- projekte, ki nastajajo na ekskurziji, skupaj z vsemi sodelujočimi evalviramo.

Ta pristop od študentov zahteva oblikovanje vodilnih (raziskovalnih) vprašanj in končnih pisnih izdelkov, ki predstavljajo temelj načrtovanja, izvajanja in vrednotenja projektnih aktivnosti na ekskurziji in po njej. Ključno za projektno obliko učenja pa je tudi **sproščeno vzdušje**, v katerem študentje in profesorji ter strokovnjaki, s katerimi sodelujemo, s komunikacijo, spoštovanjem in ob spoznavanju skupnih interesov izoblikujejo odprte, sodelovalne odnose in skupno **sposobnost reflektiranja projektnih rešitev**,⁸⁹² ki prispeva k razvoju kritičnega akcijskega učenja.^{893, 894, 895, 896, 897}

Avtorji,⁸⁹⁸ ki se osredinjajo na akcijsko učenje v kombinaciji z na raziskovanju utemeljenem kurikulumu (angl. *research-based*

curricula), izvajalcem priporočajo naslednje **strategije za vključevanje študentk in študentov v raziskovanje in preučevanje pri predmetih in v študijskih programih:**

1. Pri študentih razvijte razumevanje vloge ter pomena raziskovanja in preučevanja za disciplino, s katero se srečujejo.
2. Razvijte kompetence in veščine študentov, s katerimi bodo lahko samostojno izvajali raziskovalno delo.
3. Razvoj razumevanja vsebin naj bo postopen, s kombiniranjem temeljnih, uvodnih ter nadaljevalnih in zahtevnejših vsebin.
4. Evalvirajte in podpirajte raziskovalne izkušnje študentov ter jih usmerjajte k razmisleku o pomenu teh izkušenj za njihovo nadaljnjo kariero in zaposlitev.

RAZISKOVALNO AKCIJSKO UČENJE NA ŠTUDIJSKI ESKURZIJ

Študijska ekskurzija spada med posredne učne oblike, pri kateri so študentje prek skupinskega in individualnega dela in/ali dela v dvojicah v neposrednem odnosu z učno vsebino ter znanje pridobivajo in dopolnjujejo z lastno aktivnostjo in izkustvenim učenjem.⁸⁹⁹ Običajno gre za obisk določene organizacije s strokovnim vodstvom profesorja oz. več profesorjev.⁹⁰⁰ Je oblika dela z jasno zastavljenimi cilji, pri čemer študentje na mestu ekskurzije opazujejo, raziskujejo ter analizirajo vsebine in probleme, ki jih predhodno spoznajo prek predavanj, seminarjev in drugih organiziranih oblik dela na fakulteti. Pri tem je ključno, da pri opredeljevanju vsebin, načrtovanju ekskurzije in pri njeni izvedbi upoštevamo **didaktična načela primernosti, nazornosti in aktivnosti oz. aktivno in izkustveno učenje**. Pozornost pa je treba posvetiti tudi ravni in obsegu predhodno usvojenega znanja, še posebej, če ekskurzijo izvajamo na študijskih programih (na primer druge stopnje), za katere je značilna velika heterogenost študentov, glede na predhodno končane dodiplomske študijske programe.

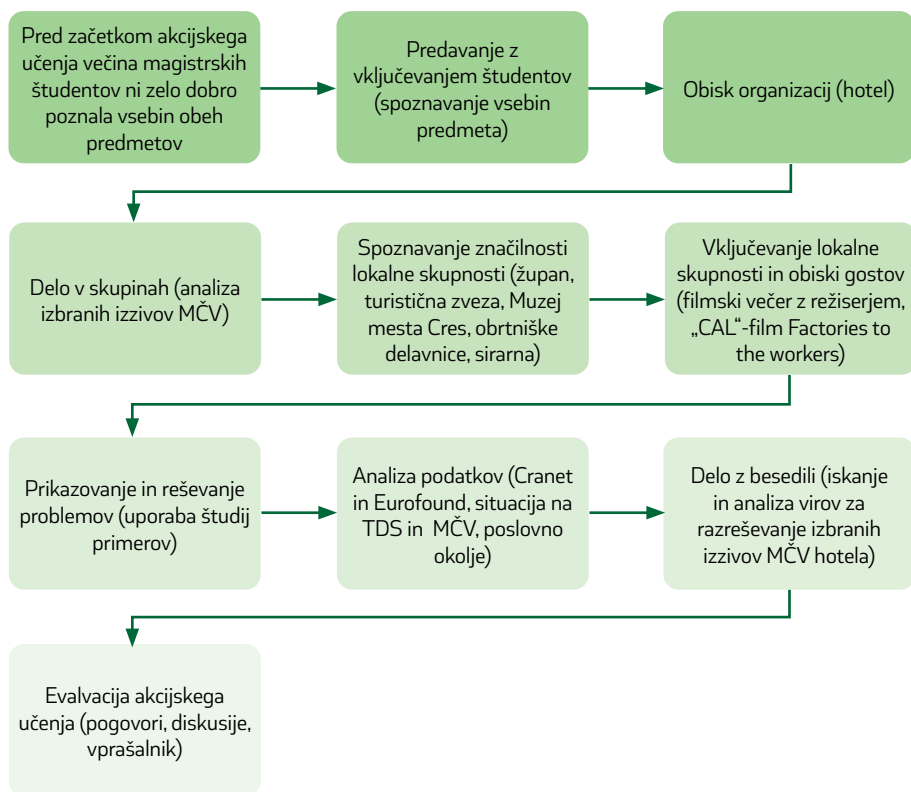
Na **magistrskem programu Sociologija – Menedžment človeških virov, znanja in organizacij** na FDV ekskurzije običajno potekajo v sodelovanju več profesorjev oz. nosilcev predmetov, kar nam omogoča, da določen realni problem MČV spoznamo večplastno in

interdisciplinarno. Tako študentje ne pridobijo le ustreznega znanja posameznih področij, ampak se ta področja naučijo medsebojno povezovati ter jih kombinirati in nadgrajevati pri razreševanju izbranih problemov MČV. Leta 2022 je Univerza v Ljubljani v sodelovanju z delodajalci zagnala **raziskovalno usmerjene akcijsko-učne projekte**, da bi spodbudila sodelovanje med visokošolskimi ustanovami in organizacijami po pandemiji covid-19. Ta je namreč zelo omejila ali onemogočila akcijsko učenje ter na njem utemeljeno pridobivanje znanja, strokovnih in delovnih kompetenc. Na razpis smo se prijavili s projektom *Reševanje kadrovskih izzivov z aplikativnim terenskim raziskovalnim delom in uporabo podatkov Cranet MČV in Eurofound; študija primera hotela X*. V njem smo organizirali predavanja pri predmetih strateški menedžment človeških virov in ekonomska sociologija ter 6-dnevno študijsko ekskurzijo v sodelovanju z Univerzo na Reki, s hotelom X in z lokalnimi deležniki (vodstvo in zaposleni v hotelu, župan, Creška turistična organizacija, Muzej mesta Cres, predstavniki obrtnikov in pridelovalcev) na Cresu na Hrvaškem. Na ekskurziji smo spoznavali MČV-izzive hotela. Pri tem smo premišljevali determiniranost in vpetost hotela in MČV v lokalno okolje ter v širše hrvaško okolje, ko gre za turistični sektor in kadrovske bazen v času potreb po sezonskih delavcih. Obenem smo prek filmskega večera in v sodelovanju z režiserjem filma Tovarne delavcem spoznavali družbenoekonomske značilnosti družbe ter organizacij in proces njune tranzicije.

Pri **implementaciji akcijskega učenja** smo upoštevali, da je večina sodelujočih magistrskih študentk in študentov, ker so predhodno obiskovali druge dodiplomske študijske programe, pri katerih primarni fokus ni na MČV, slabo seznanjena z vsebinami obeh predmetov. Predavanja smo organizirali z vključevanjem študentov (spoznavanje vsebine predmeta). Pred odhodom na ekskurzijo so študentje analizirali in predstavili sklepe analiz podatkov mednarodnih raziskav Cranet in Eurofound, ki ju izvajamo na Centru za proučevanje organizacij in človeških virov. Primerjalni vpogled v raziskovalne podatke nam je omogočil, da smo se seznanili s stanjem na trgu dela in na področju MČV v obeh državah, obenem pa smo omenjeno kombinirali s pridobivanjem podatkov o poslovnem okolju. Na ekskurziji smo obiskali hotel ter se pogovarjali z zaposlenimi in menedžmentom. Na tem temelju so študentje v skupinah najprej opravili analizo stanja hotela in v nadaljevanju – izhajajoč iz

analiz – opredelili MČV-izzive. V kombinaciji predavanj in seminarjev pri obeh predmetih so študentje v nekaj dneh na temelju virov, dodatnih pogovorov, diskusij in študij sorodnih primerov oblikovali rešitve izbranih izzivov izzivov MČV hotela. Sledile so predstavitve in evalvacija akcijskega učenja.

Slika 17.1: Implementacija projekta akcijskega učenja



Z **izbiro metod poučevanja** smo želeli okrepiti osredinjenost na izkustveno učenje in smo jih sproti prilagajali glede na: predznanje študentov, učne cilje, učne vsebine dveh predmetov, usmerjenost na specifične izzive MČV podjetja, študentske pobude pri pouku ter študijsko okolje in obiske.

Izsledki evalvacije, ki smo jo izvedli po koncu ekskurzije in predstavitvi projektov, so pokazali, da je za kakovostno izvedbo in potek študijske ekskurzije **pomembna podpora sodelujočih učiteljev**, še posebej:

- pri opredelitvi MČV-problema podjetja;
- pri analizi stanja v podjetju;
- pri oblikovanju akcijskih učnih ciljev;
- iskanju in izbiri literature, študijah primerov in drugih virov;
- upoštevanje predhodno znanje in izkušnje študentk in študentov z MČV;
- spodbujanje;
- sproščen pogovor in konzultacije.

Evalvacija je tudi pokazala, da so študentke in študenti z akcijskim učenjem **na ekskurziji razvili naslednje kompetence:**

- Timsko delo, mreženje in medkulturna občutljivost (87 %).
- Komunikativnost in usmerjenost v ljudi (80 %).
- Strateško in kritično razmišljanje, ustvarjalnost in usmerjenost v rezultate (73 %).
- Odločanje in etičnost (67 %).
- Poslovno znanje in upravljanje sprememb (53 %).
- Strokovnost (47 %).

Pomembni vidiki izvedbe so tudi: univerzitetna podpora in zagotovitev sredstev, ki omogočajo izvedbo študijskih ekskurzije, ter organizacija v sodelovanju s študenti, pri čemer so o posameznih vidikih obveščeni vnaprej, predvsem zato, ker mnogi med njimi na magistrskem študiju kombinirajo študij in delo. Študentje so zadovoljstvo s **posameznimi vidiki študijske ekskurzije** v odstotkih ocenili z naslednjimi ocenami:

- subvencionirano bivanje, prehrana in prevoz (100 %);
- sodelovanje med učenci in učitelji ter med učitelji (93 %);
- zadovoljstvo s študijsko ekskurzijo v celoti (82 %);
- čas izvedbe (60 %);
- informacije o hotelu pred odhodom (47 %);
- informacije o študijski ekskurziji pred odhodom (44 %).

Projekt potrjuje, da akcijsko učenje, ki ga z raziskovanjem v dejanskih delovnih okoljih omogočajo študijske ekskurzije, prispeva k razvoju kompetentnosti študentk in študentov ter k njihovi sposobnosti reševanja praktičnih problemov. Krepi skupinsko

učno dinamiko in izmenjavo znanja ter predstavlja pomembno psihološko blazino po pandemiji. Obenem je izvedba izjemno pogojena z zagotovitvijo finančnih sredstev in univerzitetne podpore (subvencija), ki je nujna za izvedbo (mednarodne) študijske ekskurzije.

OBŠTUDIJSKA DEJAVNOST DRUŠTVA ŠTUDENTOV KADROVSKEGA MENEDŽMENTA

Fakulteta za družbene vede ima raznoliko in bogato obštudijsko dejavnost, ki se odraža tudi v delovanju številnih študentskih društev. Prek njih lahko študentje v organih upravljanja ali kot člani razvijajo raznolike kompetence, ki so jim v pomoč pri študiju, profesionalnem razvoju, meddruštvenem sodelovanju, navezovanju stikov in mreženju z delodajalci, spoznavanju prihodnjega delovnega okolja in organizacijskih kultur, krepitvi zaposljivosti, razvoju karijerne poti, pri iskanju zaposlitve itn. Ob organizaciji projektov in dogodkov, ki prispevajo k osebnostnemu, izobraževalnemu, profesionalnemu in kariernemu razvoju študentov, društva skrbijo tudi za organizacijo družabnih in športnih aktivnosti ter tako prispevajo k popestritvi študijskega procesa in prostega časa.

Društvo študentov kadrovskega menedžmenta (DŠKM) združuje študente dodiplomskega in podiplomskega študija kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede UL in je usmerjeno v razvoj njihovih profesionalnih kompetenc. DŠKM se osredinja na širjenje znanja, izmenjavo izkušenj in na spodbujanje razvoja kompetenc na področju kadrovskega menedžmenta z organizacijo dogodkov, kot so: predavanja, delavnice, konference ter druge oblike usposabljanja in izobraževanja. Ti študentom omogočajo, da pridobijo vpogled v aktualne teme, izzive in trende na področju MČV, se seznanijo z najboljšimi praksami doma in v tujini ter navežejo stike s strokovnjaki in s podjetji ter z organizacijami. Cilj delovanja DŠKM je spodbujanje kreativnosti, strokovnosti in kritičnega razmišljanja na področju MČV med študenti. Poleg tega DŠKM zagotavlja tudi podporo in informacije študentom, ki se zanimajo za kariero na kadrovskem področju, jih seznanja z zaposlitvenimi priložnostmi in povezuje s potencialnimi delodajalci.

KADROVSKA AKADEMIJA DŠKM

Kadrovska akademija DŠKM je nov projekt, ki smo ga oblikovali, organizirali in izvedli študentje v DŠKM na Fakulteti za družbene vede. Enomesečni projekt so sestavljale dveurne delavnice in predavanja, ki so se izvajali dvakrat tedensko in na katerih je pet gostujočih podjetij predstavljajo aktualne teme na področju MČV ter jih podprlo s konkretnimi primeri iz svojega delovnega okolja.

Zamisel za projekt se je rodila ob pogovoru, v katerem so študentje izrazili željo po vpogledu v kadrovske prakse organizacij med študijem. Izbor podjetij, ki smo jih povabili k sodelovanju, smo opravili na temelju več razprav ter pri tem presojali o primernosti in novostih njihovih kadrovske praks, pripravljenosti za izvedbo delavnic, dozdajšnjih načinov sodelovanja s študenti, o pripravljenosti za izvedbo kadrovske prakse študentov 3. letnika itn. Za pomoč in finančna sredstva smo zaprosili tudi Študentsko organizacijo FDV in fakulteto, ki je zagotovila prostore. Zelo pomembno se nam je zdelo, da se delavnic udeleži čim več študentov kadrovskega menedžmenta na obeh stopnjah študija, da vsak udeleženec od Kadrovske akademije DŠKM odnese neki del, ki je bil aktualno uporaben pri njegovem zdajšnjem ter nadaljnjem študiju in karieri, da študentom odpremo nove možnosti povezovanja s podjetji in kadroviki na različnih področjih ter da študentje od delavnic odnesejo kar se da veliko praktičnega znanja. Organizacijsko je ravno ta del predstavljal enega večjih izzivov. Zelo težko je najti pravo ravnovesje med teorijo in prakso ter ga uskladiti s sodelujočimi podjetji in predavatelji. Treba je najti specifične in inovativne kadrovske pristope podjetij, ki študente zanimajo, vprašanje pa je, ali in v kolikšni meri so podjetja te prakse in pristope pripravljena razkriti. Ne nazadnje pa je treba poiskati in vzpostaviti stike s strokovnjaki, ki prek svojih kariernih in zaposlitvenih poti področje in izzive MČV študentkam in študentom približajo in pokažejo z osebno noto.

Udeleženci delavnic so ob koncu te ocenili z vidika pridobljenih kompetenc, zanimivosti vsebine, izbranega podjetja itn. Vsi udeleženci (50), ki so odgovorili na vprašanja, so bili študentje kadrovskega menedžmenta dodiplomskega in podiplomskega študija Fakultete za družbene vede (UL). Med njimi je bilo največ (42 %) študentov tretjega letnika in najmanj (10 %) prvega letnika magistrskega študija. Študentje tretjega letnika so akademijo videli kot

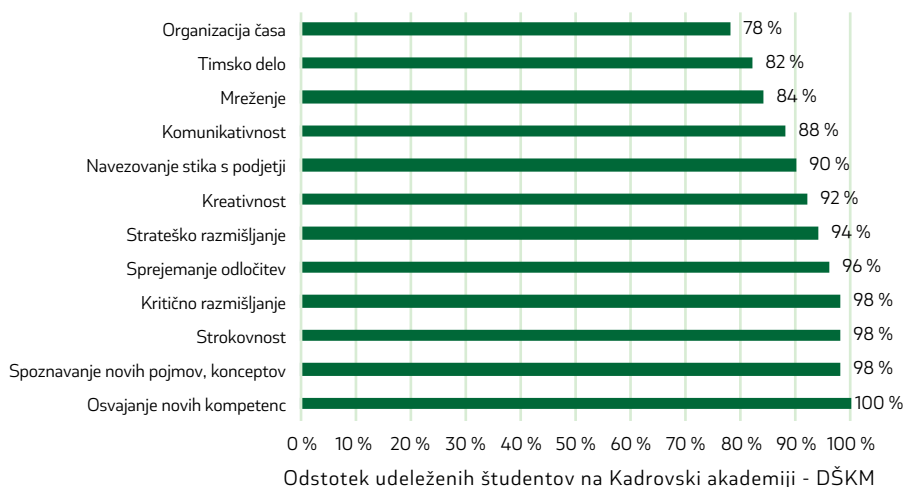
priložnost za vzpostavitev stikov za opravljanje kadrovske prakse in so se posledično delavnic udeležili v največjem številu.

Kadrovske akademije DŠKM so se udeležili zaradi različnih razlogov, med katerimi so izstopali: želja po pridobivanju novega znanja s področja kadrovskega menedžmenta in spoznavanju dela kadrovika v praksi; potreba po širjenju socialne mreže in mreženju s študenti ter z morebitnimi prihodnjimi delodajalci; interes za spoznavanje podjetij in njihovih predstavnikov ter vpogled v različne organizacijske kulture; posebno zanimanje za delo v kadrovski agenciji; možnost pridobivanja dodatnega znanja, ki ga na fakulteti prejmejo v omejenem obsegu; priporočila sošolcev, profesorjev in tutorjev, ki so potrjevala vrednost projekta.

Študentje potrjujejo, da predavanja in delavnice, v katerih so sodelovali, pomembno prispevajo k nadgradnji njihovega obstoječega znanja. Verjamejo tudi, da bo ta izkušnja pozitivno vplivala na njihov nadaljnji študij. Lažje bodo povezovali teorijo s prakso, s še večjim zanimanjem bodo sledili študijskemu programu in imeli več motivacije za morebiten nadaljnji študij na magistrskem programu. Poleg tega bodo lažje razumeli abstraktne pojme in se lažje povezali z delodajalci, kar jim bo odprlo vrata za možnost opravljanja študijske prakse, študentskega dela oz. pozneje redne zaposlitve. Povečala se je tudi verjetnost, da se bodo v prihodnje aktivno udeleževali podobnih obštudijskih dejavnosti.

Rezultati vprašalnika tudi potrjujejo, da je projekt pomembno prispeval k razvoju številnih kompetenc, hkrati pa so vsi študentje poročali o pridobivanju novih kompetenc med sodelovanjem v projektu. V veliki večini so se seznanili z novimi pojmi in koncepti, bolj zaupajo v lastno strokovnost, razvili so sposobnost analitičnega ocenjevanja in razumevanja informacij ter kritično razmišljanje, izboljšali so sposobnost sprejemanja odločitev, strateško razmišljanje in iskanje kreativnih rešitev aktualnih izzivov na kadrovskega področju. Poleg pridobivanja posameznih kompetenc so študentje vzpostavili stik s podjetji in izboljšali komunikacijske spretnosti. Prav tako so se izkazali v sposobnosti mreženja in timskem delu, kar je ključno za uspešno delovanje v poslovnem okolju. Več kot $\frac{3}{4}$ študentov je poročalo tudi o izboljšani organizaciji časa, kar je ključnega pomena za učinkovito obvladovanje nalog in projektov.

Slika 17.2: Pridobljene kompetence udeležencev Kadrovske akademije DŠKM



V projektu Kadrovska akademija - DŠKM je sodelovalo pet uspešnih podjetij iz Slovenije. Študentje so delavnice ocenili kot zanimive in interaktivne, pri tem pa poudarili naslednje razloge: omogočile so jim поблиžje spoznati delovanje kadrovskih agencij in njihovo vlogo na trgu dela. Ponudile so praktične vpogled v delo kadrovskega strokovnjaka in kadrovske službe. Študentje so pridobili informacije o poteku zaposlitvenega razgovora, spoznali so različne dobre prakse MČV, se podrobneje seznanili s kadrovsko analitiko, z menedžmentom talentov, s procesom t. i. »rekrutiranja«, pomembnostjo znamčenja delodajalca, z uvajanjem novih sodelavcev (»onboarding«), s hibridnim delom ter z drugimi aktualnimi kadrovskimi izzivi in trendi. Vse to je prispevalo k širjenju njihovega znanja, kompetentnosti in razumevanju kompleksnosti MČV. Študentom je bilo omogočeno neposredno spoznavanje podjetij iz prve roke oz. vpogled v delovanje podjetja, njegovo poslanstvo ter vlogo v slovenskem okolju. To jim je dalo konkreten vpogled v prakso in omogočilo boljše razumevanje poslovnega sveta. Interaktivno naravnane delavnice, ki so jih izvajali strokovni, kompetentni, zanimivi in za sodelovanje odprti strokovnjaki, so bile polne novih informacij in znanja, ki so jih študentje lahko takoj uporabili v študijskem procesu, prek njih so lažje razumeli študijsko literaturo, v pomoč so jim bile pri opravljanju študentskega dela itn. S svojim znanjem, izkušnjami in z načinom predstavitev so študentom

omogočili bogato in kakovostno izkušnjo. Njihova strokovnost je bila ključna pri prenosu znanja, spoznavanju vlog in nalog kadrovskega, identifikaciji lastnih kariernih ciljev, razmisleku o nadaljnji zaposlitveni poti in spodbujanju zanimanja za kadrovske področje. Vse te dejavnike so študentje prepoznali kot ključne, ki so naredili delavnice zanimive, poučne in neprecenljive za njihovo izobraževanje, karierni razvoj in zaposlitveno pot na kadrovske področju. Na temelju pozitivnih odzivov udeležencev bomo v DŠKM Kadrovske akademije DŠKM v prihodnjih letih gotovo nadaljevali.

ZAPOSLITVENI MOST FDV

DŠKM je že veliko let del organizacijske ekipe Zaposlitvenega mosta. Leta 2023 je v sodelovanju s Študentsko organizacijo FDV, z Društveniki, s Študentskim svetom FDV, Študentskim klubom Tigri in s Kariernimi centri Univerze v Ljubljani organiziral celodnevni izobraževalno-povezovalni konferenčni dogodek, imenovan Zaposlitveni most. Ta je namenjen vsem študentom Fakultete za družbene vede in tudi drugim študentom Univerze v Ljubljani s ciljem spoznati in poiskati svojo pot do zaposlitve po končanem študiju.

V letu 2023 smo Zaposlitveni most začeli z okroglo mizo, na kateri so kadrovske strokovnjaki z udeleženci delili svoje izkušnje ter podali nasvete o karieri in zaposlovanju. Sledile so akcijske delavnice CV-klinika, Projektni menedžment in Poslovni bonton. Zaposlitveni most smo sklenili s t. i. hitrimi zmenki s podjetji, pri čemer so imeli študentje možnost spoznati podjetje ena na ena in se z njimi osebno povezati. Tako študentje aktivno razmišljajo o lastni karieri ter spoznajo in uporabijo orodja, ki so jim v oporo pri navezovanju stikov z delodajalci ter pri premagovanju ovir na nadaljnji profesionalni karierni poti.

POVZETEK POGLAVJA

V poglavju obravnavamo nekatere načine sodelovanja univerze z organizacijami v zunanjem okolju. Pri tem se osredinjamo na oblike sodelovanja, ki prispevajo k razvoju kompetenc, krepijo zaposljivost ter študentke in študente MČV na Fakulteti za družbene vede povezujejo s profesionalno skupnostjo in z organizacijami. Predstavimo oblike, ki se uporabljajo na dodiplomskem programu Sociologija – Kadrovski menedžment in na magistrskem programu Sociologija – Menedžment človeških virov, znanja in organizacij, ter oblike obštudijskih dejavnosti, ki jih izvaja Društvo študentov kadrovskega menedžmenta. Čeprav se oblike sodelovanja med študijskima programoma prve in druge stopnje prepletajo oz. uporabljajo na obeh programih, jih strukturirano predstavimo v okviru dodiplomskega programa Sociologija – Kadrovski menedžment, na magistrskem programu pa poudarimo študijsko ekskurzijo, ki združuje raziskovalni kurikulum in akcijsko učenje. Podobno predstavimo različne oblike obštudijskih dejavnosti, ki jih izvaja DŠKM, ter pri posebej poudarimo Kadrovsko akademijo DŠKM in Zaposlitveni most FDV. Ob vsebinski predstavitvi je pomemben del aktivnosti tudi njihova stalna evalvacija, ki prispeva k razvoju in aktualizaciji oblik sodelovanja, h gradnji strateških partnerstev in dolgoročnega sodelovanja ter krepiti kompetentnost, zaposljivost in povezovanje študentov MČV z zunanjim okoljem.

VPRAŠANJA ZA RAZPRAVO IN PONAVLJANJE

1. Razmislite, s katerimi opisanimi oblikami sodelovanja z zunanjim okoljem ste se med študijem in ob študiju že srečali in kaj ste prek njih pridobili. Katerim oblikam se boste pridružili v prihodnje?
2. Ali vidite še kakšne nove možnosti za krepitev sodelovanja z zunanjim okoljem na študijskem programu, ki ga obiskujete? Katere?
3. Kaj sodelovanje med univerzo in okoljem prinese posamezniku in kaj organizacijam?

4. V poglavju so predstavljeni slabosti in izzivi sodelovanja univerze z organizacijami. Na katere načine bi jih lahko razreševali?
5. Kako bi v vlogi strokovnjaka za kadre razvijali partnerstva med univerzo in organizacijami, da bi v svojo sredino privabili mlade sodelavce po koncu študija?
6. Kje na ravni študijskega programa oz. fakultete vidite priložnosti za povezovanje odličnih študentov in organizacij?
7. Kako bi lahko študentska društva na svojem študijskem področju okrepila sodelovanje z zunanjim okoljem?

PRIMER ZA PREUČEVANJE: AKCIJSKO UČENJE MČV

Ponovno preberite del poglavja z naslovom »O projektu akcijskega učenja«. Pri tem bodite posebej pozorni na sliko 14.1, ki ilustrira implementacijo akcijskega učenja.

Razmislite, kako bi opisan projekt lahko izboljšali, in svoje predloge zapišite.

V naslednjem koraku se postavite v vlogo strokovnjaka za izobraževanje v podjetju ali profesorja na študijskem programu.

Glede na vlogo, ki ste jo izbrali, oblikujte program tridnevne strokovne ekskurzije za svoje zaposlene ali študente, katere cilj bo z raziskovanjem in akcijskim učenjem razvijati kompetence za delo na področju MČV.

Program ekskurzije opišite in predstavite s sliko, ki bo prikazovala temeljne korake raziskovanja in akcijskega učenja v sodelovanju z izbranim podjetjem ter drugimi deležniki v okolju, v katerem bo izvedena ekskurzija.

POJMOVNO KAZALO

A

agilni MČV 79, 102, 103, 104
agilni pristop 103, 160, 167, 182
agilno podjetje 103, 104
agilnost 102, 103, 113, 327, 587
akterji v procesu zmanjševanja 381
aktivni kandidati 193, 194
aktivnosti za reševanje neravnovesij 157, 174, 175, 176, 177
aktualna ponudba delovne sile 57
alternativni načini angažiranja človeških virov 157, 177, 178
alternativni načini reševanja primanjkljaja človeških virov 157, 176
ambadorski programi 212
analitika ČV 157, 167, 185
analiza dela 30, 121, 123, 128, 129, 130, 131, 143, 146, 147, 152, 411, 413
analiza trenda 166
atipične oblike dela 486
avtomatizacija privabljanja 189, 198, 202, 203, 204, 215
avtomatizirane baze kandidatov 198
avtomatizirani sistemi prepoznavanja lastnosti kandidata 228
avtonomne delovne skupine 33, 279

B

biografski podatki 226, 228
bonitete 400, 402, 433, 435, 550
bonusi za dosežene cilje 403, 422, 425, 435
brezposelnost 27, 54, 60, 61, 62, 63, 173, 446, 447, 476, 552
bruto bruto plača 408
bruto plača 408

C

celovito obravnavanje MČV 34

cilji 91, 93, 94, 95, 106, 114, 125, 126, 128, 140, 142, 146, 198, 211, 221, 253, 269, 152, 270, 299, 300, 301, 304, 305, 306, 307, 308, 313, 314, 322, 323, 324, 329, 331, 332, 360, 368, 369, 370, 388, 408, 409, 411, 419, 423, 427, 438, 467, 498, 527, 539, 566, 567, 574, 597, 602, 606
coaching (trenerstvo) 104, 254, 325, 328, 329, 339, 354, 355, 576
Cranet 43, 44, 151, 463, 600, 607, 608, 687

Č

človeški viri 19, 21, 22, 47, 90, 163, 180,

D

dejavniki (ne)uspešnosti v tujino napotениh sodelavcev 519, 546

dejavniki ponudbe delovne sile 51, 57

dejavniki povpraševanja po delovni sili 51, 55

dejavniki zadržanja 365, 372, 373

delfi metoda 130, 165

delo na daljavo 283, 284, 285, 489, 534, 547, 553, 554, 555, 576

delo prek polnega delovnega časa 483, 484

delo v skupinah 279, 608

delodajalci 12, 21, 22, 26, 27, 28, 33, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 69, 75, 108, 147, 194, 197, 199, 200, 202, 208, 209, 210, 211, 213, 213, 214, 215, 227, 235, 249, 291, 293, 344, 347, 378, 383, 388, 399, 402, 403, 404, 405, 443, 445, 447, 450, 454, 456, 459, 462, 468, 473, 475, 478, 482, 484, 486, 488, 492, 494, 495, 496, 499, 506, 511, 580, 583, 586, 607, 611, 613, 615

delodajalske organizacije 454, 459

delovna mesta 36, 40, 60, 61, 68, 72, 73, 75, 125, 131, 133, 145, 168, 200, 377, 411, 413, 414, 416, 421, 483, 502, 503, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 597,

delovna sila 19, 21, 22, 60, 61, 63, 66, 107, 117

delovne naloge 66, 125, 132, 135, 136, 137, 145, 149, 150, 152, 161, 240, 272, 275, 276, 278, 352

delovne zmožnosti 19, 21, 54

delovni pogoji 26, 274, 473, 483

delovni proces 56, 69, 125, 128, 149, 275, 372, 375, 475, 476, 511
delovni sistem 65, 108, 112,
delovni timi 67, 449
delovno okolje 116, 135, 140, 141, 198, 243, 251, 253, 256, 267, 270,
271, 290, 300, 369, 373, 403, 489, 535, 569, 576, 586, 600, 601
delovno pravo 26, 473, 475, 502, 511, 579
desindikalizacija 463
dinamično ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem 54, 59
diskriminacija 107, 193, 201, 240, 242, 288, 317, 408, 452, 475, 478
dnevnik dela 132, 136, 152
dobre prakse na področju MČV 83
dobro počutje 36, 111, 265, 274, 281, 282, 285, 286, 289, 291, 403, 576,
577
dodatki 126, 141, 150, 399, 400, 401, 402, 403, 413, 420, 476, 482
dokazila 221, 225, 227, 257, 480
določanje ciljev 125, 131, 297, 304, 331, 597
dopolnilno delo 484
drevo ciljev 305
družbeni MČV 109, 110, 113
družinska podjetja 580, 582, 587
dvo-centrični interesi 286
dvojna kontrola porabe delovne sile 455
dvokarierni par 282
dvostranski proces spoznavanja in prilagajanja 253

E

e-analiza dela 143
ekonomska racionalnost 63, 68
ekonomska vrednost izobraževanja 349
ekosistemi delovne sile 177, 183
ekskluzivni subjektni pristop k talentu 356
eksterni trg delovne sile 71
ekvivalent enega zaposlenega za polni delovni čas 161
elektronski obrazci za samoiniciativne kandidate 198
e-privabljanje 202
Evropski urad za izbor osebja 200

F

FAST (cilji) 305, 306, 333
faze internacionalizacije 525, 529, 556
filozofija menedžmenta 12, 270
fluktuacija 26, 30, 61, 70, 73, 92, 96, 98, 169, 171, 178, 192, 197, 256,
258, 260, 279, 289, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 374, 387, 534
fordizem 65
formalno načrtovanje ČV 162
funkcionalna prilagodljivost 181, 182

G

generične kompetence 147, 152, 345
GETM3 585, 589,
gibljivi delovni čas 285
glas sodelavcev 443, 450, 451, 452, 453, 468
glavni poslovni kazalniki 164, 165, 166

H

Hawthornske študije 30

I

igrifikacija 234, 431
indeks transnacionalnosti 522
individualno delovno pravo 473, 477
industrijski odnosi 36, 443, 445, 446, 447, 457, 468
inkluzivni objektni pristop k talentu 356
institucionalni model trga delovne sile 75
interesi 12, 107, 125, 145, 198, 223, 226, 241, 244, 247, 304, 322, 368,
433, 445, 467, 478, 582
interesna fragmentacija sindikatov 458
interni trg delovne sile 44, 70, 71
intervju 76, 128, 132, 134, 135, 136, 137, 142, 143, 148, 152, 202, 225,
226, 235, 236, 238 - 259, 360, 369, 371
izbira kazalnikov posameznih lastnosti kandidatov 239

izbirni postopek 192, 194, 204, 223, 224, 229, 251, 479, 692
izbrani delodajalec 214
izkušen kandidat 194
izobraževanje 240, 243, 255, 286, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345,
347, 348, 349, 350, 353, 355, 358, 359, 360, 494, 507, 541, 550, 615
izobraževanje v organizacijah 339, 345
izražanje glasu sodelavcev 450, 451

J

javne službe za zaposlovanje 199
javni uslužbenci 474, 502, 503, 506, 507

K

kadri 21, 22, 35, 37, 42, 73, 93, 341, 568, 577, 580
kadrovska analitika 97, 99, 167
kadrovska funkcija 25, 35
kadrovski menedžment 24, 25, 37, 66, 74, 689, 690
kadrovski načrt 160, 162, 163
kadrovski portfelj 99, 112, 114
kakovost ponudbe delovne sile 55
kakovost povpraševanja po delovni sili 55, 56, 57
kalibracijska srečanja ocenjevalcev 317
kandidatovo ustvarjanje vtisa 193
kapital 21, 22, 23, 24, 55, 61, 62, 63, 67, 73, 181, 405, 424, 425, 454,
455, 551, 570, 581,
karierni centri 199
karierni pas 416
kaskadni cilji 305, 328
kategorije potreb 126
kazalniki spremljanja uspešnosti in učinkovitosti MČV 96
ključne organizacije 71
ključni procesi MČV v kontekstu internacionalizacije 554
ključni rezultati 139
kodifikacija tihega znanja 344
kolektivna pogajanja 26, 446, 455, 456, 458, 459, 461, 462, 494
kolektivno delovno pravo 474, 492

kompetence 37, 39, 40, 59, 61, 72, 74, 97, 127, 128, 145, 147, 148, 150, 161, 171, 182, 254, 328, 345, 346, 348, 379, 415, 529, 532, 538, 543, 546, 551, 552, 573, 596, 603, 305, 606, 609, 611, 614,
kompetence kadrovskih strokovnjakov 39, 40
kompetence mednarodnih menedžerjev 543
kompetenčni profili 148, 161, 162, 174
končna izbira delavca 250
konflikt med delom in družino 282, 287
konflikti 282, 284, 306, 418, 455, 460, 481
korporativno prostovoljstvo 111
krajši delovni teden 285
kriteriji izbire v mednarodnih podjetjih 537
kritični dogodek na delovnem mestu 238
kroženje med delovnimi nalogami 276, 277
kultura učenja 345
kulturni asimilator 541
kvocient izbire 224

L

letni dopust 403, 475, 483, 485, 486, 488, 507
lovci na glave 200

M

matrika prehodnosti 170
MČV v družinskih podjetjih 580, 581
MČV v zagonskih podjetjih 570, 571, 576, 577
medkulturno usposabljanje 540, 545
mednarodni menedžment človeških virov 525
mednarodno podjetje (multinacionalka) 69, 433, 521, 522, 533, 549, 552, 583
mehanizem razširjene veljavnosti kolektivnih pogodb 461
menedžment človeških virov (MČV) 11, 13, 24, 37, 53, 69, 74, 687, 688, 689, 691,
menedžment imenovalcev 380
menedžment znanja 36, 344, 525
mentorstvo 137, 254, 255, 348, 354, 487, 509
metoda 360° ocenjevanja 315, 327

metoda kritičnih dogodkov 132, 142, 143, 148, 314
metoda opazovanja 28, 132, 133, 134
metode izbiranja sodelavcev 223
metode organizacijskega uglaševanja 253, 254
metode za analizo dela 132
moč MČV 86
moč organizacije 69
model 3 P 108
model arhitekture človeških virov 180
model strateškega MMČV 527
model uspešnosti ZMP 299, 300
model zdravega delovnega mesta 290
model značilnosti dela 273
modeli kadrovanja v zagonskih podjetjih 575
modeli sodelovanja pri upravljanju 497-498
molk sodelavcev 451
monotonija 277
motivacija 21, 29, 32, 42, 86, 145, 197, 230, 231, 234, 245, 271, 278,
280, 300, 301, 303, 304, 307, 324, 325, 369, 383, 405, 407, 408, 418,
450, 539, 572, 576, 577, 579, 597, 613
motivacijska moč plač in nagrajevanja 406
motivatorji 29, 140, 140, 430, 532
motivi za napotitev v tujino 536
možganski odziv umika ali boja 327

N

načelo in favorem 456, 463, 496
načini privabljanja kandidatov 194, 195, 204, 205
načini zmanjševanja obsega sodelavcev 365, 377
nacionalna kultura 522
načrt človeških virov 162, 163
načrti zadržanja najboljših sodelavcev 374
načrtovanje človeških virov 159, 160
načrtovanje izboljšav 319
načrtovanje izobraževanja 347
nacionalne organizacije 53
nadomestila 400, 401, 402, 483, 488, 489, 550

nadomestitvena shema 172
nagrade 62, 87, 98, 104, 140, 282, 300, 302, 398, 399, 400, 688, 689
nagrade za timsko projektno delo 422
nagrajevanje po meri posameznika 401, 403
nagrajevanje sodelavcev v tujini 549
najboljše prakse pri zmanjševanju obsega sodelavcev 384
naloge kadrovske funkcije 35, 36
nameni analize dela 128, 129, 130
napaka pripisovanja vzrokov 318
napake intervjuja 248, 249
napake pri spremljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti 316
napoved prihodnjega stanja človeških virov 159
napovedna analitika 98, 171, 329
napovedna vrednost metod izbiranja 226
napovedovanje ponudbe/povpraševanja po človeških virih 164
navpično strateško ujemanje 87
nedenarne nagrade in priznanja za uspešno delo 398, 428, 429,
neokorporativistični regulativni mehanizmi 464
neoliberalni koncept menedžmenta 68
neotipljive nagrade 403
neposredno javljanje kandidatov 197
neto izplačilo 408
nočno delo 485
nosilci kadrovskih nalog 37, 38
notranja fragmentacija sindikatov 458
notranje kadrovanje 195
notranje nadomestitvene potrebe 164, 169, 171
notranje objavlanje delovnih mest 195
novi organizacijski modeli 33
novinec 255, 256
novosti v sistemih zagotavljanja uspešnosti 326, 327
numerična prilagodljivost 181

O

oblikovanje ciljev 304
oblikovanje dela 35, 83, 130, 178, 269-276, 280, 576, 579
oblikovanje kadrovske strategije 91-95

- oblikovanje osnovnih plač 413
- obogatitev dela 278, 325, 449
- obrazec za prijavo 225, 227, 228, 239
- obrazec za zapisovanje pogovora 243
- obrnjeno mentorstvo 355
- obseg ponudbe delovne sile 57, 58
- obseg povpraševanja po delovni sili 55, 56
- obveznosti delavca 481, 486
- obveznosti delodajalca 482
- ocenjevalne lestvice 311, 312, 314, 315, 328
- ocenjevalni center 41, 226, 232, 233, 234, 542
- ocenjevalni pogovor 321
- ocenjevanje uspešnosti 129, 180, 299, 327, 328, 418
- ocenjevanje uspešnosti sodelavcev v tujini 547
- odmori, dnevni in tedenski počitki 485
- odpoved delovnega razmerja 301, 368
- odpuščanje 36, 71, 182, 374, 376, 377, 378, 539, 569
- odvisnostni pristop 25
- oglaševanje delovnih mest 65, 193, 195, 201
- okolju prijazno vedenje zaposlenih 109
- OKR-metoda 306
- opazovanje 132-134, 310
- operativno načrtovanje, zagotavljanje in razporejanje človeških virov 161
- opis dela 135, 143, 149-151, 411
- opisno spremljanje stanja človeških virov 167
- organizacije delavcev 53
- organizacije delodajalcev 53
- organizacijska kultura 94, 111, 288
- organizacijska priprava intervjuja 242-243
- organizacijske sposobnosti prilagajanja 33
- organizacijski cilji 125, 128, 270
- organizacijski segmenti trga delovne sile, 72
- organizacijsko učenje 33, 34
- organizacijsko uglaševanje 253
- organizacijsko-tehnične spremembe 276
- orodja in pogoji, da sodelavci uporabijo svoj glas 452
- orodja za spremljanja delovne uspešnosti 310
- osnovni model plač in nagrajevanja 411

otipljiva neposredna plačila/nagrade 403

otipljiva posredna plačila 403

označevalni seznam 310, 314

P

participacija 446, 448, 449, 452, 455, 461, 463, 497

participativno vodenje 32

pasivni kandidati 193, 194, 205

periferne organizacije 71

piramida znamčenja delodajalca 212

pisne prijave 227, 228

plača 271, 399, 400, 401, 402, 403, 405, 406, 408, 413, 435, 477, 482,
508

plače in nagrajevanje menedžerjev 433, 436

plačilo po uspešnosti 178, 401, 403

platformno delo 178

platno ponudbe vrednosti človeških virov 577, 579

pluralizem 445

podporne delovno-družinske politike 283, 286

podporne okoliščine za učenje 345

področja seznanjanja novinca 255

področne študije 540, 542

poenostavljanje dela 276

pogajalski procesi na ravni dejavnosti 462

pogodba o zaposlitvi 480, 486, 487, 488, 489, 490, 496, 507

pogodba o zaposlitvi s poslovodnimi osebami 490

pogodba o zaposlitvi s pripravnikom 486

pogodba o zaposlitvi za delo na domu 489

pogodba o zaposlitvi za določen čas 490, 496

pogodba o zaposlitvi za krajši delovni čas 488

pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo
426

pogoji za uspešno oblikovanje dela 270

pogostost ocenjevanja 314, 316

ponudba vrednosti 208, 211, 579

posebnosti delovnopravnega položaja v ožjem javnem sektorju 504,
505

poskusno delo 232, 480
poslanstvo 13, 30, 89, 94, 95, 110, 210, 309, 329, 567, 614,
posledice in učinki fluktuacije 371
posledice zmanjševanja obsega sodelavcev 379,
posredna participacija 448, 461, 463
postfordizem 53, 65
posvetovanje 449
potrebni prihodnji obseg ČV 165, 166
povezovanje delovnih nalog v problemske celote 67
povezovanje plač z uspešnostjo 418, 420, 422
povratne informacije 104, 254, 272, 273, 274, 290, 299, 302, 303, 312,
314, 315, 318, 319, 320, 321, 322, 325, 327, 351, 534, 573, 576
povratnik 194, 533, 551, 552
povzetek intervjuja 247
pravica do digitalnega odklopa 287
pravice strank v izbirnem postopku 480
pravičnost sistemov plač in nagrajevanja 406
pravilnik o sistemizaciji delovnih mest 150
pravna ureditev sindikatov 492
pravna ureditev stavke 500
pravna ureditev strukturne in finančne participacije 497
predzaposlitvene aktivnosti 251
preglednica izrabe delovnega časa 171
preglednica odhodov 171
prenehanje delovnega razmerja 490
prenos praks MČV 528
prerazporeditve 376, 377, 378, 379
pretvarjanje delovne sile v delovni proces in rezultate 69, 70
pričakovane lastnosti delavca 128, 223
pričakovanja delodajalcev o zaposlitvenem razmerju 585
pridobivanje talentov 344
prijazno in sproščeno delovno okolje 569
prilagajanje v tujino napotenih sodelavcev 545
primerjava dosežkov med delavci 312
primerjava dosežkov s cilji 313
priporočila 159, 170, 182, 225, 227, 228, 235, 247, 328, 434, 436, 613
priprava na analizo dela 130
priprava udeležencev na pogovor 322
pristojnosti sindikatov 492

pristopi k dejavnostim MMČV 525
pristopi k MČV 85
pristopi k oblikovanju dela 271
pristopi, ki temeljijo na samoupravljanju 329
privabljanje 34, 66, 104, 191, 192, 193, 195, 198, 201, 202, 203, 204,
205, 206, 211, 351, 405, 569, 579, 598
proaktivni pristop MČV 69
problemi z ocenjevanjem uspešnosti 327
proces zadržanja ključnih sodelavcev 374
proces zaposlovanja 191, 193, 202
procesni pogled 34
prodaja 164, 165
profili in objave na družbenih omrežjih 249
programi razdelitve prihrankov 422
programiranje izobraževanja 346
proizvodnja 22, 37, 56, 62, 65, 85, 164, 165, 166, 271
prožne oblike dela in zaposlovanja 283, 284
psihološka pogodba 251
psihološki testi 229, 230

R

računovodstvo človeških virov 95, 96
ravnovesje med delom in družino 283, 290
razmerje med zakonom in kolektivno pogodbo 496
razporejanje delovnega časa 484
razvoj mednarodnih menedžerjev 543, 554
razvoj s pomočjo medosebnih odnosov 354
razvoj sodelavcev 329, 534, 543,
razvoj talentov 356, 357
razvojni pogovor 321
razvojno naravnane delovne izkušnje 352, 353
realistično predstavljanje delovnega mesta 192
realizirana ponudba delovne sile 57
regulacija konfliktov 455
reintegracija povratnikov 551
reševanje presežka sodelavcev 375

S

- SMART (cilji) 305, 306
- samoiniciativno preoblikovanje dela 280
- segmentacija 69, 71
- sestavine menedžerske plače 435
- sestavine sistema plač in nagrajevanja 400, 401, 403
- sestavine tipične slovenske plače 402
- sheme dajanja predlogov sodelavcev 449
- shranjevanje življenjepisov na zalogo 479
- sindikati 12, 25, 26, 27, 36, 37, 62, 66, 68, 72, 73, 74, 86, 132, 386, 399, 402, 447, 449, 454, 457, 459, 459, 461, 462, 463, 464, 475, 492, 493, 495, 537, 690
- sindrom preživelih 382
- sintetična ocena 250
- sistem plač 21, 399, 400, 402, 405, 406, 409, 410, 429, 502, 508
- sistem plač v javnem sektorju 502, 508
- sistem zagotavljanja uspešnosti 100, 299, 302, 305
- sistemi socialne varnosti 476
- sklenitev delovnega razmerja 480
- skupinski bonusi za dosežene obdobjne cilje 422
- socialno partnerstvo 446, 464
- sodelovanja delavcev pri upravljanju 497
- specializirane kadrovske agencije 41
- spletna družbena omrežja 249
- spletni zaposlitveni portali 202
- spletno testiranje 230
- spreminjajoča se vloga izobraževanja 342
- spremljanje delovne uspešnosti 308, 319, 534
- spretnosti 323, 324, 341, 342, 343, 345, 347, 415, 613
- standardi opravljanja dela 150
- stavka 455, 460, 461, 500
- stik s šolami 198
- stopnja formalizacije MČV 568
- stopnja pokritosti s kolektivnimi pogodbami 462
- stopnja sindikaliziranosti 458
- strategija 43, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 104, 287, 302, 370, 372, 375, 409, 410, 527, 531, 570, 571, 573, 576, 597,
- strategija MČV v zagonskih podjetjih 571

strategije za zagotavljanje ravnovesja med delom in družino 287
strategije zadržanja 372
strateška odvisnost 82, 84, 85
strateški pristop 525
strateško oblikovanje sistema plač in nagrajevanja 409
strateško načrtovanje 89
stres 271, 274, 284, 289, 303, 307, 370, 381, 541, 542, 545
stroški dela 164, 165, 408, 539
stroškovni vidik plač in nagrajevanja 408
subjektivno ocenjevanje 165
substitucijski učinek 55
svet delavcev 93, 448, 463, 497, 498, 499

Š

širitev delovnih nalog 277, 278
štipendije 199
študij časa in gibov 129

T

talenti 356, 357
tehnike (pre)oblikovanja dela 276
tehnologija 22, 53, 57, 65, 71, 74, 170, 175, 302, 287, 329
teorija družbene izmenjave 584
teorija enakosti 407
teorija medčloveških odnosov 30
teorija različnih kapitalizmov 447
teorija visokouspešnih sistemov dela 81
teorija X 31, 32
teorija Y 31, 32
teorija zadržanja 373
teorija znanstvenega menedžmenta 28
timsko delo 28, 31, 39, 83, 115, 117, 270, 279, 306, 419, 568, 576, 609,
614
tipi delovnih mest po ZJU 502, 503
tipi meril delovne uspešnosti 309
tipi psiholoških pogodb 584, 585
trajnostni MČV 105, 106, 108, 109

trajnostni razvoj 24, 106
trajnostno poslovanje 106, 107
transnacionalno podjetje 521
transparentnost plač 407
trg delovne sile 44, 53, 60, 61, 62, 63, 69, 70, 71, 74, 179, 194, 195,
378, 601
trikotnik pravičnosti 407
tržna regulacija 70

U

učča se organizacija 33
učenje 339, 527, 541, 586, 598, 601, 602, 605, 606, 607, 608, 609
učinkovitost 25, 28, 29, 30, 42, 60, 83, 88, 92, 95, 96, 98, 102, 115,
151, 178, 180, 204, 205, 232, 256, 342, 371, 375, 376, 379, 411, 423,
426, 429, 545, 551, 571
učinkovitost izobraževanja 348
udeležba delavcev pri dobičku 498
ugodnosti 62, 68, 73, 140, 177, 209, 211, 223, 246, 284, 288, 374, 400,
401, 402, 402, 403, 404, 410, 412, 435, 452, 534, 550, 571, 572, 576,
585, 586
ugotavljanje izobraževalnih potreb 36, 345
ukrepi za izboljšanje delovne uspešnosti 324
unitarizem 446
univerzalni pristop 82
upravljanje podružnic mednarodnih podjetij 528
Uredba o varstvu osebnih podatkov 252
usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti 282
uslužbenska razmerja 502
usmeritve za vodenje intervjuja 245
usmerjenost k delu (trdi pristop) 82
usmerjenost k ljudem (mehki pristop) 82
uspešnost 11, 21, 23, 25, 26, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 42, 74, 81, 82,
83, 84, 85, 86, 87, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 110,
129, 139, 147, 148, 149, 150, 151, 180, 192, 195, 196, 211, 224, 226,
227, 229, 232, 234, 238, 254, 256, 271, 282, 283, 256, 290, 299, 300,
301, 302, 304, 305, 306, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316,
317, 318, 319, 320, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 342, 355,
368, 375, 380, 382, 400, 401-412, 418, 419-435, 508, 509, 522, 531,

534, 536, 537, 538, 544, 547, 548, 568, 569, 571, 573, 578, 579, 581, 584, 586, 596, 603
usposabljanje 30, 34, 37, 44, 48, 71, 81, 84, 92, 96, 129, 148, 182, 277, 278, 302, 341–351, 360, 385, 403, 404, 429, 507, 534, 540, 543, 545, 569, 572, 576, 598, 599, 600, 601,
uvajanje v delo 253

V

varnost zaposlitve delavcev 375
varstvo osebnih podatkov 478
večkulturnost 521, 523, 527
veljavnost testa 234
videonadzor na delovnem mestu 479
videoposnetki za privabljanje 203
vir informacij o delovni uspešnosti 314
vitka organizacija 67, 74, 380
vizija 34, 89, 94, 95, 148, 166, 254, 256, 309, 385, 574, 595
vključevanje v izobraževalne razvojne programe 353
vloga MČV pri zmanjševanju 56, 376, 380, 384
vloge kadrovske strokovnjakov 24, 36, 38, 39, 44, 86, 88, 96
vloge nosilcev strateškega MČV 88
vloge v zagonskem timu 566, 567, 570, 576
vloge vodij v izobraževanju 346
vodoravno strateško ujemanje 87
vpliv dimenzij MSP na MČV 567
vpliv MČV na oblikovanje poslovne strategije 90
vprašalnik za analizo dela 135, 136
vprašanja na intervjuju 240, 241, 242
vprašanja za samooceno uspešnosti 323
vrednotenje dela 40, 129, 413
vrednotenje izobraževanja 349
vrednotenje načinov privabljanja 204, 205
vrednotenje ukrepov, ki rešujejo neravnovesja 175
vrednotenje znanja, spretnosti in kompetenc 415
vrste glasu sodelavcev 451
vrste kadrovske analitike 97
vrste podjetij glede na velikost 566

vrste sodelavcev v mednarodnem podjetju 532, 533
vsebinska priprava intervjuja 238, 239
VUCA 102, 159, 160
vzajemno učenje 354
vzorci dela 226, 230

W

wellness programi 289

Z

začetna ekipa 573
zadovoljstvo sodelavcev 26, 31, 418, 431
zadržanje sodelavcev 372
zagotavljanje prilagodljivosti obsega človeških virov 176
zanesljivost testa 234
zaposlitvene preglednice 168
zaposlitveni oglas 201
zaposlovanje prek agencij 488
zasebne agencije za zaposlovanje 200
zavrnitev kandidatov 252
zaznana diskriminacija 288
zbiranje delavčevih zasebnih stikov 479
zdravje zaposlenih 289
zelene prakse MČV 110
zeleni MČV 110
zlato padalo 435, 436
zmanjšanje rigidnosti primarnih segmentov 74
zmanjševanje velikosti organizacije 375
zmožnosti 12, 21, 22, 24, 33, 54, 62, 63, 72, 83, 87, 88, 90, 99, 193, 195,
249, 280, 300, 305, 309, 324, 325, 344, 345, 351, 352, 356, 372, 379,
405, 408, 427, 435, 455
značilnosti dobrih ciljev 305
značilnosti organizacije kot delodajalca 209
znamčenje organizacije 193
znamka delodajalca 83, 191, 207, 208, 209, 210
znanje 36, 61, 270, 273, 274, 276, 30, 301, 309, 342, 343, 345, 347, 399
zunanje izvajanje dejavnosti 41, 44, 176, 178

SEZNAM LITERATURE IN VIROV

POGLAVJE 1

- 1 Možina, S. (2002): Pojem, vloga in razvoj kadrovskih virov. V: S. Možina (ur.): Menedžment kadrovskih virov, 3–29. Ljubljana: Založba FDV.
- 2 Lipičnik, B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu (Human resources management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 3 Wright, P. M., McMahan, G. C. in Williams, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 245–263.
- 4 Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- 5 Aaker, D. A. (1989): Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 32(4): 91–106.
- 6 Aaker, D. A. (1989): Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage. V: R. Buechner (ur.), *Increasing shareholder value through human asset management*. Amsterdam, Elsevier
- 7 Capelli, P. in Singh, H. (1992): Integrating human resources and strategic management. V: K. Lewin (ur.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*, 165–192. Madison: Industrial Relations Research Association.
- 8 Adler, P. S. in Kwon, S. W. (2002): Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17–40.
- 9 Flap, H. D. (2002): No man is an island: The research programme of a social capital theory. V: O. Favereau and E. Lazega (ur.): *Conventions and structures, markets, networks and hierarchies*, 29–59. Cheltenham: Edward Elgar.
- 10 Zahra, S. A. in George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 27(2): 185–203.
- 11 Lepak, D. P. in Snell, S. A. (1999): Human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1): 31–48.
- 12 Youndt, M. A., in Snell, S. A. (2004): Human Resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3): 337–361.
- 13 Hitt, M. A., Ireland R. D. in Hoskisson, R. E. (2003): *Strategic management competitiveness and globalization: Concepts and cases*. Boston: Cengage Learning.
- 14 Cross, R. in Parker, A. (2004): *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard University Press.
- 15 Zohar, D. in Marshall, I. (2006): *Duhovni kapital*. Ljubljana: Tozd.
- 16 Craft, J. A. (1986): *Personnel: The management of human resources*. Boston: Kent Publishers.

- 17 Mahoney, T. A. in Deckop, J. R. (1986): Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM): Yearly Review of Management of the Journal of Management, 12(2): 223-241.
- 18 Dyer, L. in Holder, G. W. (1988): Human resource management: Evolving roles and responsibilities. Washington: The Bureau of National Affairs.
- 19 Thomas, R. J. (1988): What is human resource management? Work, Employment, and Society, 2(3): 65-78.
- 20 Heneman, H., Schwab, D. P., Fossum, J. A. in Dyer, L. D. (1989): Personnel/human resource management. Homewood: Irwin.
- 21 Hendry, C. in Pettigrew, A. (1992): Patterns of strategic change in the development of human resource management. British Journal of Management, 3(3): 137-56.
- 22 Storey, J. (1992): Developments in the Management of Human Resources. Oxford: Blackwell Publishers.
- 23 Foot, M. in Hook, C. (1996): Introducing human resource management. London: Addison Wesley Longman.
- 24 Mežnar, D. (1998): Delovno pravo. Kranj: Moderna organizacija.
- 25 Torrington, D. in Hall, L. (1987): Personnel management: A new approach. New York: Prentice Hall.
- 26 Drucker, P. F. (1961): Praksa rukovodjenja. Zagreb: Privreda.
- 27 Flippo, E. (1961): Principles of personnel management. New York: McGraw Hill.
- 28 Whyte, W. F. (1966): Čovjek i rad. Zagreb: Panorama.
- 29 Beridge, J. (1992): Human resource management in Britain. Employee Relations, 14(5): 65-85.
- 30 Taylor, F. W. (1931): The Principles of scientific management. New York: W. W. Norton and Company.
- 31 Roethlisberger, F. J. in Dickson, W. J. (1947): Management and the worker. Cambridge: Harvard University Press.
- 32 McGregor, D. (1960): The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- 33 McGregor, D. (1960): The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- 34 Likert, R. (1967): The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.
- 35 Vroom, V. H. in Yetten, P. W. (1973): Leadership and decision making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- 36 Lawler, E. E. (1986): High involvement management. San Francisco: Jossey-Bass.
- 37 McClelland, D. (1961): The achieving society. New York: Van Nostrand Reinhold.
- 38 Herzberg, F. (1966): Work and nature of man. New York: Ty Crowell Company.
- 39 Lawler, E. E. in Porter, L. W. (1967): The effects of performance on job satisfaction. Journal of Economy and Society, 7(1): 20-28.
- 40 Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2): 250-279.

- 41 Stanojević, M. (1996): *Socialno partnerstvo, modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- 42 Knudsen, H. (1995): *Employee participation in Europe*. London: Sage.
- 43 Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. in Walton, R. E. (1984): *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- 44 Ignjatović, M. in Svetlik, I. (2004): *Slovenija: Neintenzivno upravljanje človeških virov*. V: I. Svetlik in B. Ilič (ur.), *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 13–35. Ljubljana: Založba Sophia.
- 45 Daft, R. L. (2004): *Organization theory and design*. Mason: Thomson, South-Western.
- 46 Beer, M. (1999): *Organizational fitness: The context for successful balanced scorecard program*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- 47 Senge, P. M. (1990): *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- 48 Argyris, C. (1993): *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- 49 Senge, P. M. (1990): *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- 50 de Geus, A. (1997): *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- 51 Boxall, P. in Purcell, J. (2015): *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- 52 Torrington, D. in Hall, L. (1987): *Personnel management: A new approach*. New York: Prentice Hall.
- 53 Dessler, G. (1988): *Personnel management: Modern concepts and techniques*. New York: Reston Publishing Company.
- 54 Dubois, D. D. in Rothwell, W. (2004): *Competency based human resource management*. Palo Alto: Davies Black.
- 55 Bratton, J. in Gold, J. (2017): *Human resource management: Theory and practice*. London: Red Globe Press.
- 56 Armstrong, M. in Taylor, S. (2020): *A handbook of human resource management practice*. 15. izdaja. London, Philadelphia: Kogan Page.
- 57 Crawshaw, J., Budhwar, P. in Davis, A. (2020): *Human resource management: Strategic and international perspectives*. 3. izdaja, Los, Angeles: Sage.
- 58 Svetlik, I. in Stavrou - Costea, E. (2007): *Connecting human resources management and knowledge management*. *International Journal of Manpower*, 28(3–4):197–206.
- 59 Ulrich, D. (1996): *Human resource champions: The agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- 60 Kohont, A. (2011): *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana, FDV.
- 61 Kohont, A. and Brewster, C. (2014): *The Roles and Competency of HR Managers in Slovenian Multinational Companies*, *Baltic Journal of Management*, 17 (1). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BJM-07-2013-0112/full/html?skipTracking=true>
- 62 Brewster, C., Fardale, E. in van Ommeren, J. (2000): *HR competencies and professional standards*. Cranfield: Centre for European Human Resource Management.

- 63 Brockbank, W. (1997): HR`s future on the way to a presence. *Human Resource Management*, 36 (1), 65–69.
- 64 Jackson, S. E., Schuler, R. S. in Werner, S. (2001): *Managing Human Resources*. Mason: Thompson South-Western Cengage Learning.
- 65 Miladinović, S. (2005): *Trg zasebnih agencij za zaposlovanje v Republiki Sloveniji*, diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 66 Kohont, A., Ignjatović, M. in Duvnjak, B. (2021): Poročilo raziskave CRANET 2021: menedžment človeških virov v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. [POROČILO RAZISKAVE CRANET 2021 - MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI \(uni-lj.si\)](#)
- 67 Kohont, A., Pološki Vokič, N., Poór, J., Suhajda, C. J., Blštáková, J., Đurišová, S., Wehner, M. C., Rapp, M., Peretz, H., Ierodiakonou, C., Jepsen, D., Stavrou, E., Zaharie, M. Rimac Bilušić, M. Lighthart, P., Poutsma, E., Sender, A., Miedtank, T., Einarsdottir, A., Olivás - Luján, M. R., Kazlauskaitė, R. in Pletscher, M. (2023): *CRANET Survey on International Human Resource Management, International Executive Report*. Pennsylvania, The Pennsylvania State University. [CRANET Research Network | A Global Research Network \(psu.edu\)](#)
- 68 Kohont, A., Ignjatović, M. in Duvnjak, B. (2021); Poročilo raziskave CRANET 2021: menedžment človeških virov v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. [POROČILO RAZISKAVE CRANET 2021 - MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI \(uni-lj.si\)](#)

POGLAVJE 2

- 69 Devanna, A., Fombrum, C. J., Tichy, N. & Warren, D. (1984): *A Framework for Strategic Human Resource Management*. V C. J. Fombrum, N. Tichy & M. A. Devanna (ur.), *Strategic Human Resource Management* (33–51). New York: John Wiley & Sons.
- 70 Ehrenberg, R. G. & Smith, R. S. (2003): *Modern Labour Economics*. San Francisco: Addison Wesley.
- 71 Phillips, P. (2002): *Labour Economics and the Labour Market: Alternative Approaches*, working paper. Manitoba: University of Manitoba.
- 72 Elliot, R. F. (1991): *Labour Economics: A Comparative Text*. London: Mc Graw Hill.
- 73 Kramberger, A. (1999): *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Založba FDV – Znanstvena knjižnica.
- 74 Wachter, M. L. & Wright, R. (1990): *The Economics of Internal Labour Markets*. *University of Pennsylvania Law Review*, 29, 240–62.
- 75 Doeringer, P. B. & Piore, M.J. (1971): *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. Lexington: Heath.
- 76 Kerr, C. (1954): *The Balkanisation of Labour Markets*. V F.W. Bakke (ur.), *Labour Mobility and Economic Opportunity* (str. 92–110): Cambridge: MIT Press.
- 77 Addison, J. & Siebert, P. (1979): *The Market for Labour: An Analytical Treatment*. Santa Monica: Goodyear Publishing.
- 78 Svetlik, I., Trbanc, M., Lipavec, A. & Ignjatović, M. (1996): *Kriteriji za ugotavljanje ravni zahtevnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- 79 Svetlik, I. & Verša, D. (2002): Skrajševanje delovnega časa. V: I. Svetlik, J. Glazer, A. Kajzer & M. Trbanc, M. (ur.), *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Založba FDV.
- 80 Pezdirc, M. S. (2005): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izoobraževanje.
- 81 SURS (2020): Prebivalstvo. Dostopno 2. 4. 2020 na: stat.si/StatWeb/Field/Index/17/104
- 82 EUROSTAT (2020): *Population by educational attainment*. Dostopno 2. 4. 2020 na: appso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=edat.lf-se.03&lang=en
- 83 SURS (2020): Prebivalstvo. Dostopno 2. 4. 2020 na: stat.si/StatWeb/Field/Index/17/104
- 84 Rose, M. (1994): Job satisfaction, job skills, and personal skills. V R. Penn, M. Rose & J. Rubery (ur.), *Skill and Occupational Change*, (244–280). Oxford: Oxford University Press.
- 85 Phillips, P. (2002): *Labour Economics and the Labour Market: Alternative Approaches*, working paper. Manitoba: University of Manitoba.
- 86 Claydon, T. (2001): Human resource management and the labour market. V I. Beardwell & L. Holden (ur.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach* (69–123). London: Prentice Hall.
- 87 Keynes, J. (1956): *Opšta teorija zaposlenosti, kamate in novca*. Beograd: Kultura.
- 88 Kaufman, B. (1994): *The Economics of Labour Markets*. Fort Worth: Dryden.
- 89 Marsden, D. (1986): *The End of Economic Man?* Brighton: Wheatsheaf.
- 90 Marsden, D. (1999): *A Theory of Employment Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- 91 Boxall, P. & Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- 92 Wallace, T. (1998): ‚Fordism‘. V Poole, M., Warner, M. (ur.), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson Business Press.
- 93 Boxall, P. & Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- 94 Boxall, P. & Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- 95 Windolf, P. (1986): Recruitment, selection and internal labour markets in Britain and Germany. *Organisation Studies*, 7(3), 235–54.
- 96 Phillips, P. (2002): *Labour Economics and the Labour Market: Alternative Approaches*, working paper. Manitoba: University of Manitoba.
- 97 Osterman, P. (1987): Choice of employment systems in internal labour markets. *Industrial Relations*, 26(1), 46–67.
- 98 Boxall, P. & Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- 99 Lepak, D. & Snell, S. (1999): The strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships. *Academy of Management Review*, 24(1), 1–18.
- 100 Boxall, P. & Purcell, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.

- 101 Greaver, M. F. (1999): *Strategic outsourcing: A Structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
- 102 Claydon, T. (2001): Human resource management and the labour market. V I. Beardwell & L. Holden (ur.), *Human Resource Management – A Contemporary Approach* (69–123). London: Prentice Hall.
- 103 Driver, M. J., Coffey, R. E. & Bowen, D.E. (1988): Where is HR Management. *Personnel, Personnel* 65(1): 28–31.

POGLAVJE 3

- 104 Jiang, K. in Messersmith, J. (2018): On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1): 6–33.
- 105 Saridakis, G., Lai, Y. in Cooper, C. L. (2016): Exploring the relationship between HRM and firm performance: a meta-analysis of longitudinal studies. *Human resource management review*, 27(1): 87–96.
- 106 Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. in Winkler, A. L. (2012): Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(1): 73–85.
- 107 Combs, J., Liu, Y., Hall, A. in Ketchen, D. (2006): How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501–528.
- 108 Kaufman, B. in Miller, B. (2011): The Firm's Choice of HRM Practices: Economics Meets Strategic Human Resource Management. *Industrial and Labor Relations Review* 64 (3): 526–557.
- 109 Messersmith, J. G. in Guthrie, J. P. (2010): High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2): 241–264.
- 110 Boxall, P. in Purcell, J. (2011): *Strategy and Human Resource Management*, 3. izdaja. London: Palgrave Macmillan.
- 111 Pfeffer, J. (1998): *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press. Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. in Sheehan, M. (2003): Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291–314.
- 112 Lai, Y. in Saridakis, G. (2013): Employee attitudes, HR practices and organisational performance: what's the evidence? V G. Saridakis in C. L. Cooper (ur.), *How can HR drive growth?* (str. 170–214). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 113 Purcell, J. in Hutchinson, S. (2007): Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3–20.
- 114 Zupan, N. in Kaše, R. (2005): Strategic human resource management in European transition economies: Building a conceptual model on the case of Slovenia. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 882–906.

- 115 Wright, P. M. in MacMahan, G. E. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2): 295–320.
- 116 Snell, S. A., Shadur, M. A. in Wright, P. M. (2001): Human Resource Strategy: The Era of Our Ways. V M. Hitt (ur.), *Handbook of Strategic Management* (str. 627–649). Malden: Blackwell Publ.
- 117 Wright, P. M. in Snell, S. A. (1998): Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility: Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756–772.
- 118 Ulrich, D. (1997): *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- 119 Tyson, S. (1995): *HR Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*. London: Pitman.
- 120 Lengnick - Hall, C. A. in Lengnick - Hall, M. L. (1990): *Interactive HRM and Strategic Planning*. New York: Quorum Books.
- 121 Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2022). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 100940.
- 122 McKinsey (2017): How to create an agile Organization. Dostopno na: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/How%20to%20create%20an%20agile%20organization/How-to-create-an-agile-organization.pdf>
- 123 Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. in Rejc Buhovac, A. (2011): *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 124 Etzioni, A. (1964): *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 125 Flamholtz, E. G. (1989): *Human Resource Accounting*. San Francisco: Jossey Bass.
- 126 Boudreau, J. W., Cascio, W. F. in Fink, A.A. (2019): *Investing in people: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Alexandria: Society for Human Resource Management (SHRM).
- 127 Cogner, J. A. in Lawler, E. E. (2019): *Mind the Gap: How Human Resources Can Become More Integral to the Corporate Boardroom Agenda*. CEO Publication: G16-05 (672), dostopno na: <https://ceo.usc.edu/2019/02/22/mind-the-gap-how-human-resources-can-become-more-integral-to-the-corporate-boardroom-agenda/>
- 128 Huselid, M. A., Becker, B. E. in Beatty, W. R. (2005): *The Workforce Scorecard*. Boston: Harvard Business Review Press.
- 129 Van den Heuvel, S. in Bondarouk, T. (2016): *The rise (and fall) of HR analytics: a study into the future applications, value, structure, and system support*. Članek, predstavljen na 2. mednarodni konferenci HRIC, Sydney, Avstralija.
- 130 Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). *Competing on talent analytics*. *Harvard Business Review*, 88, 52–58.
- 131 Rasmussen, T., & Ulrich, D. 2015. *Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad*. *Organizational Dynamics*, 44(3): 236–242.
- 132 Fitz Enz, J. in John Mattox, I. (2014): *Predictive analytics for human resources*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- 133 Tambe, P. Cappelli, P. in Yakubovich, V. (2019): Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review* 2019, 61(4): 15–42.
- 134 Leonardi, P. in Contractor, N. (2018): Better People Analytics: Measure Who They Know, Not Just Who They Are. *Harvard Business Review*, Nov/Dec 2018.
- 135 Levenson, A. (2018): Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3): 685–700.
- 136 Bennett, N. in Lemoine, J. (2014): What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2): 27–42.
- 137 Haneberg, L. (2011): Training for Agility. *Training and Development*, 65(9): 50–55.
- 138 Denning, S. (2018): *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- 139 CapGemini (2017): Agile Organizations: An Approach for a successful journey towards more agility in daily business. Dostopno na: https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/cc_agile_organization_pov_20170508.pdf
- 140 Majstorovič Hajduković, M. (b. l.): Gremo »Agile HRM«!. HRM revija na spletnem portalu, dostopno na: <https://www.hrm-revija.si/gremo-agile-hr>
- 141 Dank, N. (b. l.): Osem ključnih elementov agilnosti človeških virov. HRM revija na spletnem portalu, dostopno na: <https://www.hrm-revija.si/osem-kljucnih-elementov-agilnosti-cloveskih-virov>
- 142 Bersin, J. (2019): Agile in HR has arrived and it's growing fast. Dostopno na: <https://joshbersin.com/2019/05/agile-in-hr-has-arrived-and-its-growing-fast/>
- 143 Cappelli, P. in Tavis, A. (2018): HR Goes Agile. *Harvard Business Review*, 96(2): 44–53.
- 144 Gothelf, J. (2017): How HR Can Become Agile (and Why It Needs To). HBR online, dostopno na: <https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to>
- 145 Laszlo, C. in Zhexembayeva, N. (2011): *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- 146 Elkington, J. (1999): *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- 147 Elkington, J. (1999): *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- 148 Prva opredelitev trajnostnega razvoja je v Brutlandtovem poročilu svetovne komisije pri Združenih narodih za okolje in razvoj iz leta 1987. Dostopno na: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- 149 Dostopno na: https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZZ/Dokumenti/multilateral/razvojno-sodelovanje/publikacije/Agenda_za_trajnostni_razvoj_2030.pdf
- 150 Dostopno na: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- 151 Porter, M. in Kramer, M. R. (2011): The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2).

- 152 Cohen, E., Maurer, I., Mariappanadar, S. in Müller - Camen, M. (2019): Sustainability reporting and sustainable HRM. V S. Mariappanadar (ur.). *Sustainable Human Resource Management: Strategies, Practices and Challenges* (str. 245–269). London: Red Globe Press.
- 153 Rejc Buhovac, A., Hren, A., Fink, T., Savič, N. (2018): Priročnik Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi. Ljubljana: SPIRIT. Dostopen na: <http://www.unikaturn.si/wp-content/uploads/2018/04/Prirocnik-trajnostne-poslovne-strategije-JAPTI.pdf>
- 154 Epstein, M.J. in Rejc Buhovac, A. (2014): *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, 2. izdaja. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- 155 Ehnert, I., Harry, W. in Zink, K. J. (2014): *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Berlin: Springer.
- 156 Kramar, R. (2014): Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(6): 1069–1089.
- 157 Dubois, C. L. Z. in Dubois, D. A. (2012): Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6): 799–826.
- 158 Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G. in Hajroo, A. (2020): Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM, str. 9. *Human Resource Management Review*, 30(1): 1–16.
- 159 Zink, K.J. (2014): Social Sustainability and Quality of Working Life: A Human Factors Perspective on Sustainable HRM, str. 36–53. V: Ehnert, I., Harry, W. in Zink, K.J. (ur.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Berlin: Springer.
- 160 Zoogah, D. B. (2011): The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 25(1): 117–139.
- 161 Boiral, O., Paillé, P., Raineri, N. (2015): The nature of employees' pro-environmental behaviors, str. 12–33. V: Robertson, J. L. in Barling, J. (ur.): *The Psychology of Green Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- 162 Leidner, S., Baden, D. in Ashleigh, M. J. (2018): Green (environmental) HRM: aligning ideals with appropriate practices. *Personnel Review*, 48(5): 1169–1185.
- 163 Saifulina, N. in Carballo - Penela, A. (2016): Promoting sustainable development at an organizational level: An analysis of the drivers of workplace environmentally friendly behaviour of employees. *Sustainable Development*, 24(1): 1–14.
- 164 Huettermann, H. in Bruch, H. (2019): Mutual Gains? Health-Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 56(6): 1045–1072.
- 165 Allen, K. (2012): *The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age*. Madrid: Fundacion Telefonica.

- 166 Cohen, E., Taylor, S. in Muller - Camen, M. (2012): HRM's role in corporate social and environmental sustainability, SHRM report. Dostopno na: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>

POGLAVJE 4

- 167 Svetlik, I. (1995): Kakovost delovnega življenja. V: I. Svetlik (ur.), Kakovost življenja v Sloveniji, 161–182. Ljubljana: Založba FDV.
- 168 Alderfer, C. P. (1979): Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings. New York: The Free Press.
- 169 Singer, G. M. (1990): Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 170 Pearn, M. in Kandola, R. (1990): Job analysis: A practical guide for managers. London: Institute of Personnel Management.
- 171 Scarpello, V. G. in Ledvinka, J. (1988): Personnel/Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 172 Pearn, M. in Kandola, R. (1990): Job analysis: A practical guide for managers. London: Institute of Personnel Management.
- 173 Singer, G. M. (1990): Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 174 Albrechtsen, E., Solberg, I. in Svensli, E. (2019): The application and benefits of job safety analysis. *Safety Science*, 113(2019): 425–437.
- 175 Singh, P. (2008): Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2008): 87–99.
- 176 Scarpello, V. G. in Ledvinka, J. (1988): Personnel/Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 177 Scarpello, V. G. in Ledvinka, J. (1988): Personnel/Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 178 Urad RS za Statistiko (1997): Standardna klasifikacija poklicev. Ljubljana: Urad RS za statistiko.
- 179 Torrington, D. in Hall, L. (1987): Personnel management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- 180 Maitland, I. (1997): Recruiting: How to do it? London: Cassell.
- 181 Scarpello, V. G. in Ledvinka, J. (1988): Personnel/Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 182 Dictionary of Occupational Titles (1991), 4. izdaja. Indianapolis: JIST.
- 183 Beck, B., Billing, D. C. in Carr, A. J. (2016): Developing physical and physiological employment standards: Translation of job analysis findings to assessments and performance standards: A systematic review. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 56(4): 9–16.
- 184 Fox, J. (1991): Preparing the job description, neobjavljeno seminarsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 185 Armstrong, M. in Taylor, S. (2020): Job, role, competency and skills analysis. V: M. Armstrong in S. Taylor (ur.), Armstrong's handbook of human resource management practice, 15. izdaja, 662–676. London: Kogan Page.

- 186 Fox, J. (1991): Preparing the job description, neobjavljeno seminarsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 187 Armstrong, M. in Taylor, S. (2020): Job, role, competency and skills analysis. V M. Armstrong in S. Taylor (ur.), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 15. izdaja, 662–676. London: Kogan Page.
- 188 Fox, J. (1991): Preparing the job description, neobjavljeno seminarsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 189 Pearn, K. in Kandola, R. (1993): *Job analysis: A manager guide*. London: Institute of Personnel Management.
- 190 Flanagan, J. C. (1954): The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51.
- 191 Dessler, G. (2015): Job Analysis and the talent management process. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management*, 14. izdaja, 118–151. Boston: Pearson.
- 192 Bratton, J. in Gold, J. (2017): *Human resource management: Theory and practice*. London: Red Globe Press.
- 193 Fox, J. (1991): Preparing the job description, neobjavljeno seminarsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 194 Fox, J. (1991): Preparing the job description, neobjavljeno seminarsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 195 Roberts, G. (2004): *Recruitment and selection: A competency approach*. London: CIPD House.
- 196 Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager*. New York: John Wiley and Sons.
- 197 Kohont, A. (2011): Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 198 Pezdirc, M. S. (2005): Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- 199 Vakola, M., Soderquist, K. E. in Prastacos, G.P. (2007): Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 260–275.
- 200 Sanchez, J.I. in Levin, E. L. (2009): What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2009): 53–63.
- 201 Kohont, A. (2005): Razvrščanje kompetenc. V: M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi*, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- 202 Integrating Entrepreneurship and Work Experience into Higher Education. Projekt financiran iz Erasmus+ programa 2017–2019. Dostopno v maju 2020 na: <http://wexhe.eu/index.php/iewexhe-platform>
- 203 Wagenar, R. (2019): Reform! Tuning the Modernisation Process of Higher Education in Europe, 391–426. International Tuning Academy, University of Deusto Bilbao in University of Groningen.
- 204 Kohont, A. (2005): Razvrščanje kompetenc. V: M. S. Pezdirc, *Kompetence v kadrovski praksi*, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- 205 Spencer L. M. in Spencer, S. M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- 206 McEntire, L., Dailey, L., Osburn, H. in Mumford, M. (2006): Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data. *Human Resource Management Review*, 16(2006): 310–323.

- 207 Kohont, A. in Svetlik, I. (2005): *Uvajanje in uporaba kompetenc*. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi*, 49–74. Ljubljana: GV Izo-brazevanje.
- 208 Dessler, G. (1988): *Personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 209 *Zakon o delovnih razmerjih*, Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS in 81/19.
- 210 Kohont, A., Ignjatović, M. in Duvnjak, B. (2021); *Poročilo raziskave CRANET 2021: menedžment človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. POROČILO RAZISKAVE CRANET 2021 - MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI (uni-lj.si)

POGLAVJE 5

- 211 Tetlock, P. E. in Gardner, D. (2015): *Superforecasting: The art and science of prediction*. New York: Penguin Random House.
- 212 Taleb, N. (2005): *The black swan: Why don't we learn that we don't learn*. New York: Random House.
- 213 Siegel, E. (2013): *Predictive analytics: The power to predict who will click, buy, lie, or die*. Hoboken: Wiley.
- 214 Marler, J. H. in Boudreau, J. W. (2017): *An evidence-based review of HR Analytics*. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1): 3–26.
- 215 Fitz - Enz, J. (2010): *The new HR analytics*. New York: American Management Association.
- 216 Price, A. (2007): *Human Resource Management in a Business Context (3e)*. London: Thomson Learning.
- 217 McMackin, J. in Heffernan, M. (2020). *Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?*. *Human Resource Management Review*, doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791
- 218 Cappelli, P. in Tavis, A. (2018): *HR goes agile*. *Harvard Business Review*, 96(2): 46–52.
- 219 Mathis, R. L. in Jackson, J. H. (2008): *Human Resource Management*. Mason: Thompson South-Western.
- 220 Jackson, S. E., Schuler, R. S. in Werner, S. (2008). *Managing Human Resources*, 10. izdaja. Mason: Thompson South-Western Cengage Learning.
- 221 Mortensen, M. in Haas, M. R. (2018). *Perspective – Rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation*. *Organization Science*, 29(2): 341–355.
- 222 Ferrar, J., Styr, C in Ktena, A. (2020): *Delivering Value at Scale A New Operating Model for People Analytics*, Insight222.
- 223 Pfeffer, J. (1994): *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Cambridge (MA): Harvard Business Press.
- 224 Milkovich, G. T in Boudreau, J.W. (1997): *Human Resource Management*, New York: Wiley.
- 225 Noe, R. A., Hollnebeck, J. R., Gerhart, B in Wright, P.M. (2003): *Human resource Management*. Boston: McGraw-Hill.

- 226 Popovič, A., Turk, T., in Jaklič, J. (2010): Conceptual model of business value of business intelligence systems. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 15(1): 5–30.
- 227 Edwards, M. R. in Edwards, K. (2019): *Predictive HR analytics: Mastering the HR metric*. Kogan Page Publishers.
- 228 Snell, S. in Bohlander, G. (2007): *Human Resource Management*. Mason: Thompson South-Western.
- 229 Snell, S. in Bohlander, G. (2007). *Human Resource Management*. Mason: Thompson South-Western.
- 230 Snell, S. in Bohlander, G. (2007): *Human Resource Management*. Mason: Thompson South-Western.
- 231 Altman, E. J., Kiron, D., Schwartz, J. in Jones, R. (2021). *The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems*. MIT Sloan Management Review Online, *The Future of Workforce Report*.
- 232 Robbins, S. P. (2001): *Organizational Behavior*. London: Pearson.
- 233 Gardner, T. M. (2005): Human Resource Alliances as a Means of Improving the Recruiting, Management and Retention of Employees. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 1057–1074.
- 234 Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16(8): 28–31.
- 235 Marescaux, E., de Winne, S. in Brebels, L. (2020): Putting the Pieces Together: A Review of HR Differentiation Literature and a Multilevel Model. *Journal of Management*, doi.: 10.1177/0149206320987286.
- 236 Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1): 31–48.
- 237 Lepak, D. P. in Snell, S. A. (2002): Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4): 517–543.
- 238 Lepak, D. P. in Snell, S. A. (1999).): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1): 31–48.
- 239 Kalleberg, A. L. (2001). *Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century*. *British Journal of Industrial Relations*, 39: 479–504.
- 240 Dyer, L. in Shafer, R. (2003): *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People*. V R. Peterson in E. Mannix (ur.), *Leading and Managing People in the Dynamic Organization* (str. 7–40). Mahwy: Lawrence Erlbaum.
- 241 Guenole, N. in Feinzig, S. (2018): *The Business Case for AI in HR: With Insights and Tips on Getting Started*. IBM Smarter Workforce Institute. Armonk (NY): IBM Corporation.

POGLAVJE 6

- 242 Fernández - Aráoz, C., Groyberg, B. in Nohria, N. (2009): The definitive guide to recruiting in good times and bad. *Harvard Business Review*, 87(5): 74–84.
- 243 Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. A. in Meglich, P. (2017): *Human Resource Management*, 15th edition. Boston (MA): Cengage Learning.

- 244 Wanous, J. P. (1989): Installing a realistic job preview: Ten tough choices. *Personnel Psychology*, 42(1): 117–134.
- 245 Pieper, J. R. (2015): Uncovering the nuances of referral hiring: How referrer characteristics affect referral hires' performance and likelihood of voluntary turnover. *Personnel Psychology*, 68(4): 811–858.
- 246 Akerlof, G. A. (1978): The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. V *Uncertainty in economics* (235–251). Academic Press.
- 247 Baron J. N. in Kreps D. M. (1999): *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Hoboken: John Wiley and Sons.
- 248 Keller, J. R., Kehoe, R. R., Bidwell, M. J., Collings, D. G. in Myer, A. (2020): In with the old? Examining when boomerang employees outperform new hires. *Academy of Management Journal*, doi.org/10.5465/amj.2019.1340
- 249 Keller, J. R. (2018): Posting and slotting: How hiring processes shape the quality of hire and compensation in internal labor markets. *Administrative Science Quarterly*, 63(4): 848–878.
- 250 Fernández - Aráoz, C., Groysberg, B. in Nohria, N. (2009): The definitive guide to recruiting in good times and bad. *Harvard Business Review*, 87(5): 74–84.
- 251 De Varo, J. in Morita, H. (2013): Internal promotion and external recruitment: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Labor Economics*, 31(2): 227–269.
- 252 Dlugos, K. in Keller, J. R. (2020): Turned Down and Taking Off? Rejection and Turnover in Internal Talent Markets. *Academy of Management Journal*. doi.org/10.5465/amj.2018.1015
- 253 Granovetter M. (1974): *Getting a job: A study of contacts and careers*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- 254 Pieper, J. R. (2015): Uncovering the nuances of referral hiring: How referrer characteristics affect referral hires' performance and likelihood of voluntary turnover. *Personnel Psychology*, 68(4): 811–858.
- 255 Fernandez, R. M., Castilla, E. J. in Moore, P. (2000): Social capital at work: Networks and employment at a phone center. *American journal of sociology*, 105(5): 1288–1356.
- 256 McPherson, M., Smith - Lovin, L. in Cook, J. M. (2001): Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual review of sociology*, 27(1): 415–444.
- 257 Rodney, H., Valaskova, K. in Durana, P. (2019): The artificial intelligence recruitment process: How technological advancements have reshaped job application and selection practices. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 7(1): 42–47.
- 258 Parry, E. in Wilson, H. (2009): Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6): 655–673.
- 259 Jobvite Recruiter National Study (2018): <https://www.jobvite.com/blog/jobvite-news-and-reports/2018-recruiter-nation-report-tipping-point-and-the-next-chapter-in-recruiting/>
- 260 Chamorro - Premuzic, T. (2012): *Digital staffing: The future of recruitment-by-algorithm*. Harvard Business Review.
- 261 Parry, E. in Wilson, H. (2009): Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6): 655–673.

- 262 Kapse, A. S., Patil, V. S. in Patil, N. V. (2012): E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(4): 82–86.
- 263 Chamorro - Premuzic, T. (2012): Digital staffing: The future of recruitment-by-algorithm. *Harvard Business Review*.
- 264 Dhamija, P. (2012): E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. *Researchers World*, 3(3): 33.
- 265 Ladkin, A. in Buhalis, D. (2016): Online and social media recruitment: hospitality employer and prospective employee considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2): 327–345.
- 266 Kulik, C. T., Kulik, C. T. in Perry, E. (2004): Human resources for the non-HR manager. Psychology Press.
- 267 Chaiken, S. in Trope, Y. (Eds.): (1999): Dual-process theories in social psychology. Guilford Press.
- 268 Lievens, F. in Slaughter, J. E. (2016): Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440.
- 269 Dell, D. in Ainspan, N. (2001) Engaging employees through your brand. Conference Board Report, No. R-1288-01-RR, April. Conference Board, Washington, DC
- 270 Kristin, B. in Surinder, T. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5): 501–517.
- 271 Edwards, M. R. (2010): An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39, 5–23.
- 272 Dineen, B. R. in Allen, D. G. (2016): Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “best places to work” certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1): 90–112.
- 273 Priyanka, R., (2013): AIDA Marketing Communication Model: Stimulating a purchase decision in the minds of the consumers through a linear progression of steps, *International Journal of Multidisciplinary Research in Social Management*, 1, 37–44.

POGLAVJE 7

- 274 Hollenbeck, N. in Wright, P. (1994): Human resource management. Burr Ridge: Irwin.
- 275 Singer, G. M. (1990): Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 276 Dessler, G. (2015): Human resource management, 10. izdaja. Boston: Pearson.
- 277 Crawshaw, J., Budhwar, P. in Davis, A. (2020): Human resource management: Strategic and international perspectives. Los Angeles: Sage.
- 278 Bratton, J. in Gold, J. (2017): Human Resource Management: Theory and practice, 6. izdaja. London: MacMillan.
- 279 Maitland, I. (1997): Recruiting: How to do it? London: Cassell.
- 280 Ryan, A. M. in Derous, E. (2016): Highlighting tensions in recruitment and selection research and practice. *International journal of selection and assessment*, 24(1): 54–62.

- 281 Schmidt, F. L., Oh, I. S. and Schaffer, J. E. (2016): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. Fox School of Business Research paper. Dostopno prek: <https://testingtalent.com/wp-content/uploads/2017/04/2016-100-Yrs-Working-Paper-on-Selection-Methods-Schmit-Mar-17.pdf>, 14. 8. 2020.
- 282 Anderson, N. in Shackelton, V. (1993): Successful selection interviewing. Oxford: Blackwell.
- 283 Holm, A. B. in Haahr, L. (2019): E-recruitment and selection. V: M. Thite (ur.), E-HRM: Digital approaches, directions and applications, 172–1195. London in New York: Routledge.
- 284 Plumbley, P. (1985): Recruitment and selection. London: Institute of Personnel Management.
- 285 Searle, R. H. (2003): Selection and recruitment: A critical text. London: Palgrave MacMillan.
- 286 Singer, G. M. (1990): Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 287 Singer, G. M. (1990): Human resource management. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 288 Plumbley, P. (1985): Recruitment and selection. London: Institute of Personnel Management.
- 289 Searle, R. H. in Al Sharif, R. (2019): Recruitment and selection. V: D. G. Collings, G. T. Wood in L. T. Szamosi (ur.), Human resource management: A critical approach, 215–237. London in New York: Routledge.
- 290 Dossena, C., Mizzau, L. in Mochi, F. (2020): Social media in HRM: A humanistic management perspective. V: Bissola, R. in Imperatori, B. (ur.), HRM 4.0 for human-centered organizations, 201–220. Bingley: Emerald publishing.
- 291 Searle, R. H. in Al Sharif, R. (2019): Recruitment and selection. V: D. G. Collings, G. T. Wood in L. T. Szamosi (ur.), Human resource management: A critical approach, 215–237. London in New York: Routledge.
- 292 Boštjančič, E. in Tement, S. (2016): Kadrovska psihologija. V: B. Bajec, E. Boštjančič in S. Tement (ur.), Človek, delo in organizacija: Pregled psiholoških področij in perspektiv, 135–164. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- 293 Searle, R. H. (2003): Selection and Recruitment: A critical text. London: Palgrave MacMillan.
- 294 Boben, D. (2011): Predstavitev vprašalnika o integriteti. Interno gradivo Sekcije za psihologijo dela Društva psihologov Slovenije. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- 295 Ones, D., Viswesvaran, C. in Schmidt, F. (2003): Personality and absenteeism: A meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*, 17: 19–38.
- 296 Searle, R. H. in Al Sharif, R. (2019): Recruitment and selection. V: D. G. Collings, G. T. Wood in L. T. Szamosi (ur.), Human resource management: A critical approach, 215–237. London in New York: Routledge.
- 297 Rockstuhl, T., Ang, S., Ng, K. Y., Lievens, F. in van Dyne, L. (2015): Putting judging situations into situational judgment tests: Evidence from intercultural multimedia SJTs. *Journal of Applied Psychology*, 100(2): 464–478.

- 298 Scholz, T. M. (2019): Gamification and e-HRM. V: M. Thite (ur.), E-HRM: Digital approaches, directions and applications, 140–150. London in New York: Routledge.
- 299 Hollenbeck, N. in Wright, P. (1994): Human resource management. Burr Ridge: Irwin.
- 300 Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. in Jones, D. A. (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 928–944.
- 301 Armstrong, M. in Taylor, S. (2020): Armstrong`s handbook of human resource management practice. London: Kogan Page. Fletcher, J. (1988): Effective interviewing. London: Kogan Page.
- 302 Holm, A. B. in Haahr, L. (2019): E-recruitment and selection. V: M. Thite (ur.), E-HRM: Digital approaches, directions and applications, 172–1195. London in New York: Routledge.
- 303 Maitland, I. (1997): Recruiting: How to do it? London: Cassell.
- 304 Plumbly, P. (1985): Recruitment and selection. London: Institute of Personnel Management.
- 305 Plumbly, P. (1985): Recruitment and selection. London: Institute of Personnel Management.
- 306 Armstrong, M. in Taylor, S. (2020): Armstrong`s handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.
- 307 Fletcher, J. (1988): Effective interviewing. London: Kogan Page.
- 308 Crawshaw, J., Budhwar, P. in Davis, A. (2020): Human resource Management: Strategic and international perspectives. Sage: Los Angeles.
- 309 Bratton, J. in Gold, J. (2017): Human Resource Management: Theory and practice, 6. izdaja. London: MacMillan.
- 310 Dessler, G. (2015): Human resource management, 10. izdaja. Boston: Pearson.
- 311 Beardwell, I. in Holden, L. (2001): Human resource management: A contemporary approach. London: Financial Times Prentice Hall.
- 312 Anderson, N. in Shackelton, V. (1993): Successful selection interviewing. Oxford: Blackwell.
- 313 Svetlik, I. (2009): Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V: I. Svetlik in N. Zupan (ur.), Menedžment človeških virov, 283–336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 314 Armstrong, M. in Taylor, S. (2020): Armstrong`s handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.
- 315 Hinton, D. P., Woods, S. A. in Zibarras, L. D. (2020): Recruitment and selection. V: J. Crawshaw, P. Budhwar in A. Davis (ur.), Human resource management: Strategic and international perspectives, 198–232. Los Angeles: Sage.
- 316 Hartwell, C. J. (2019): Social media and e-HRM. V: M. Thite (ur.), E-HRM: Digital approaches, directions and applications, 123–139. London in New York: Routledge.
- 317 Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L. in Junco, E. (2016): Social media for selection? *Journal of Management*, 42(7): 1811–1835.

- 318 Landers, R. in Schmidt, G. (2016): Social media in employee selection and recruitment. Cham: Springer.
- 319 Brown, V. R. in Vaughn, E. D. (2011): The witing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2): 219–225.
- 320 Roulin, N. in Lavashina, J. (2019): LinkedIn as a new selection method: Psychmetric properties and assessment approach. *Personnel Psychology*, 72(2): 187–211.
- 321 Holm, A. B. in Haahr, L. (2019): E-recruitment and selection. V: M. Thite (ur.), *E-HRM: Digital approaches, directions and applications*, 172–1195. London in New York: Routledge.
- 322 Waddill, D. D. (2018): *Digital HR: A guide to technology-enabled human resources*. Alexandra: Society for Human resource management.
- 323 Hartwell, C. J. (2019): Social media and e-HRM. V: M. Thite (ur.), *E-HRM: Digital approaches, directions and applications*, 123–139. London in New York: Routledge.
- 324 Allden, N. in Harris, L. (2013): Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Bussiness Strategy*, 34(5): 36–47.
- 325 Roberts, G. (2004): *Recruitment and Selection: A competency approach*. London: CIPD House.
- 326 Rousseau, D. M. (2008): *Psychological contract inventory, employee and employer obligations*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- 327 Maitland, I. (1997): *Recruiting: How to do it?* London: Cassell.
- 328 Ballantyne, I. in Povah, N. (2004): *Assessment and development centres*. Aldershot: Gower Publishing, Ltd.
- 329 Bauer, T. N. (2007): *New employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's effective practice guidelines series, dostopno na: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Organizacijsko_uglaševanje%20New%20Employees.pdf.
- 330 Brečko, D. (2003): Izobraževalni model za uvajanje v nove delovne naloge in okolja. *HRM*, september: 20–23.

POGLAVJE 8

- 331 Werther, W. B. in Davis, J. R. K. (1987): *Personnel management and human resources*. New York: McGraw-Hill.
- 332 Daft, R. L. in Steers, R. M. (1986): *Organizations: A micro/macro approach*. London: Scott Foresman and Co.
- 333 Parker, S. K. (2014): Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65(1): 661–691.
- 334 Davis, L. (1966): The design of jobs. *Industrial Relations*, 6(1): 21–45.
- 335 Scarpello, V. G. in Ledvinka, J. (1988): *Personnel/Human resource management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- 336 Taylor, F. W. (1911): *Scientific management*. New York: Happer and Bros. Publishers.

- 337 Taylor, F. W. (2004): *Scientific management*. London: Routledge.
- 338 Oldham, G. R. in Fried, Y. (2016): Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 20–35.
- 339 Parker, S. K., Morgeson, F. P. in Johns, G. (2017): One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 403–420.
- 340 Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980): Work redesign. *Professional Psychology*, 11(3): 445–455.
- 341 Grant, A. M., Fried, Y., Juillerat, T. in Zedeck, S. (2010): *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington: American Psychological Association.
- 342 Hackman, J. in Oldham, G. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159–170.
- 343 Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980): Work redesign. *Professional Psychology*, 11(3): 445–455.
- 344 Morgeson, F. P. in Humphrey, S. E. (2006): The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321–1339.
- 345 Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2001): On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1): 141–166.
- 346 Wrzesniewski, A. in Dutton, J. E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2): 179–201.
- 347 Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980): Work redesign. *Professional Psychology*, 11(3): 445–455.
- 348 Clark, K. B., in Wheelwright, S. C. (1992): Organizing and leading “heavy-weight” development teams. *California management review*, 34(3): 9–28.
- 349 Morgeson, F. P., Reider, M. H. in Campion, M. A. (2005): Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel psychology*, 58(3): 583–611.
- 350 Hammer, D. in Champy, J. (1993): *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. London: Nicholas Brealey.
- 351 Driskell, J. E., Salas, E. in Driskell, T. (2018): Foundations of teamwork and collaboration. *The American psychologist*, 73(4): 334–348.
- 352 Tims, M. in Bakker, A. B. (2010): Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2): 1–9.
- 353 Wrzesniewski, A. in Dutton, J. E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2): 179–201.
- 354 Berg, J. M., Dutton, J. E. in Wrzesniewski, A. (2013): Job crafting and meaningful work. V Dik, B.J., Byrne, Z.S. in Steger M.F. (ur.), *Purpose and meaning in the workplace*, 81–104. Washington, DC: American Psychological Association.

- 355 Dubbelt, L., Demerouti, E., in Rispens, S. (2019): The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3): 300–314.
- 356 Wright, T. A. in Cropanzano, R. (2000): Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 84.
- 357 Sonnentag, S. (2015): Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 261–293.
- 358 WHO. (1946): Preamble to the Constitution of the World Health Organization. New York: WHO.
- 359 Grant, A. M., Christianson, M. K. in Price, R. H. (2007): Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3): 51–63.
- 360 Geurts, S. A. E., in Demerouti, E. (2003): Work/non-work interface: A review of theories and findings. V: M. J. Schabracq, J. A. M., Winnubst in C. L., Cooper, (ur.), *The handbook of work and health psychology*, 2. izdaja, 279–312. New York: Wiley.
- 361 Greenhaus, J. H. in Beutell, N. J. (1985): Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1): 76–88.
- 362 Tammelinn, M., Malinen, K., Rönkä, A., in Verhoef, M. (2015): Work schedules and work–family conflict among dual earners in Finland, the Netherlands, and the United Kingdom. *Journal of Family Issues*, 38(1): 3–24.
- 363 Vieira, J. M., Matias, M., Lopez, F. G. in Matos, P. M. (2018): Work-family conflict and enrichment: An exploration of dyadic typologies of work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 109: 152–165.
- 364 Williams, J. (2001): *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford: Oxford University Press.
- 365 Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. in Semmer, N. K. (2011): A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2): 151–169.
- 366 Reichl, C., Leiter, M. P. in Spinath, F. M. (2014): Work–nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations*, 67(8): 979–1005.
- 367 Grzywacz, J. G. in Carlson, D. S. (2007): Conceptualizing work family balance: Implications for practice and research. *advances in developing human resources*, 9(4): 455.
- 368 Greenhaus, J. H., Collins, K. M. in Shaw, J. D. (2003): The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 510–531.
- 369 Butts, M. M., Casper, W. J., in Yang, T. S. (2013): How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of applied Psychology*, 98(1): 1–25.
- 370 Bourdeau, S., Ollier - Malaterre, A. in Houliort, N. (2019): Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of management review*, 44(1): 172–193.

- 371 Kossek, E. E. in Michel, J. S. (2011): Flexible work schedules. V: S. Ze-deck (ur.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, 535–572. Washington: American Psychological Association.
- 372 Halpern, D. F. (2005): How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and health*, 21(3): 157–168.
- 373 Coenen, M. in Kok, R. A. (2014): Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4): 564–76.
- 374 Cox, W. (2009): Executive summary: Improving quality of life through telecommuting. The information technology and innovation foundation, 1–22.
- 375 Eurofound. (2020): Living, working and COVID-19 dataset. Pridobljeno 4. junija 2020 iz <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>
- 376 European Union (2020): Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to. Pridobljeno 28. septembra 2020 iz https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- 377 Felstead, A. in Henseke, G. (2017): Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3): 195–212.
- 378 Lee, M. D., MacDermid, S. M. in Buck, M. L. (2000): Organizational paradigms of reduced-load work: Accommodation, elaboration, and transformation. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1211–1226.
- 379 Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A. in Houlfort, N. (2019): Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of management review*, 44(1): 172–193.
- 380 Kossek, E. E. in Michel, J. S. (2011): Flexible work schedules. V: S. Ze-deck (ur.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, 535–572. Washington: American Psychological Association.
- 381 Kossek, E. E. in Michel, J. S. (2011): Flexible work schedules. V: S. Ze-deck (ur.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, 535–572. Washington: American Psychological Association.
- 382 Ollier-Malaterre, A., Jacobs, J. A. in Rothbard, N. P. (2019): Technology, work, and family: Digital cultural capital and boundary management. *Annual Review of Sociology*, 45: 425–447.
- 383 Olson-Buchanan, J. B. in Boswell, W. R. (2006): Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 432–445.
- 384 Andreassi, J. K. in Thompson, C. A. (2008): Work-family culture: Current research and future directions. V: K., Korabik, D.S., Lero in D. L., Whitehead (ur.), *Handbook of work-family integration*, 331–351. Amsterdam: Elsevier.
- 385 Thompson, C. A., Beauvais, L. L. in Lyness, K. S. (1999): When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3): 392–415.

- 386 Casper, W. J. in DePaulo, B. (2012): A new layer to inclusion: Creating singles-friendly work environments. V: N. P. Reilly, M. J., Sirgy in C. A., Gorman (ur.), *Work and quality of life*, 217–234. Berlin: Springer.
- 387 Grant, A. M., Christianson, M. K. in Price, R. H. (2007): Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3): 51–63.
- 388 Allen, J. G., in Macomber, J. D. (2020): What makes an office building “healthy”. <https://hbr.org/2020/04/what-makes-an-office-building-healthy>.
- 389 WHO. (2010): *Healthy workplaces: A model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners*. Geneva: World Health Organization.
- 390 WHO. (2010): *Healthy workplaces: A model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners*. Geneva: World Health Organization.

POGLAVJE 9

- 391 DeNisi, A. S. in Murphy, K. R. (2017): Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 421–433.
- 392 SHRM (2018): Performance management that makes a difference: an evidence-based approach. Dostopno na: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/performance%20management.pdf>
- 393 Rozman, R. (2004): *Pojmovanje in razvoj managementa*. V Možina, S. (ur.): *Management* (str. 46–95). Radovljica: Didakta.
- 394 Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York, Palgrave Macmillan.
- 395 Diamantidis, A.D. in Chatzoglou, P. (2019): Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1): 171–193.
- 396 Noe, R. A., Hollenbrock, J. R., Gerhart, B. in Wright, P. M. (2018): *Fundamentals of Human Resource Management* (7. izdaja). New York: McGraw-Hill.
- 397 Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. in Meglich, P. A. (2017): *Human Resource Management* (15. izdaja). London: Cengage Learning.
- 398 Deloitte. (2022). *HR of the future*
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-HR-of-the-future-noexp.pdf>
- 399 Locke, E. A. in Latham, G. P. (2002): Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: A 35 year odyssey. *American Psychologist*, 57 (3): 705–717.
- 400 Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000): The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 4: 227–268.
- 401 Hillgren, J. S. in Cheatham, D. W. (2000): *Understanding performance measures: An approach to linking rewards to the achievement of organizational objectives*. Scottsdale: WorldatWork.

- 402 Locke, E. A. in Latham, G. P. (2002): Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: A 35 year odyssey. *American Psychologist*, 57 (3): 705–717.
- 403 Sull, D. in Sull, C. (2018): With Goals, FAST Beats SMART. The Strategic Agility Project, MIT Sloan Management Review.
- 404 Doerr, J. (2017): *Maesure What Matters: OKRs – The Simple Idea That Drives 10x Growth*. New York Penguin Books.
- 405 Latham G. P. in Locke E. A. (2006): Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35: 332–340.
- 406 Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. in Bazerman, M. H. (2009): Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1): 6–16.
- 407 Gerhart, B. (2000): Compensation strategy and organization performance. V S. L. Reynes & B. Gerhart (ur.): *Compensation in organizations: current research and practice* (str. 151–194). San Francisco: Jossey-Bass.
- 408 Noe, R. A., Hollenbrock, J. R., Gerhart, B. in Wright, P. M. (2018): *Fundamentals of Human Resource Management* (7. izdaja), str. 292–293. New York: McGraw-Hill.
- 409 Mathhis R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. in Meglich, P. A. (2017): *Human Resource Management* (15. izdaja), 383–391. London: Cengage Learning.
- 410 Edwards, M. R. in Ewen, A. J. (1996): *360° Feedback*. New York: AMA-COM.
- 411 Bracken W. D., Timmreck, C. W., Fleenor, J. W. in Summers, L. (2001): 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1): 3–20.
- 412 Mathhis R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. in Meglich, P. A. (2017): *Human Resource Management* (15. izdaja), 391–393. London: Cengage Learning.
- 413 Ross, L. (1977): The Intuitive Psychologist And His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. *Advances in experimental social psychology*, 10(1): 173–220.
- 414 Culbertson, S. S., Henning, J. B. in Payne, S. C. (2013): Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation. *Journal of Personnel Psychology*, 12: 189–195.
- 415 Porter, J. (2017): *How to Give Feedback People Can Actually Use*. Harvard Business Review, 27. oktober 2017.
- 416 Hirsh, J. (2020). Good feedback is a two-way conversation. HBR online, dostopno na <https://hbr.org/2020/06/good-feedback-is-a-two-way-conversation>
- 417 Buckingham, M. in Goodal, A. (2019): The Feedback Fallacy. *Harvard Business Review*, 97(2): 92–101.
- 418 Rubin Kedar, Y. (2003): *Effective Feedback, učno gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 419 Meyer, H. H. (1991): A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma. *Academy of Management Executive*, 5 (2): 68–76.
- 420 Majcen M. (2004). *Redni letni razgovor: Priročnik za vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- 421 Sullivan, J. (2011): The Top 50 Problems With Performance Appraisals. Dostopno na <http://www.tlnt.com/2011/01/31/the-top-50-problems-with-performance-appraisals/>
- 422 Murphy, K. R. (2020): Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal* 30(1), 13–31.
- 423 Rock, D., Davis, J. in Jones, B. (2014): Kill your performance ratings. *Strategy + Business*. Dostopno na: <https://www.strategy-business.com/article/00275>
- 424 Culbert, S. A. in Rout, L. (2010): Get rid of the performance review! How companies can stop intimidating, start managing and focus on what really matters. New York, NY: Business Plus.
- 425 Ledford, G. E., Benson, G. in Lawler, E. E. (2016, August): Cutting-edge performance management: 244 organizations report on ongoing feedback, ratingless reviews, and crowd-sourced feedback. *World at Work Research*. Center for Effective Organizations. Dostopno na: https://ceo.usc.edu/files/2016/09/CE_PM_FINAL.pdf
- 426 Cappelli, P. & Tavis, A. (2016): The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10): 58–67.
- 427 Ledford, G. E., Benson, G. in Lawler, E. E. (2016, August): Cutting-edge performance management: 244 organizations report on ongoing feedback, ratingless reviews, and crowd-sourced feedback. *World at Work Research*. Center for Effective Organizations. Dostopno na: https://ceo.usc.edu/files/2016/09/CE_PM_FINAL.pdf
- 428 Pulakos, E.D., Mueller - Hanson, R. in Sharon, A. (2019): The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1): 249–271.
- 429 Basu - Mallic, C. (2019). How AI-driven Performance Feedback Can Make You a Better Manager. Dostopno na: <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/ai-driven-performance-feedback/>
- 430 Hamel, G. (2011): First, Let's Fire All the Managers (How a Company Can Operate without Managers). *Harvard Business Review*, 89(12): 48–60.
- 431 Semler, R. (1995): *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. New York: Warner Books.
- 432 Kirkpatrick, D. (2017): *Beyond Empowerment: The Age of the Self-Managed Organization*. Jetlaunch Publishing.
- 433 Laloux, F. (2014): *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. New York: Nelson Parker.

POGLAVJE 10

- 434 Borger, R. in Seaborne, E. (1992): *Psihologija učenja*, 9–10. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- 435 Možina, S. (2009): Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V Svetlik, I., in Zupan, N. ur.: *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
- 436 Možina, S. (2009): Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V Svetlik, I., in Zupan, N. ur.: *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.

- 437 Možina, S. (2002): Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*, (str. 207–250): Ljubljana: Založba FDV.
- 438 Svetlik, I. in Pavlin, S. (2004): Znanje v na znanju temelječi družbi/gospodarstvu. V M. Bevc et al., *Opredelitev, dejavniki in mehanizmi družbe znanja*. Inštitut za ekonomska raziskovanja: Ljubljana.
- 439 OECD (2001): *Knowledge Management in the Learning Society*. OECD: Paris.
- 440 Boxall, P. in Purcell, J. (2016): *Strategy and Human Resource Management*, 82–103. Palgrave: London, New York.
- 441 Nonaka, I. (1987): *Managing the Firm as Information Creation Process*. V Meindl, J. (ur.), *Advances in Information Processing in Organisations*. JAI Press.
- 442 Wagenar, R. (2019): *Reform! Tuning the Modernisation Process of Higher Education in Europe*, 191–212. International Tuning Academy, University of Deusto Bilbao in University of Groningen.
- 443 Možina, S. (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV.
- 444 *Integrating Entrepreneurship and Work Experience into Higher Education*. Projekt financiran iz Erasmus+ programa 2017–2019. Dostopno v maju 2020 na: <http://wexhe.eu/index.php/iewexhe-platform>
- 445 *Integrating Entrepreneurship and Work Experience into Higher Education*. Projekt financiran iz Erasmus+ programa 2017–2019. Dostopno v maju 2020 na: <http://wexhe.eu/index.php/iewexhe-platform>
- 446 *Integrating Entrepreneurship and Work Experience into Higher Education*. Projekt financiran iz Erasmus+ programa 2017–2019. Dostopno v maju 2020 na: <http://wexhe.eu/index.php/iewexhe-platform>
- 447 Možina, S. (2002): Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*, 207–250. Ljubljana: Založba FDV.
- 448 Možina, S. (2002): Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*, 207–250. Ljubljana: Založba FDV.
- 449 Cascio, W. in Boudreau, J. (2011): *Investing in People. Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Upper Saddle River (NJ): FT Press.
- 450 Berk, A. in Kaše, R. (2010): *Establishing the value of flexibility created by training: Applying real options methodology to a single HR practice*. *Organization Science*, 21(3): 765–780.
- 451 Noe, R. (2007): *Learning system design: A guide to creating effective learning initiatives*. SHRM Foundation.
- 452 Lombardo, M. M., in Eichinger, R. W. (1996): *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger Limited.
- 453 Clardy, A. (2018): *70 – 20 – 10 and the dominance of informal learning: A fact in search of evidence*. *Human Resource Development Review*, 17(2): 153–178.
- 454 Csikszentmihalyi, M. (2014): *Applications of flow in human development and education*, 153–172. Dordrecht: Springer.
- 455 Fernández - Aráoz, C., Roscoe, A. in Aramaki, K. (2017): *Turning potential into success: The missing link in leadership development*. *Harvard Business Review*, 95(6): 86–93.

- 456 Kram, K. E. (1988): *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- 457 Murphy, W. (2012): Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4): 549–573.
- 458 Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. in Inceoglu, I. (2011): Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning in Education*, 10(2): 204–221.
- 459 Gallardo - Gallardo, E., Dries, N. in González - Cruz, T. F. (2013): What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4): 290–300.
- 460 Gallardo - Gallardo, E. in Thunnissen, M. (2016): Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research, *Employee Relations*, 38(1): 31–56
- 461 Espedal, B., Gooderham, P. N. in Stensaker, I. G. (2013): Developing organizational social capital or prima donnas in MNEs? The role of global leadership development programs. *Human Resource Management*, 52(4): 607–625.
- 462 Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. in Wright, P. M. (2012): "Six principles of effective global talent management, *MIT Sloan Management Review*, 53 (2): 24–32.
- 463 Meyers, M. C. in van Woerkom, M. (2014): The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2): 192–203.

POGLAVJE 11

- 464 Lee, T. W. in Mitchell, T. R. (1994): An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review*, 19(1): 51–89.
- 465 Stare, J. (2011): *Fluktuacija zaposlenih*. V J. Stare (ur.), *Odgovornost javnega sektorja: znanstvena konferenca: referati*, 1–10. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- 466 Allen, D. G. (2008): *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. SHRM Foundations.
- 467 Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Junchao J. L. in Mitchell, T. R. (2017): On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3): 201–221.
- 468 Abelson, M. A. in Baysinger, B. D. (1984): Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of management Review*, 9(2): 331–341.
- 469 Branham, L. (2005): Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3): 57–68.
- 470 Allen, D. G. (2012): *Managing employee turnover: Dispelling myths and fostering evidence-based retention strategies*. Business Expert Press.
- 471 Allen, D. G., Bryant, P. C. in Vardaman, J. M. (2010): Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2): 48–64.

- 472 Mobley, W. H. (1982): Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1): 111–116.
- 473 Griffeth, R. W., Hom, P. W. in Gaertner, S. (2000): A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3): 463–488.
- 474 Staw, B. M. (1980): The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 253–273.
- 475 Stare, J. (2011): *Fluktuacija zaposlenih*. V J. Stare (ur.), *Odgovornost javnega sektorja: znanstvena konferenca: referati*, 1–10. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- 476 Cotton, J. L. in Tuttle, J. M. (1986): Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1): 55–70.
- 477 Glebbeek, A. C. in Bax, E. H. (2004): Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2): 277–286.
- 478 Das, B. L. in Baruah, M. (2013): Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2): 8–16.
- 479 Kundu, S. C. in Gahlawat, N. (2016): Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(1): 25–43.
- 480 Casey, T. F. in Warlin, K. (2001): Retention and customer satisfaction. *Compensation in Benefits Review*, 33(3): 27–31.
- 481 Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. in Pemberton - Jones, E. J. (2015): The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2).
- 482 Hausknecht, J. P., Rodda, J. in Howard, M. J. (2009): Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2): 269–288.
- 483 Ramlall, S. (2004): A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2): 52–63.
- 484 Das, B. L. in Baruah, M. (2013): Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2): 8–16
- 485 Holtom, B. C., Mitchell, T. R. in Lee, T. W. (2006): Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*, 35(4): 316–331.
- 486 Allen, D. G., Bryant, P. C., in Vardaman, J. M. (2010): Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2): 48–64.
- 487 Freeman, S. J. in Cameron, K. S. (1993): Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4 (1): 10–29.
- 488 Hoskinsson, R. E. in Hitt, M. A. (1994): *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*. New York: Oxford University Press.
- 489 DeWitt, R. L. (1993): The Structural Consequences of Downsizing. *Organizational Science*, 4 (1): 30–40.

- 490 Cameron, K. S, Freeman, S. J. in Mishra, A. K. (1991): Best practices in white collar downsizing: managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3): 57–73.
- 491 Cameron, K. S, Freeman, S. J. in Mishra, A. K. (1991): Best practices in white collar downsizing: managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3): 57–73.
- 492 Greenhalgh, L., Lawrence, A. T. in Sutton, R. I. (1988): Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13 (2): 241–254.
- 493 Noe, R. A., Hollnebeck, J. R., Gerhart, B. in Wright, P. M. (2003): *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- 494 Milkovich, G. T. in Boudreau, J. W. (1997): *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- 495 Gomez - Mejia, L. R., Balkin, D. B. in Cardy, R. L. (2001): *Managing Human Resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 496 Band, D. C. in Tustin C. M. (1995): Strategic Downsizing. *Management Decision*, 33(8): 36–45.
- 497 Greenhalgh, L., Lawrence, A.T. in Sutton, R. I. (1988): Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13(2): 241–254.
- 498 Noe, R. A., Hollnebeck, J. R., Gerhart, B. in Wright, P. M. (2003): *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- 499 Doherty, N. (1998): The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 27(4): 343–353.
- 500 Doherty, N. (1998): The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 27(4): 343–353.
- 501 Cascio, W. F. (2002): *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- 502 Cameron, K. S. (1994): Investigating Organizational Downsizing – Fundamental Issues. *Human Resource Management*, 33 (2): 183–188.
- 503 Cascio, W. F. (1993): Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of management Executive*, 7 (1): 95–104.
- 504 Cameron, K. S. (1994): Strategies for Successful Downsizing. *Human Resource Management*, 33(2): 189–211.
- 505 Cascio, W. F. (1993): Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of management Executive*, 7(1): 95–104.
- 506 Cascio, W. F. (2002): *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- 507 Dolan, S., Belout, A. in Balkin D. B.(2000): Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors. *International Journal of Manpower*, 21(1): 34–46.
- 508 Hamel, G. in Prahalad, C. K. (1996): *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- 509 Palliam, R. in Shalhoub, Z. K. (2002): Rationalizing corporate downsizing with long-term profitability – an empirical focus. *Management Decision*, 40(5): 436–447.
- 510 Appelbaum, S. H., Everard, A. in Hung, L. T. S. (1999): Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision*, 37(7): 535–552.

- 511 Shaw, J. B. in Barrett - Power, E. (1997): A Conceptual Framework for Assessing Organization, Work Group, and Individual Effectiveness During and After Downsizing. *Human Relations*, 50(2): 109–127.
- 512 Kinnie, N., Hutchinson, S. in Purcell, J. (1998): Downsizing: is it always lean and mean? *Personnel Review*, 27(4): 296–311.
- 513 Hamel, G. in Prahalad, C. K. (1996): *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- 514 De Vries, M. K. in Balazs, K. (1996): The Human Side of Downsizing. *European Management Journal*, 14(2): 111–120.
- 515 Shaw, J. B. in Barrett - Power, E. (1997): A Conceptual Framework for Assessing Organization, Work Group, and Individual Effectiveness During and After Downsizing. *Human Relations*, 50(2): 109–127.
- 516 De Vries, M. K. in Balazs, K. (1996): The Human Side of Downsizing. *European Management Journal*, 14(2): 111–120.
- 517 De Vries, M. K. in Balazs, K. (1996): The Human Side of Downsizing. *European Management Journal*, 14(2): 111–120.
- 518 Baruch, Y. in Hind, P. (2000): »Survivor syndrome« – a management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1): 29–45.
- 519 Labib, N. in Appelbaum, S. H. (1993): Strategic Downsizing: A Human Resources Perspective. *Human Resource Planning*, 16(4): 69–93.
- 520 De Vries, M. K. in Balazs, K. (1996): The Human Side of Downsizing. *European Management Journal*, 14(2): 111–120.
- 521 Kinnie, N., Hutchinson, S. in Purcell, J. (1998): Downsizing: is it always lean and mean? *Personnel Review*, 27(4): 296–311.
- 522 Appelbaum, S. H. in Donia M. (2000): The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome. *Career Development International*, 5(7): 333–350.
- 523 Brockner, J. in Greenberg, J. (1990): »The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective«. V J. S. Carroll (ur), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (45–75). Erlbaum: Hillsdale.
- 524 Brockner, J. (1988): The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. V B. M. Staw in L. L. Cummings (ur.), *Research in Organizational Behavior* (213–256). Greenwich: JAI Press.
- 525 Thornhill, A., Saunders, M. N. K. in Stead, J. (1997): Downsizing, delaying – but where's the commitment? The development of a diagnostic tool to help manage survivors. *Personnel Review*, 26 (1–2): 81–98.
- 526 Thorhill, A. in Saunders, M. N. K. (1998): The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, 27(4): 271–295.
- 527 Thornhill, A., Saunders, M. N. K. in Stead, J. (1997): Downsizing, delaying – but where's the commitment? The development of a diagnostic tool to help manage survivors. *Personnel Review*, 26(1–2): 81–98.
- 528 Thorhill, A. in Saunders, M. N. K. (1998): The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, 27(4): 271–295.
- 529 Brockner, J. (1988): The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. V B. M. Staw in L. L. Cummings (ur.), *Research in Organizational Behaviour* (213–256). Greenwich: JAI Press.

- 530 Brockner, J. in Greenberg, J. (1990): »The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective«. V J.S. Carroll (ur.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (45–75). Erlbaum: Hillsdale.
- 531 Brockner, J. (1988): The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. V B. M. Staw & L.L. Cummings (ur.), *Research in Organizational Behaviour* (213–256). Greenwich: JAI Press.
- 532 Brockner, J. (1988): The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. V B. M. Staw & L.L. Cummings (ur.), *Research in Organizational Behaviour* (213–256). Greenwich: JAI Press.
- 533 Baruch, Y. in Hind, P. (2000): »Survivor syndrome« – a management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1): 29–45.
- 534 Mishra, A. K. in Mishra, K. E. (1994): The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management*, 33(2): 145–161.
- 535 Cameron, K. S. (1994): Investigating Organizational Downsizing – Fundamental Issues. *Human Resource Management*, 33(2): 183–188.
- 536 Drew, S. A. W. (1994): Downsizing to Improve Strategic Position. *Management Decision*, 32(1): 4–11.
- 537 Appelbaum, S. H., Dlage, C., Labib, N. in Gault, G. et al. (1997): The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6): 278–286.
- 538 Zeffane, R. in Mayo, G. (1994): Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Challenge of the 1990s. *Management Decision*, 32(9): 5–9.
- 539 Flude, R. (1994): Downsizing: Selecting Who Should Stay and Who Should Go. *Employee Counselling Today*, 6(6): 11–17.
- 540 Hitt M. (1994): Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness. *Organizational Dynamics*, 23(2): 18–32.
- 541 Flude, R. (1994): Downsizing: Selecting Who Should Stay and Who Should Go. *Employee Counselling Today*, 6(6): 11–17.
- 542 Doherty, N. (1998): The role of outplacement in redundancy management. *Personnel Review*, 27(4): 343–353.
- 543 Appelbaum, S. H., Everard, A. in Hung L. T. S. (1999): Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision*, 37(7): 535–552.
- 544 Feldman, D. C. (1994): Better practices in managing layoffs. *Human Resource Management*, 33(2): 239–260.

POGLAVJE 12

- 545 Najpomembnejši zakoni in predpisi so Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o minimalni plači in Zakon o kolektivnih pogodbah.
- 546 Več informacij na: <http://www.ess.si/ess/ess-si.nsf>
- 547 Pregled veljavnih kolektivnih pogodb lahko najdemo na: <https://www.zds.si/sl/baza-znanja/kolektivne-pogodbe/kolektivne-pogodbe/> ali https://www.gzs.si/skupne_naloge/pravni_portal/vsebina/Si-delodajalec/Kolektivne-pogodbe; več o samem procesu pa v priročniku *Kolektivna pogajanja* (2014), ki ga je izdala Gospodarska zbornica Slovenije (urednica Meta Penko-Natlačen).

- 548 <https://zakonodaja.com/zakon/zdoh-2/39-clen-boniteta>
- 549 Zupan, N. (2001): Nagradite uspešne. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 550 Whotter, B. (2019): Employee experience: Develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance. London: Kogan Page.
- 551 Prirejeno po Mathis, R.L., Jackson, J.H., Valentine, S.R. in Meglich, P.A. (2017): Human Resource Management (15. izdaja), str. 404. London: Cengage Learning.
- 552 Elliott, E. & Kapel, C. (2001): Serving Flexible Rewards. Canadian HR Reporter, 12. februar 2001, str. 15–16.
- 553 Mercer. (2019): Global Talent Trends Study 2019. Dostopno na: <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2019/feb/gl-2019-global-talent-trends-study.pdf>
- 554 Sammer, J. (2020): Personalized benefits can contribute to employees' sense of security and well-being. HR Magazine Online, 25. avgust 2020.
- 555 Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. Human Resource Management Review, 24(1), 41-52.
- 556 Povzetek raziskav organizacije Glassdoor dostopen na: <https://www.glassdoor.com/about-us/salary-and-benefits-are-most-important-for-u-s-workers-and-job-seekers-looking-at-job-ads-according-to-glassdoor-survey/>
- 557 Ogbonnaya, C. in Daniels. K. (2017): Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? Human Resource Management Journal, 27(1): 94–112.
- 558 Lawler, E.E. III. (1971): Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York: McGraw-Hill.
- 559 Gerhart, B. (2017): Incentives and pay for performance in the workplace. Advances in Motivation Science, 4(1): 91–140.
- 560 Wilson, T.B. (1999): Rewards That Drive High Performance. San Francisco: AMACOM.
- 561 Tremblay, M., Sire, B. in Balkin, D.B. (2000): The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. Group and Organizational Management, 25(2): 269–290.
- 562 Adams, J.S. (1963): Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422–436.
- 563 Hilb, M. (2000): Transnationales Management der Human-Resourcen, str. 230. Krißtel: Lucherhand,
- 564 Hartmann, F. in Slapničar. S. (2012): Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency, The International Journal of Human Resource Management, 23(20): 4283–4300.
- 565 Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A. in Wesson, M. J. (2007): Exposing pay secrecy. Academy of Management Review, 32(1): 55–71.
- 566 Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E. in Peláez, J. (2020): Global Pay Transparency: An Employee Perspective. Compensation & Benefits Review 2020, 52(3): 85–97.
- 567 Armstrong, M. & Murills, H. (2004): Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, 5. izdaja. London: Kogan Page.

- 568 Milkovich, G.T. (1988): *A Strategic Perspective on Compensation Management*. Research in Personnel and Human Resource Management, zvezek 6/2. Ithaca: Cornell University.
- 569 Milkovich, G.T. in Newman, J.M. (2006): *Compensation*, 9. izdaja. Homewood: Irwin, str. 14.
- 570 Ledford, Jr., G.E. (2014): The Changing Landscape of Employee Rewards: Observations and Prescriptions. *Organizational Dynamics*, 43(3): 168–179.
- 571 Risher, H. (ur.) (1999): *Aligning Pay and Results*. New York: AMACOM.
- 572 Newman, J.M., Gerhart, B. in Milkovich, G. T. (2017): *Compensation* (12. izdaja). New York: McGraw-Hill.
- 573 Ledford, Jr., G.E. (2014): The Changing Landscape of Employee Rewards: Observations and Prescriptions. *Organizational Dynamics*, 43(3): 168–179.
- 574 Caudill, H.C. in Porter, C.D. (2014): An Historical Perspective of Reward Systems: Lessons Learned from the Scientific Management Era. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4): 127–142.
- 575 Fang, M. in Gerhardt, B. (2015): Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 489–521.
- 576 Nyberg, A. J., Maltarich, M.A., Abdulsalam, D.D., Essman, S. in Cragun, O. (2018): Collective Pay for Performance: A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(6): 2433–2472.
- 577 Peterson, S.J., & Luthans, F. (2006): The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 156–165.
- 578 Boué, G. in Corradino, D. M. (2019): Does incentive pay work? *HR Magazine Online*, 5. junij, 2019.
- 579 Zupan, N. (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 580 Zakon o udeležbi delavcev v dobičku, dostopen na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4654>
- 581 Newman, J. M., Gerhart, B. in Milkovich, G. T. (2017): *Compensation* (12. izdaja). New York: McGraw-Hill.
- 582 Armstrong, M. & Murils, H. (2004): *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, 5. izdaja. London: Kogan Page.
- 583 Risher, H. (ur.) (1999): *Aligning Pay and Results*. New York: AMACOM.
- 584 Zingheim, P. K. & Schuster, J. R. (2000): *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 585 Chen, C.-A. (2018): “A Little Is Better Than Zero” or “Pay Enough or Don’t Pay at All”? Evidence on the Size of Pay-for-Performance Across the Sectors. *Public Personnel Management*, 47(2) 119–143.
- 586 Thibault Landry, A., Schweyer, A. in Whillans, A. (2017): Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees. *Compensation & Benefits Review*, 49(4): 230–246.
- 587 Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2009): Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, 1(4): 12–15.
- 588 Achor, S. (2016): The benefits of peer-to-peer praise at work. *Harvard Business Review Online*. Dostopno na: <https://hbr.org/2016/02/the-benefits-of-peer-to-peer-praise-at-work>.

- 589 Kerr, S. (ur.) (1997): *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve*. Boston: Harvard Business Review Books.
- 590 Jeffrey, S. A. (2009): Justifiability and the motivational power of tangible non-cash incentives. *Human Performance*, 22(2): 143–155.
- 591 Več o igrifikaciji je dostopno na <https://www.gamify.com/gamification-blog/how-points-and-badges-will-change-your-business>.
- 592 Nelson, B. (2012): *1501 Ways to Reward Employees*. New York: Workman Publishing Company.
- 593 Twentier, J.D. (1999): Pozitivna moč pohvale: Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- 594 Morrell, D.L. (2011): Employee perceptions and the motivation of non-monetary incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5): 318–323.
- 595 Kaplan, S.N. (2008): Are US CEOs Overpaid? *Academy of Management Perspectives*, 22(2): 5–20.
- 596 Bogle, J. C. (2008): Reflections on CEO Compensation. *The Academy of Management Perspectives*, 22(2): 21–25.
- 597 HBR (2014): *The Whys and Wherefores of Executive Pay*, Harvard Business Review, 92(6).
- 598 Eisenhardt, K.M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1): 57–74.
- 599 Grossman, S.J. in Hart, O. D. (1983): An Analysis of the Principal-Agent Problem. *Econometrica*, 51(1): 7–46.
- 600 Zakon o prejemkih poslovnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti Republike Slovenije in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZPPOGD) (2010). Dostopno na: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5664>
- 601 Conyon, M. in He, L. (2004): Compensation committees and CEO compensation incentives in US entrepreneurial firms. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1): 35–56.

POGLAVJE 13

- 602 Dunlop, J. T. (1958): *Industrial relations systems*. New York: Henry Holt and Company.
- 603 Clegg, H. (1976): *Trade unionism under collective bargaining: A theory based on comparison of six countries*. Oxford: Blackwell.
- 604 Hyman, R. (1975): *Industrial relations: A Marxist introduction*. London: Macmillan.
- 605 Edwards, P. (1986): *Conflict at work: A materialist analysis of workplace relations*. Oxford: Blackwell.
- 606 Fox, A. (1975): *Man mismanagement*, 2. izdaja. London: Hutchinson.
- 607 Hyman, R. (1972): *Strikes*. London: Macmillan.
- 608 Hall, P. A. in Soskice, D. (2001): *Varieties of capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- 609 Sisson, K. in Storey, J. (2000): *The realities of human resource management: Managing the employment relationship*. Buckingham: Open University Press.

- 610 Lawler, E. E. (1986). *High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 611 Regalia, I. (1996): How the social partners view direct participation: A comparative study of 15 European countries. *European Journal of Industrial Relations*, 2(2): 211–234.
- 612 Fincham, R. in Rhodes, P. (1999): *Principles of organizational behaviour*, 3. izdaja. Oxford: Oxford University Press.
- 613 Friedman, A. (1990): Managerial strategies, activities, techniques and technology: Towards a complex labour process theory. V: D. Knights in H. Willmott (ur.), *Labour process theory*, 177–208. London: Macmillan.
- 614 Knudsen, H. (1995): *Employee participation in Europe*. London: Sage.
- 615 Rees, C., Alfes, K. in Gatenby, M. (2013): Employee voice and engagement: connections and consequences, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2780–2798.
- 616 Burris, E. R., Detert, J. R. in Romney, A. (2013): Speaking up versus being heard: the dimensions of disagreement around and outcomes of employee voice. *Organizational Science*, 24(1): 22–38.
- 617 Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. in Ackers, P. (2004): The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 1149–1170.
- 618 Klaas, B. S., Olson - Buchanan, J. B. and Ward, A. K. (2012): The determinants of alternative forms of workplace voice: an integrative perspective. *Journal of Management*, 38, 314–345.
- 619 Van Dyne, L., Ang, S. in Botero, I. C. (2003): Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- 620 Maynes, T. D. in Podsakoff, P. M. (2014): Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1): 87–112.
- 621 Van Dyne, L., Ang, S. in Botero, I. C. (2003): Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- 622 Mowbray, P. K., Wilkinson, A. in Tse, H. H. M. (2015): An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2):382–400.
- 623 Morrison, E. W. in Milliken, F. J. (2000): Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(3): 706–725.
- 624 Morrison, E. W. (2014): Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 173–197.
- 625 Chamberlin, M., Newton, D. W. in Lepine, J. A. (2017): A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1): 11–71.
- 626 Miles, S. J. in Mangold, W. G. (2014): Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57: 401–411.

- 627 Holland, P., Cooper, B. K. in Hecker, R. (2016): Use of social media at work: a new form of employee voice?, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21): 2621–2634.
- 628 Hyman, R. (1972): *Strikes*. London: Macmillan.
- 629 Laurie, G. (2005): Manual workers, conflict and control. V: S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson in P.S. Tolbert (ur.), *The Oxford handbook of work and organization*, 338–355. Oxford: Oxford University Press.
- 630 Coser, L. (1956): *The functions of social conflict*. London: Routledge in Kegan Paul.
- 631 SJM – FDV (2019): *Letne raziskave slovenskega javnega mnenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij.
- 632 Broder, Ž. (2016): *Sindikalno gibanje v Sloveniji od osamosvojitve do danes*, magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 633 Visser, J. (2010): *Industrial relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- 634 Broder, Ž. (2016): *Sindikalno gibanje v Sloveniji od osamosvojitve do danes*, magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 635 Broder, Ž. (2016): *Sindikalno gibanje v Sloveniji od osamosvojitve do danes*, magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 636 SJM – FDV (2019): *Letne raziskave slovenskega javnega mnenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij.
- 637 Kohont, A., Černigoj Sadar, N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B., Kanjuo Mrčela, A., Kramberger, A., Mesner Andolšek, D., Podnar, K., Stanojević, M. in Zajc, J. (2015): *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov>
- 638 Stanojević, M. in Vrhovec, P. (2001): Industrial conflict in Slovenia, *SEER* 4(1): 29–37.
- 639 ZSSS (2010): *20 let Zveze svobodnih sindikatov Slovenije*. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
- 640 Stanojević, M. in Poje, A. (2019): Slovenia: organised decentralisation in the private sector and centralisation in the public sector. V: M. Torsten, K. Vandaele in J. Waddington (ur.), *Collective bargaining in Europe: towards and endgame*, 545–562. Brussels: ETUI.
- 641 Streeck, W. in Kenworthy, L. (2003): Theories and practices of neocorporatism. V: T. Janoski, R. R. Alford, A. M. Hicks in M. A. Schwartz (ur.), *The handbook of political sociology: States, civil societies, and globalization*, 441–460. Cambridge: Cambridge University Press.
- 642 Stanojević, M. in Poje, A. (2019): Slovenia: organised decentralisation in the private sector and centralisation in the public sector. V: M. Torsten, K. Vandaele in J. Waddington (ur.), *Collective bargaining in Europe: towards and endgame*, 545–562. Brussels: ETUI.
- 643 Poje, A. (2016): *Vloga socialnih partnerjev pri urejanju plačnega sistema v zasebnem sektorju*. *Delavci in delodajalci*, 26 (2): 475–488.

- 644 Černigoj Sadar, N., Ignjatović, M. (ur.), Kanjuo Mrčela, A., Kohont, A., Kopač, A., Mesner Andolšek, D., Nadoh Bergoč, J., Pavlin, S., Stanojević, M., Svetlik, I. in Trbanc, M. (2004): Upravljanje človeških virov 2004: mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 645 Kohont, A., Černigoj Sadar, N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B., Kanjuo Mrčela, A., Kramberger, A., Mesner Andolšek, D., Podnar, K., Stanojević, M. in Zajc, J. (2015): Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov>
- 646 Kohont, A., Ignjatović, M. in Duvnjak, B. (2021); Poročilo raziskave CRANET 2021: menedžment človeških virov v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. POROČILO RAZISKAVE CRANET 2021 - MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI (uni-lj.si)
- 647 Stanojević, M. in Čehovin Zajc, J. (2017): Kadrovske politike v pogojih demontaže kolektivnih delovnih razmerij. V A. Kohont in M. Stanojević (ur.), Razpotja in prelomi: spremembe na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji, 133-162. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 648 Streeck, W. in Kenworthy, L. (2003): Theories and practices of neocorporatism. V: T. Janoski, R. R. Alford, A. M. Hicks in M. A. Schwartz (ur.), The handbook of political sociology: States, civil societies, and globalization, 441–460. Cambridge: Cambridge University Press.
- 649 Streeck, W. (2014): Buying time: The delayed crisis of democratic capitalism. London: Verso.
- 650 Edwards, P. (1986): Conflict at work: A materialist analysis of workplace relations. Oxford: Blackwell
- 651 Fox, A. (1975): Man mismanagement, Second edition. London: Hutchinson.

POGLAVJE 14

- 652 Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/2013 in ostali, ZDR-1).
- 653 Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 52/2002 in ostali, ZJU).
- 654 Belopavlovič, N. idr. (2019): Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) s komentarjem, 2., posodobljena in dopolnjena izdaja. Ljubljana: GV Založba.
- 655 Zakon o zaposlovanju, samozaposlovanju in delu tujcev (Uradni list RS, št. 47/2015 in ostali, ZZSDT).
- 656 Ustava RS (Uradni list RS, št. 33/91-I in ostali, URS).
- 657 Informacijski pooblaščenec (2019): Varstvo osebnih podatkov v delovnih razmerjih. Ljubljana.
- 658 Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 86/2004 in ostali, ZVOP-1).
- 659 Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (Uradni list RS, št. 40/2006, ZEPDSV).
- 660 Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 43/2011 in ostali, ZVZD-1).
- 661 Zakon o minimalni plači (Uradni list RS, št. 13/2010 in ostali, ZMinP).

- 662 Zakon o pravniškem državnem izpitu (Uradni list RS, št. 83/2003 in ostali, v nad. ZDPI).
- 663 Zakon o urejanju trga dela (Uradni list RS, št. 80/2010 in ostali, v nad. ZUTD).
- 664 Šuligoj, K. (2020): Nesposobnost kot razlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi. Ljubljana: Pravna praksa, 26–27.
- 665 Šuligoj, K. (2020): Odpoved pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga v sodni praksi. Ljubljana: Pravna praksa, 23.
- 666 Weber, N. (2020): Prenehanje pogodbe o zaposlitvi: vprašanja in odgovori. Ljubljana: GV Založba.
- 667 Zakon o kolektivnih pogodbah (Uradni list RS, št. 43/2006 in ostali, ZDR-1).
- 668 Zakon o reprezentativnosti sindikatov (Uradni list RS, št. 13/1993, ZRSin).
- 669 Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/1993 in ostali, ZSDU).
- 670 Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Uradni list RS, št. 25/2008, ZUD-Dob).
- 671 Zakon o stavki (Uradni list RS, št. SFRJ, št. 23/91, ZRSin).
- 672 Kresal Šoltes, K. (2019): Reprezentativnost sindikalnih in delodajalskih organizacij z vidika standardov MOD. Delavci in delodajalci, 2–3.
- 673 Zakon o kolektivnih pogodbah (Uradni list RS, št. 43/2006 in ostali, ZKolP).
- 674 Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 97/2007 in ostali, OZ).
- 675 Pirš, S. & Peterca, N. (2010): Veljavnost kolektivnih pogodb zasebnega sektorja. Dostopno prek <https://www.zds.si/home/getfile?f=a20edcedf43f824e12901b126e726ac7>, 23. 09. 2023.
- 676 Skorupan, M. (2011): Sistem kolektivnih pogajanj in praksa v Republiki Slovenij. Delavci in delodajalci, 2–3, str. 476, 477.
- 677 Kresal Šoltes, K. (2011): Možnost derogacije zakona s kolektivnimi pogodbami. Podjetje in delo 45 (6–7): 1174.
- 678 Gostiša, M. (1999): Splošni priročnik za delavsko soupravljanje: teorija, predpisi, razlage, navodila, priporočila, obrazci, vzorci splošnih aktov, 102. Kranj: Študijski center za industrijsko demokracijo Studio participatis.
- 679 Vodovnik, Z. & Tičar L. (2016): Osnove delovnega in socialnega prava, 174. Ljubljana: GV Založba.
- 680 Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/02 in ostali, ZSPJS).
- 681 Korpič Horvat, E. (2020): Pravna analiza delovnopravnega položaja javnega uslužbenca in delavca. Podjetje in delo, 45 (6–7).
- 682 Uredba o postopku za zasedbo prostega delovnega mesta v organih državne uprave in pravosodnih organih (Uradni list RS, št. 22/04).
- 683 Plačni sistem, <https://www.gov.si teme/placni-sistem/>, obiskano 26. 09. 2023.
- 684 Tičar, B. & Rakar, I. (2011): Pravo javnega sektorja, 366. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
- 685 Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 56/02 in ostali, ZSPJS).

POGLAVJE 15

- 686 Patel, C. in Budhwar, P. (2020): Globalism, multinational enterprises and HRM. V: J. Crawshaw, P. Budhwar, in A. Davis (ur.), *Human resource Management: Strategic and international perspectives*, 108–131. Los Angeles: Sage.
- 687 Dowling, P. J., Festing, M. in Engle, A. D. (2017): *International human resource management*. London: Thomson Learning.
- 688 Adler, N. J. (1983): Cross-cultural management: Issues to be faced. *International Studies of Management and Organization*, 13(1/2): 7–45.
- 689 **Madsen, T. K. in Servais, P. (1997):** The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6): 561–583.
- 690 Jaklič, A. in Svetličič, M. (2005): *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 691 Snell, S. in Bohlander, G. (2007): *Human resource management*. Mason: Thomson Learning.
- 692 Harzing, A. W. (2004a): Strategy and structure of multinational companies. V: A. W. Harzing in J. W. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management*, 33–64. London: Sage publications.
- 693 Hall, E. T. (1976): *Beyond culture*. New York: Doubleday.
- 694 Trompenaars, F., Hampden - Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. New York: McGraw-Hill.
- 695 Hall, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. in Gupta, V. (2004): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage
- 696 Hofstede, G. (1980): *Culture`s consequences*. London: Sage.
- 697 Hofstede, G., Hofstede, G. J. in Minkov, M. (2010): *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- 698 Dessler, G. (2015): *Managing global human resources*. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management*, 10. izdaja, 564–587. Boston: Pearson.
- 699 Patel, C. in Budhwar, P. (2020): Globalism, multinational enterprises and HRM. V: J. Crawshaw, P. Budhwar in A. Davis (ur.), *Human resource management: Strategic and international perspectives*, 108–131. Los Angeles: Sage.
- 700 Adler, N. (1997): *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- 701 Brewster, C., Mayrhofer, W. in Moreley, M. (2000): *New chalanges for European human resources management*. London: Macmillan press.
- 702 Pudelko, M., Reiche, B. S. in Carr, C. (2015): Recent developments and emerging challenges in international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 26(2): 127–135.
- 703 Dowling, P. J., Festing, M. in Engle, A. D. (2017): *International human resource management*. London: Thomson Learning.
- 704 Farndale, E., Brewster, C. in Ligthart, P. (2017a): The effects of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM. *Journal of International Business Studies*, 48(9): 1065–1086.

- 705 Farndale, E., Bonache, J. in McDonnell, A. (2019): Positioning context front and center in international human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 29(1): 1–4.
- 706 Reiche, B. S., Harzing, A. W. in Tenzer, H. (2019a): Introduction. V: B.S. Reiche, A. W. Harzing in H. Tenzer (ur), *International human resource management*, 1–8. Thousand Oaks: Sage.
- 707 *Perlmutter*, H. V. (1969) The tortuous evolution of the multinational corporation. *Practicing Manager*, 171: 3–18.
- 708 Taylor, S., Beechler, S. in Napier, N. (1996): Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4): 959–985.
- 709 Evans, P., Pucik, V. in Barsoux, J. (2011): *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- 710 Dowling, P. J., Festing, M. in Engle, A. D. (2017): *International human resource management*. London: Thomson Learning.
- 711 Dowling, P. J., Festing, M. in Engle, A. D. (2017): *International human resource management*. London: Thomson Learning.
- 712 Bratton, J. in Gold, J. (2017): *International HRM and global capitalism*. V: J. Bratton, in J. Gold (ur.), *Human resource management: Theory and practice*, 6. izdaja, 525–556. London: MacMillan.
- 713 Bonache, J. in Festing, M. (2020): Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2): 99–123.
- 714 Boxal, P. in Purcell, J. (2015): *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave, MacMillan.
- 715 De Cieri, H. in Dowling, P. (2006): Strategic international human resource management in multinational companies: developments and directions. V: G. K. Stahl in I. Bjorkman (ur.), *Handbook of research in international human resource management*, 15–36. Cheltenham: Edward Elgar.
- 716 Bonache, J. in Festing, M. (2020): Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2): 99–123.
- 717 Bartlett, C. A. in Ghoshal, S. (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. London: Hutchinson.
- 718 Taylor, S., Beechler, S. in Napier, N. (1996): Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4): 959–985.
- 719 Scullion, H. in Paauwe, J. (2004): *International human resource management: Recent developments in theory and empirical research*. V: A. W. Harzing in J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management*, 65–88. London: Sage publications.
- 720 Bratton, J. in Gold, J. (2017): *International HRM and global capitalism*. V: J. Bratton, in J. Gold (ur.), *Human resource management: Theory and practice*, 525–556. London: MacMillan.
- 721 Dowling, P. J., Festing, M. in Engle, A. D. (2017): *International Human resource management*. London: Thomson Learning.
- 722 Harzing, A. W. in Tenzer, H. (2019): *International human resource management*. Thousand Oaks: Sage.

- 723 Taylor, S., Beechler, S. in Napier, N. (1996): Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4): 959–985.
- 724 *Perlmutter*, H. V. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation. *Practicing Manager*, 171: 3–18.
- 725 Evans, P., Pucik, V. in Barsoux, J. (2011): The global challenge: Frameworks for international human resource management. New York: McGraw-Hill.
- 726 Adler, N. and Gadhar, F. (1990): Strategic human resource management: A global perspective. V: R. Pieper (ur.), *Human resource management in international comparison*, 235–260. Berlin: deGruyter.
- 727 Dowling, P. J. (1999): Completing the puzzle: Issues in the development of the field of international human resource management. *Management International Review*, 39(3): 27–43.
- 728 Adler, N. and Gadhar, F. (1990): Strategic human resource management: A global perspective. V: R. Pieper (ur.), *Human resource management in international comparison*, 235–260. Berlin: deGruyter.
- 729 Mayrhofer, W., Reichel, A. in Sparrow, P. (2002): Alternative forms of international working. V: G. Stahl, I. Björkman in S. Morris (ur.), *Handbook of research into international HRM*, 300–327. London: Edward Elgar.
- 730 Scullion, H. in Collings, G. D. (2006): Alternative forms of international assignments. V: H. Scullion in G. D. Collings (ur.), *Global staffing*, 159–177. London: Routledge.
- 731 Dessler, G. (2015): Managing global human resources. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management*, 10. izdaja, 564–587. Boston: Pearson.
- 732 Dessler, G. (2015): Managing global human resources. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management*, 10. izdaja, 564–587. Boston: Pearson.
- 733 Bratton, J. in Gold, J. (2017): International HRM and global capitalism. V: J. Bratton in J. Gold (ur.), *Human resource management: Theory and practice*, 525–556. London: MacMillan.
- 734 Makarius, E. E. in Larson, B. Z. (2017): Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2): 159–178.
- 735 Dessler, G. (2015): Managing global human resources. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management*, 10. izdaja, 564–587. Boston: Pearson.
- 736 Patel, C. in Budhwar, P. (2020): Globalism, multinational enterprises and HRM. V: J. Crawshaw, P. Budhwar in A. Davis (ur.), *Human resource management: Strategic and international perspectives*, 108–131. Los Angeles: Sage.
- 737 Scullion, H. in Collings, G. D. (2006): Alternative forms of international assignments. V: H. Scullion in G. D. Collings (ur.), *Global staffing*, 159–177. London: Routledge.
- 738 Bratton, J. in Gold, J. (2017): International HRM and global capitalism. V: J. Bratton in J. Gold (ur.), *Human resource management: Theory and practice*, 525–556. London: MacMillan.
- 739 Edström, A. and Galbraith, J. R. (1977): Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations, *Administrative Science Quarterly*, 22(2): 248–263.

- 740 Gregersen, H. B. in Black, J. S. (1992): Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *The Academy of Management Journal*, 35(1): 65–90.
- 741 Scullion, H. in Collings, G. D. (2006): Alternative forms of international assignments. V: H. Scullion in G. D. Collings (ur.), *Global staffing*, 159–177. London: Routledge.
- 742 Scullion, H. in Collings, G. D. (2006): Alternative forms of international assignments. V: H. Scullion in G. D. Collings (ur.), *Global staffing*, 159–177. London: Routledge.
- 743 Tung, R. L. (1982): Selection and training of personnel for overseas assignments, *Columbia Journal of World Business*, 16(2): 68–78.
- 744 Patel, C. in Budhwar, P. (2020): Globalism, multinational enterprises and HRM. V: J. Crawshaw, P. Budhwar in A. Davis (ur.), *Human resource management: Strategic and international perspectives*, 108–131. Sage: Los Angeles.
- 745 Harris, H. in Brewster, C. (1999): The coffee-machine system: how international selection really works. *International journal of human resource management*, 10(3): 488–500.
- 746 Dessler, G. (2015): *Managing global human resources*. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management*, 10. izdaja, 564–587. Boston: Pearson.
- 747 Harzing, A. W. in Ruysseveldt, J. V. (2004): *International human resource management*. London: Sage Publications.
- 748 Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences*. London, Sage.
- 749 Reiche, S. in Harzing, A. W. (2015): International assignments. V: A. W. Harzing in A. H. Pinnington (ur.): *International human resource management*, 145–190. London: Sage.
- 750 Tarique, I. in Caligiuri, P. (2004): Training and development of international staff. V: A. W. Harzing in J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management*, 283–306. London: Sage Publications.
- 751 Briscoe, D. R. in Schuler, R. S. (2004): *International human resource management: Policy and practice for the global enterprise*. London: Routledge.
- 752 Tarique, I. in Caligiuri, P. (2004): Training and development of international staff. V: A. W. Harzing in J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management*, 283–306. London: Sage Publications.
- 753 Treven, S. (2001): *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- 754 Jazbec, M. (2005): Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih. V: J. Prašnikar in A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, 85–107. Ljubljana: Časnik Finance.
- 755 Parkinson, E. in Morley, M. J. (2006): Cross-cultural training. V: H. Scullion in G. D. Collings (ur.), *Global staffing*, 117–138. London: Routledge.
- 756 Pinnington, A. H., Debrah, J. A. In Rees, C. J. (2015): Training and development: Developing global leaders and expatriates. V: A. W. Harzing, in A. H. Pinnington (ur.), *International human resource management*, 325–365. London: Sage.
- 757 Jazbec, M. (2005): Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih. V: J. Prašnikar in A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, 85–107. Ljubljana: Časnik Finance.

- 758 Gomez - Mejia, L.R., Balkin D. B. in Cardy, R. L. (2013): *Managing human resources*. New York: Pearson.
- 759 Gomez - Mejia, L.R., Balkin D. B. in Cardy, R. L. (2013): *Managing human resources*. New York: Pearson.
- 760 Kohont, A. in Brewster, C. (2014): The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. *Baltic journal of management*, 9(3): 294–313.
- 761 Perkins, S. J. in Shortland, S. (2006): *Strategic international human resource management: Choices and consequences in multinational people management*. London: Kogan Page.
- 762 Perkins, S. J. in Shortland, S. (2006): *Strategic international human resource management: Choices and consequences in multinational people management*. London: Kogan Page.
- 763 Osland, J. S. (2006): Developing global leadership capabilities and global mindset: A review. V: G. K. Stahl in I. Bjorkman (ur.), *Handbook of research in international human resource management, 197–222*. Cheltenham: Edward Elgar.
- 764 Osland, J. S. (2006): Developing global leadership capabilities and global mindset: A review. V: G. K. Stahl in I. Bjorkman (ur.), *Handbook of research in international human resource management, 197–222*. Cheltenham: Edward Elgar.
- 765 Briscoe, D. R. in Schuler, R. S. (2004): *International human resource management: Policy and practice for the global enterprise*. London: Routledge.
- 766 Black, J. S., Mendenhall, M. in Odou, G. (1991): Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, 16(2): 291–317.
- 767 Oberg, K. (1960): Cultural shock: adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7: 177–182.
- 768 Schaffer, M. A., Harrison, D.A. in Gilley, K.M. (1999): Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3): 557–581.
- 769 Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. in Stroh, L. (1999): *Globalizing people through international assignments*. Boston: Addison-Wesley.
- 770 Tarique, I. in Caligiuri, P. (2004): Training and development of international staff. V: A. W. Harzing in J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management, 283–306*. London: Sage Publications.
- 771 Briscoe, D. R. in Schuler, R. S. (2004): *International human resource management: Policy and practice for the global enterprise*. London: Routledge.
- 772 Dessler, G. (2015): *Managing global human resources*. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management, 10. izdaja, 564–587*. Boston: Pearson.
- 773 Gomez - Mejia, L. R., Balkin, D. B. in Cardy, R. L. (2013): *Managing human resources*. New York: Pearson.
- 774 Harzing, A. W. in Ruysseveldt, J. V. (2004): *International human resource management*. London: Sage Publications.
- 775 Dowling, P. J., Festing, M. in Engle, A. D. (2017): *International human resource management*. London: Thomson Learning.

- 776 Gardner, H. K. in Matviak, I. (2020): Coronavirus could force teams to work remotely. *Harvard Business Review*. Dostopno prek <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-could-force-teams-to-work-remotely>
- 777 Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. in Zimmermann, A. (2020): International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51: 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- 778 Patel, C. in Budhwar, P. (2020): Globalism, multinational enterprises and HRM. V: J. Crawshaw, P. Budhwar in A. Davis (ur.), *Human resource management: Strategic and international perspectives*, 108–131. Los Angeles: Sage.
- 779 Dowling, P. J., Festing, M. in Engle, A. D. (2017): *International human resource management*. London: Thomson Learning.
- 780 Dessler, G. (2015): *Managing global human resources*. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management*, 10. izdaja, 564–587. Boston: Pearson.
- 781 Bratton, J. in Gold, J. (2017): *International HRM and global capitalism*. V: J. Bratton in J. Gold (ur.), *Human resource management: Theory and practice*, 525–556. London: MacMillan.
- 782 Bonache, J. (2006): The compensation of expatriates: A review and a future research agenda. V: G. K. Stahl in I. Bjorkman, (ur.), *Handbook of research in international human resource management*, 158–175. Cheltenham: Edward Elgar.
- 783 Bonache, J. (2006): The compensation of expatriates: A review and a future research agenda. V: G. K. Stahl in I. Bjorkman, (ur.), *Handbook of research in international human resource management*, 158–175. Cheltenham: Edward Elgar.
- 784 Bonache, J. (2006): The compensation of expatriates: A review and a future research agenda. V: G. K. Stahl in I. Bjorkman, (ur.), *Handbook of research in international human resource management*, 158–175. Cheltenham: Edward Elgar.
- 785 Dowling, P. J., Festing, M. in Engle, A. D. (2017): *International human resource management*. London: Thomson Learning.
- 786 Lazarova, M. in Caligiuri, P. (2004): Repatriation and knowledge management. V: A. W. Harzing, in J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management*, 333–356. London: Sage.
- 787 Lazarova, M. in Caligiuri, P. (2004): Repatriation and knowledge management. V: A. W. Harzing, in J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management*, 333–356. London: Sage.
- 788 Lazarova, M. in Caligiuri, P. (2004): Repatriation and knowledge management. V: A. W. Harzing, in J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management*, 333–356. London: Sage.
- 789 Dessler, G. (2015): *Managing global human resources*. V: G. Dessler (ur.), *Human resource management*, 10. izdaja, 564–587. Boston: Pearson.
- 790 Barnes, N. J. (2001): *The boundaryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection*. V: M. H. Albrecht (ur.), *International HRM: Managing diversity in the workplace*, 133–148. Blackwell: Oxford.
- 791 Lazarova, M. in Caligiuri, P. (2004): Repatriation and knowledge management. V: A. W. Harzing, in J. V. Ruysseveldt (ur.), *International human resource management*, 333–356. London: Sage.

- 792 Grossman, R. J. (1998): How recruiters work on high-demand candidates. *HR Magazine*, 43(2): 122–130.
- 793 Lazarova, M. in Caligiuri, P. (2004): Repatriation and knowledge management. V: A. W. Harzing, in J. V. Ruyseveldt (ur.), *International human resource management*, 333–356. London: Sage.

POGLAVJE 16

- 794 OECD (2018). Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth. Dostopno na: <https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupMeetingDoc&docid=12471>
- 795 Mayson, S. in Barrett, R. (2006): The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4): 447–455.
- 796 Wells, S. J. (2013): SME Special Report: Big fish, small ponds – HR leaders make a whale of a difference for owners and managers in small businesses. *HR Magazine*, Julij 2013.
- 797 Wilkerson, J. M. in Seers, A. (2019): Chronic underfit of the small firm's HRM function: When low functional elaboration interacts with contingencies. *Journal of Organizational Psychology*, 19(2): 161–176.
- 798 Heilmann, P., Forsten - Astikainen, R. in Kultalahti, S. (2020): Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6): 1291–1306.
- 799 Krishnan, T. in Scullion, H. (2017): Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3): 431–441.
- 800 Krishnan, T. in Scullion, H. (2017): Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3): 431–441.
- 801 13. Zakon o gospodarskih družbah (2020). Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291>
- 802 Dundon, T. in Wilkinson, A. (2018): HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). V Wood, G. in Collings, D.G. (ur.): *Human Resource Management: A Critical Introduction* (2. izd.). London: Routledge.
- 803 Harney, B. (2021). Accommodating people management in SMEs: A critical review (v recenzijemskem postopku).
- 804 Botero, I. C. in Litchfield, S. R. (2013): Exploring human resource management in family firms: a summary of what we know and ideas for future development. V knjigi Smyrnios, K. X. Poutziouris, P. Z., Goel, S. (ur.): *Handbook of Research on Family Business*, 2. izdaja, str. 371–405. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 805 Nolan, C. T. in Garavan, T. N. (2015): Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1): 85–107.
- 806 Wapshott, R. in Mallet, O. (2015): *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises*. London: Routledge; Heilmann, P., Forsten - Astikainen, R. in Kultalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6): 1291–1306.

- 807 Sels, L., De Winnie, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. in Forrier, A. (2006): Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses. *Small Business Economics*, 26(1): 83–101.
- 808 Tocher, N. in Rutherford, M. W. (2009): Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination of Entrepreneurship Theory and Practice, 33(2): 455–479.
- 809 de Kok, J. in Uhlander, L. (2001): Organisation context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4): 273–91.
- 810 Atkinson, C., Mallett, O. in Wapshott, R. (2016): You try to be a fair employer': Regulation and employment relationships in medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 34(1): 16–33.
- 811 Kotey, B. in Sheridan, A. (2004): Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4): 474–485.
- 812 Nolan, C. T. in Garavan, T. N. (2015): Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18 (1): 85–107.
- 813 Lai, Y., Saridakis, G. in Johnstone, S. (2017): Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4): 470–494.
- 814 Atkinson, C. (2008): An exploration of small firm psychological contracts. *Work, Employment and Society*, 22(3): 447–465.
- 815 Wells, S.J. (2013): SME Special Report: Big fish, small ponds – HR leaders make a whale of a difference for owners and managers in small businesses. *HR Magazine*, Julij 2013.
- 816 Nadin, S. in Cassell, C. (2007): New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment. *International Small Business Journal*, 25(4): 417–443.
- 817 Kitching, J. in Marlow, S. (2013): HR practices and small firm growth: Balancing informality and formality. In Saridakis, G. in Cooper, C. L. (ur.), *How Can HR Drive Growth*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 818 Roberts, I., Sawbridge, D. in Bamber, G. (1989): Employee relations in small and medium-sized enterprises. In Towers, B. (Ed.): *A Handbook of Industrial Relations Practice*. London: Kogan Page.
- 819 Nolan, C. T. in Garavan, T. N. (2015): Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18 (1): 85–107.
- 820 Kotey, B. in Folker, C. (2007): Employee training in SMEs: Effect of size and firm type – Family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2): 214–238.
- 821 Gilman, M., Raby, S. in Pyman, A. (2015): The contours of employee voice in SMEs: the importance of context. *Human Resource Management Journal*, 25(4): 563–579.
- 822 Forbes (2017): Are you running a startup or small business? What's the difference?. Dostopno na: <https://www.forbes.com/sites/jared-hecht/2017/12/08/are-you-running-a-startup-or-small-business-whats-the-difference/>

- 823 Hsieh, Y. C., Lim, S. S. in Weng, J. (2018): Managerial HRM Ideology for Small High-Technology Firms. V *Diversity of Managerial Ideology* (65–93). Springer, Singapore.
- 824 Leunendonk, M. (2015): HR Strategies for SMEs and Startups. Dostopno na: <https://www.cleverism.com/hr-strategies-for-smes-and-startups/>
- 825 Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E. in Midgett, C. (2017): High Performance Work Systems: A Necessity for Startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2): 1.
- 826 Entrepreneur Handbook. (2019): Human resources for startups: What you need to know. Dostopno na: <https://entrepreneurhandbook.co.uk/hr-for-startups/>
- 827 Škerlavaj, M., Harrison, S. in Vavpotič, Ž. (2019): Outfit7 (C): scaling up a unicorn - continuity and renewal. [S. l.]: Insead, 7 str. Dostopno na: <https://cases.insead.edu/publishing/case?code=38292>.
- 828 CreativeHRM. (2015): HRM strategy for start-up. Dostopno: <http://www.creativehrm.com/hrm-strategy-startup-blog.html>
- 829 CreativeHRM. (2015): HRM strategy for start-up. Dostopno: <http://www.creativehrm.com/hrm-strategy-startup-blog.html>
- 830 Ismail, S. (2014): *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Books.
- 831 Davila, A., Foster, G. in Ning, J. (2010): Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Management Review*, 52(3): 79–105.
- 832 Baron, J. N., Hannan, M. T. in Burton, D. (2001): Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms. *American Journal of Sociology*, 106(4): 960–1012.
- 833 Keating, M. in Olivares, M. (2007): Human Resource Management Practices in Irish High-Tech Start-Up Firms, *The Irish Journal of Management*, 28(2): 171–192.
- 834 Entrepreneurial Insights (2015). Dostopno na: <http://www.entrepreneurial-insights.com/category/human-resources/human-resources-101/>
- 835 Mazumdar, N. (2015): HR lessons from start-ups. *Business Today*, 25. 10. 2015.
- 836 Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business model canvas*. Samozaložba.
- 837 Visuel HR (2014): Dostopno na: <https://visueelhr.wordpress.com/2014/07/02/vision-of-hr-value-proposition/>
- 838 Dostopno na: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- 839 Chua, J. H., Chrisman, J. J. in Bergiel, E. B. (2009): An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2): 355–372. Stewart, A. in Hitt, M. A. (2012): Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1): 58–86.
- 840 Stewart, A. in Hitt, M. A. (2012): Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1): 58–86.

- 841 Sánchez - Marín, G., Meroño - Cerdán, A. L. in Carrasco - Hernández, A. J. (2019): Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7): 1084–1110.
- 842 Carney, M., van Essen, M., Gedajlovic, E. R. in Heugens, P. P. (2015): What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3): 513–544.
- 843 Gomez - Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. in Moyano - Fuentes, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 106–137.
- 844 Chrisman, J. J., Kellermans, F. W., Chan, K. C. in Liano, K. (2010): Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1): 9–26.
- 845 Bertrand, M. in Schoar, A. (2006): The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1): 73–96.
- 846 Sánchez - Marín, G., Meroño - Cerdán, A. L. in Carrasco - Hernández, A. J. (2019): Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7): 1084–1110.
- 847 Cruz, C., Firfiray, S. in Gomez - Mejia, L. R. (2011): Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family controlled firms. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 30(1): 159–217.
- 848 Flamini, G., Gnan, L. in Pellegrini, M. M. (2020): Forty years of research on human resource management in family firms: analyzing the past; preparing for the future. *Journal of Family Business Management*.
- 849 Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2005): Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre*, 38(10): 590–591.
- 850 Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. in Mischke, G. A. (2002): Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2): 143–162.
- 851 Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2005): Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija. Revija za management, informatiko in kadre*, 38(10): 590–591.
- 852 Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J. in Welsh, D. H. B. (2012): Family firms' professionalization: Institutional Theory and resource-based view perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2): 12–34.
- 853 Hiebl, M. R. W. in Li, Z. (2020): Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 14 (4): 763–807.
- 854 Sánchez - Marín, G., Meroño - Cerdán, A. L. in Carrasco - Hernández, A. J. (2019): Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7): 1084–1110.
- 855 Ingham, G. (1970): *Size of Industrial Organisation and Worker Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press. Ram, M. in Edwards, P. (2003): Praising Caesar not burying him: What we know about employment relations in small firms. *Work, Employment and Society*, 17(4): 719–730.

- 856 Ram, M. in Edwards, P. (2003): Praising Caesar not burying him: What we know about employment relations in small firms. *Work, Employment and Society*, 17(4): 719–730.
- 857 Rainnie, A. (1989): *Industrial Relations in Small Firms*. London: Routledge.
- 858 Dundon, T., in Wilkinson, A. (2018): HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). V Wood, G. in Collings, D. G. (ur.): *Human Resource Management: A Critical Introduction* (2. izd.). London: Routledge.
- 859 Nadin, S. in Cassell, C. (2007): New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment. *International Small Business Journal*, 25(4): 417–443.
- 860 Festing, M., Harsch, K., Schäfer, L. in Scullion, H. (2017): Talent Management in Small-and Medium-Sized Enterprises. V D. G. Collings in W. F. Cascio (Eds.): *The Oxford handbook of talent management* (478–493). Oxford: Oxford University Press.
- 861 Coyle - Shapiro, J. A.-M., Pereira Costa, S., Doden, W. in Chang, C. (2019): Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6.
- 862 McNulty, Y. (2014): Modern expatriation through the lens of global careers, psychological contracts, and individual return on investment. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3): 6–22.
- 863 De Vos, A., Buyens, D. in Schalk, R. (2003): Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5): 537–559.
- 864 Atkinson, C. (2008): An exploration of small firm psychological contracts. *Work, Employment and Society*, 22(3): 447–465.
- 865 Rousseau, D. M. (2008): *Psychological Contract Inventory, Employee and Employer Obligations*, The Heinz School, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- 866 Robinson, S. L. in Rousseau, D. M. (1994): Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3): 245–259.
- 867 Deloitte (2014): *Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial survey*. Available at: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf, Executive Summary.
- 868 Zupan, N., Dziewanowska, K. in Pearce, A. (2017): Wanting it all: the challenges of managing young talent in transition economies. *Baltic Journal of Management*, 12(1): 63–85.
- 869 Zupan, N., Mihelič, K. K. in Aleksić, D. (2018): Knowing Me is the Key: Implications of Anticipatory Psychological Contract for Millennials' Retention. In *Psychology of Retention*, 307–330: Springer.
- 870 Mihelič, K. K., Bailey, M., Brueckner, J., Postuła, A. in Zupan, N. (2021): Get what you give? Investigating employer and young professionals' psychological contracts in European SMEs. V *postopku recenzije*.
- 871 Mihelič, K. K. (2019): *Report on Employer Needs, Expectations and Psychological Contracts for Employers and Young Employees*. D 4.1., GETM3 Report (EU Grant agreement No 734824): 1–25.

POGLAVJE 17

- 872 Pilko, I. (2021): Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov: Študija primera izbranega podjetja. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 873 Ankrah, S. in Al Tabbaa, O. (2015): Universities-industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3): 387–408.
- 874 Rybnick, R. in Konigsgruber, R. (2018): What makes industry-university collaboration succeed? A systematic review of the literature. *Journal of Business Economics*, 89(4): 221–250.
- 875 Pilko, I. (2021): Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov: Študija primera izbranega podjetja. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 876 Giones, F. (2019): University – industry collaborations: an industry perspective. *Management Decision*, 57(12): 3258–3279.
- 877 Plesniarska, A. (2018): The Intensity of University-Business Collaboration in the EU. *Folia Oeconomica*, 6 (339): 147–160.
- 878 Marinho, A., Silva, R. G. in Santos, G. (2020): Why most university-industry partnerships fail to endure and how to create value and gain competitive advantage through collaboration – a systematic review. *Quality Innovation Prosperity*, 24(2): 34–50.
- 879 Sanno, A., Ericson Oberg, A., Flores - Garcia, E. in Jackson, M. (2019): Increasing the Impact of Industry-Academia Collaboration through Co-Production. *Technology Innovation Management Review*, 9(4): 37–47.
- 880 Evropska komisija (2018): The state of university-business cooperation in Europe final report. Luksemburg: Publications Office of the European Union.
- 881 Pilko, I. (2021): Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov: Študija primera izbranega podjetja. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 882 Pilko, I. (2021): Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov: Študija primera izbranega podjetja. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 883 Pilko, I. (2021): Pomen sodelovanja med znanostjo in industrijo za razvoj in menedžment talentov: Študija primera izbranega podjetja. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- 884 Lawless, A. (2008): Action Learning as Legitimate Peripheral Participation. *Action Learning: Research and Practice*, 5(2): 117–129. doi:10.1080/14767330802185632.
- 885 Rigg, C. in Trehan, K. (2008): Critical Reflection in the Workplace: Is It Just Too Difficult? *Journal of European Industrial Training*, 32(5): 374–384. doi:10.1108/03090590810877094.
- 886 Brook, C., Pedler, M. in Burgoyne, J. (2012): Some Debates and Challenges in the Literature on Action Learning: The State of the Art Since Revans. *Human Resource Development International*, 15(3): 269–282. doi:10.1080/13678868.2012.687926.

- 887 Vince, R., Abbey, G., Langenhan, M. in Bell, D. (2018): Finding Critical Action Learning Through Paradox: The Role of Action Learning in the Suppression and Stimulation of Critical Reflection. *Management Learning*, 49(1): 86–106. doi:10.1177/1350507617706832.
- 888 Edmonstone, J. (2019): Beyond Critical Action Learning? Action Learning's Place in the World. *Action Learning: Research and Practice*, 16(2): 136–148. doi:10.1080/14767333.2018.1509837.
- 889 Pedler, M., Burgoyne, J. in Brook, C (2005): What Has Action Learning Learned to Become?. *Action Learning: Research and Practice*, 2(1): 49–68. doi:10.1080/14767330500041251.
- 890 Coghlan, D. in Coughlan, P. (2010): Notes Toward a Philosophy of Action Learning Research. *Action Learning: Research and Practice*, 7(2): 193–203. doi:10.1080/14767333.2010.488330.
- 891 Coghlan, D. in Coughlan, P. (2015): Effecting Change and Learning in Networks Through Network Action Learning. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 51(3): 375–400. doi:10.1177/0021886314540210.
- 892 Coghlan, D. in Coughlan, P. (2010): Notes Toward a Philosophy of Action Learning Research. *Action Learning: Research and Practice*, 7(2): 193–203. doi:10.1080/14767333.2010.488330.
- 893 Brook, C., Pedler, M., Abbott, C. in Burgoyne, J. (2016): On stopping doing those things that are not getting us to where we want to be: Unlearning, wicked problems and critical action learning. *Human Relations*, 69(2), 369–389. <https://doi.org/10.1177/0018726715586243>
- 894 Vince, R., Abbey, G., Langenhan, M. in Bell, D. (2018). Finding critical action learning through paradox: The role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection. *Management Learning*, 49(1), 86–106. <https://doi.org/10.1177/1350507617706832>
- 895 Cho, Y. in Egan T. (2022): The changing landscape of action learning research and practice. *Human Resource Development International*, DOI:10.1080/13678868.2022.2124584
- 896 Breen, J. (2014): Exploring criticality in management education through action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 11(1), 4–24. <https://doi.org/10.1080/14767333.2013.874328>
- 897 Edmonstone, J. in Robson, J. (2013): Blending-in: the contribution of action learning to a masters programme in human resources in health. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13(1), 61–75. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2013.052151>
- 898 Healey, M., Jenkins, A. in Lea, J. (2014): Developing research-based curricula in college-based higher education. *The Higher education Academy*.
- 899 Kramar, M. (2009): Pouk. Nova Gorica: Educa, Melior.
- 900 Kelemina, S. (2015): Ekskurzija kot učna metoda. Maribor: Pedagoška fakulteta.

PREDSTAVITEV AVTORJEV

UREDNIKA IN AVTORJA

Andrej Kohont je izredni profesor za organizacijsko-kadrovsko področje na Oddelku za sociologijo Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani. Na Katedri za razvoj in menedžment organizacij in človeških virov poučuje menedžment človeških virov, strateški menedžment človeških virov, vodenje in karierni menedžment. Je skrbnik magistrskega programa Sociologija-Menedžment človeških virov, znanja in organizacij Menedžment človeških virov, znanja in organizacij ter doktorskega programa Organizacijsko-kadrovske študije. Raziskovalno se na Centru za proučevanje organizacij in človeških virov ukvarja z menedžmentom kompetenc, mednarodnim menedžmentom človeških virov, s talenti, z vodenjem in s kariernim svetovanjem ter vodi longitudinalno mednarodno primerjalno raziskavo o menedžmentu človeških virov CRANET. Objavlja v uglednih tujih in domačih revijah in monografijah. Deluje v Slovenski kadrovske zvezi ter prek različnih sodelovanj s podjetji in z organizacijami povezuje prakso in teorijo.

Ivan Svetlik je redni profesor za kadrovsko in socialno področje na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Je eden izmed začetnikov samostojnega kadrovskega študija pri nas v začetku sedemdesetih let. Njegovi interdisciplinarni zasnovi je dal sociološko razsežnost. Študentom je posredoval znanje s kadrovskega področja na podlagi domačih in mednarodnih raziskav ter razvojnega dela v različnih organizacijah. Najznačilnejša longitudinalna mednarodna študija na tem področju je CRANET, v katero je v devetdesetih letih vključil tudi raziskovalno skupino na FDV. Napisal je večje število člankov in poglavij v domačih in mednarodnih knjigah. Kot avtor in urednik je sodeloval pri vseh izdajah knjige Management kadrovskega virov. Kadrovsko področje povezuje s področji zaposlovanja, izobraževanja, socialne politike in kakovosti življenja. Opravljal je številne vodstvene vloge: bil je dekan FDV, rektor Univerze v Ljubljani, predsednik Sociološkega društva in Zveze društev za kadrovsko dejavnost, predsednik Sveta za kurikularno prenovu in Sveta za poklicno izobraževanje ter minister za delo, družino in socialne zadeve.

AVTORJI

Eva Boštjančič je redna profesorica za psihologijo dela in organizacij na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete v Ljubljani. Raziskovalno se ukvarja s področjem talentov, z medkulturno inteligentnostjo in vodenjem v organizacijskem okolju, z vračanjem na delo po izgorelosti oz. po daljši bolniški odsotnosti idr. Ob tem tudi svetuje, vodi delavnice, predava zaposlenim v gospodarstvu in javnem sektorju ter ureja spletno stran [psihologijadela](#).

Matej Černe je redni profesor za področje menedžmenta in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V raziskovalnem, pedagoškem in v svetovalnem delu se osredinja na inovativnost, ustvarjalnost, organizacijsko vedenje, ravnanje z ljudmi in na vodenje v digitalni dobi. V preteklosti je deloval kot vodja Laboratorija za odprte inovacijske sisteme na Centru odličnosti COBIK. Za svoje raziskovanje je prejel številne nagrade (združenja CEEMAN, EDAMBA za eno izmed 10 najboljših doktorskih disertacij v Evropi, za najboljše objavljene članke v letih 2014, 2018 in 2019 na EF); objavlja v najboljših revijah s področja menedžmenta (Academy of Management Journal, Leadership Quarterly ali Human Resource Management). Je glavni urednik revije Dynamic Relationships Management Journal, poleg tega deluje kot član uredniških odborov v revijah Leadership Quarterly, Human Resource Management Review, Human Resource Management Journal ter Economic and Business Review.

Luka Eržen je raziskovalec in svetovalec na področju menedžmenta človeških virov, pri čemer se osredinja na razvoj ter vpeljavo strategij raznolikosti in vključenosti. Vpet je v številne organizacije, ki se ukvarjajo z zadnjim področjem in spodbuja širše sprejemanje pomena raznolikosti. Obenem pomaga številnim domačim in tujim podjetjem pri reševanju problemov, ki se navezujejo na menedžment človeških virov, digitalno trženje in na uvajanje sprememb. Robert Kaše je redni profesor za področje menedžmenta in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Raziskovalno in strokovno se ukvarja s področji menedžmenta človeških virov, karier in delovanja v timih. Za svoje raziskovalno delo je prejel več domačih in mednarodnih priznanj. Vključen je v mednarodne raziskovalne

mreže in projekte (npr. 5C, GLOBE), sodeluje v različnih strokovnih telesih v Sloveniji in je član več uredniških odborov mednarodnih strokovnih revij. Redno predava tudi v tujini ter si prizadeva za sodelovanje med raziskovalci in gospodarstvom.

Špela Krebelj je diplomirana sociologinja – kadrovski menedžment, študentka magistrskega programa Sociologija – Menedžment človeških virov, znanja in organizacij ter predsednica Društva študentov kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede (UL). Katarina Katja Mihelič je redna profesorica za menedžment in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Pri pedagoškem in raziskovalnem delu pokriva teme, povezane z vedenjem ljudi v organizacijah, med njimi individualne značilnosti in dejavnike uspeha pri delu, (ne)etično vedenje in delovno-družinsko dinamiko. Znanstvene članke objavlja v uglednih mednarodnih revijah, za svoje raziskovalno delo pa je prejela tudi različne nagrade, na primer na uveljavljenih konferencah AOM in EURAM. Izpopolnjevala se je na University of Vienna in Northumbria University. Rada poučuje ter študente in študentke spodbuja k odkrivanju podobnosti med teorijo in prakso na področju organizacijskega vedenja. S svojim delom želi prispevati k uporabi z dokazi podprtih rešitev v poslovni praksi, ki pripomorejo k zavzetosti zaposlenih in uspevanju na delovnem mestu.

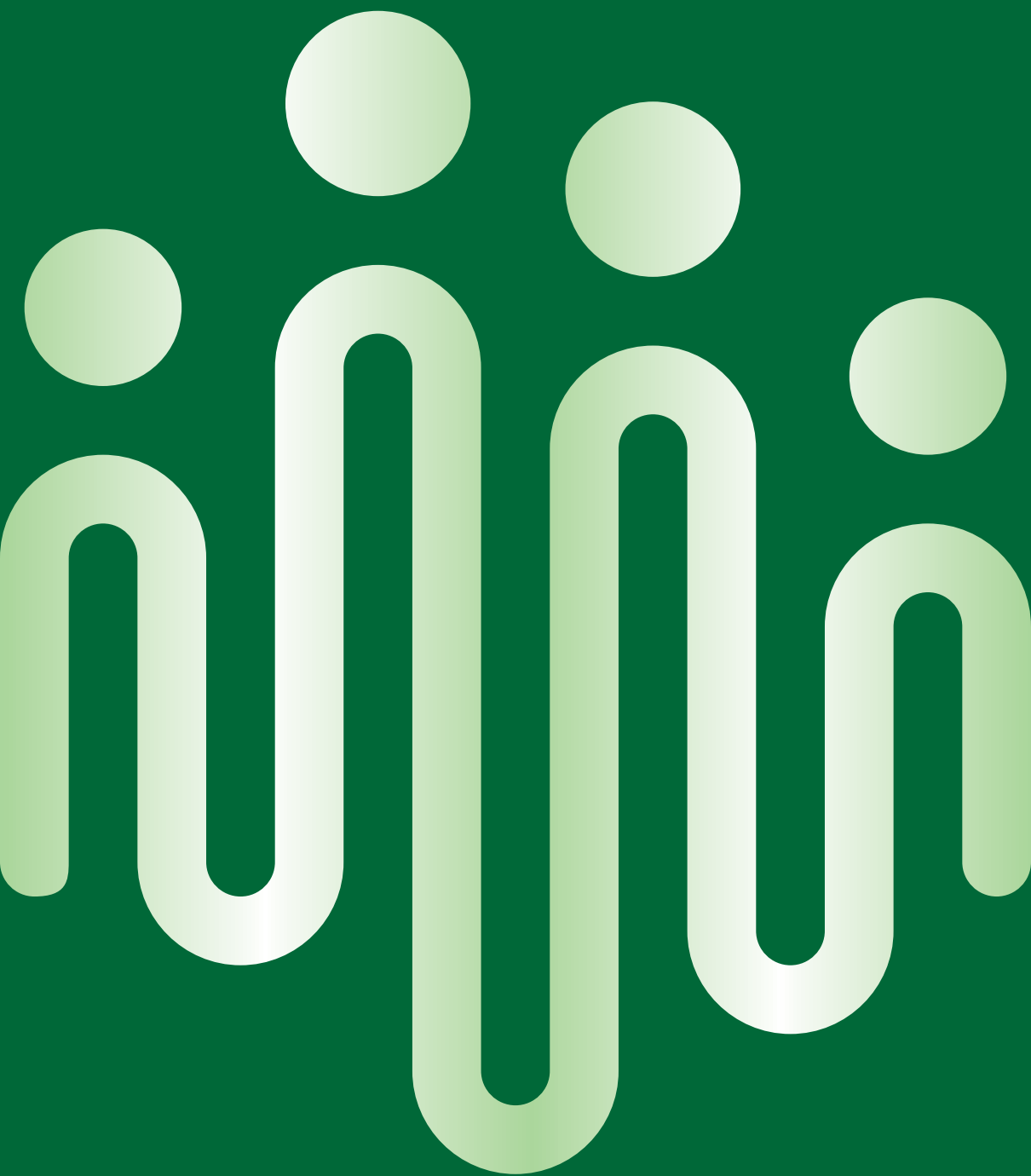
Stane Možina je diplomiral na Prirodoslovno-matematični fakulteti in pozneje na Filozofski fakulteti (psihologija). MBA je opravil v ZDA, doktoriral pa je leta 1961 na Fakulteti za družbene vede (sociologija). Študijsko se je izpopolnjeval na univerzah Michigan in Stanford v ZDA, na Univerzi Hakata na Japonskem in na različnih evropskih univerzah. Znanstveno se je ves čas ukvarjal s problemi vodenja, menedžmenta, socialne psihologije, z obnašanjem potrošnikov, organiziranjem dela, s komuniciranjem, skupinsko dinamiko in z razvojem človeških virov. Je avtor in soavtor 30 knjižnih publikacij in prek 400 strokovnih člankov v slovenskem jeziku in tujih jezikih. Pomembnejša zadnja dela so: S. M. et al.: Management, Didakta, 2002; Poslovno komuniciranje, Obzorja Maribor, 2004; Management znanja, 2006. Stane Možina je zaslužni profesor Ekonomske fakultete v Ljubljani.

Barbara Rajgelj je docentka za pravne predmete na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, na kateri predava temelje prava, delovno in socialno pravo ter gospodarsko pravo. Doktorirala je iz mobilnosti gospodarskih družb v EU. Je avtorica monografije *Evropsko pravo družb* (2009) ter soavtorica več drugih monografij in učbenika *Temelji prava* (2005). Raziskovalno se ukvarja z industrijskimi odnosi, delovnimi razmerji, s pravom socialne varnosti in z družinskim pravom, v zadnjem času pa tudi z ustavnim pravom in vladavino prava. Je soustanoviteljica Zavoda za kulturo raznolikosti Open in aktivistka za človekove pravice ljudi. V začetku leta 2021 je soustanovila Pravno mrežo za varstvo demokracije.

Miroslav Stanojević je redni profesor na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Leta 1987 doktoriral s področja sociologije na Fakulteti za sociologijo, politične vede in novinarstvo v Ljubljani. Diplomiral in magistriral je s področja političnih ved na Fakulteti za politične vede Univerze v Beogradu. Njegove raziskave vključujejo sociologijo dela in industrijske odnose, marketizacijo državno reguliranih ('realsocialističnih') družb in preobrazbo industrijskih odnosov v Sloveniji. Vključen je v raziskovalna omrežja, ki se ukvarjajo s sindikati, z zaposlitvenimi razmerji ter upravljanjem človeških virov v EU in državah srednje pa tudi vzhodne Evrope. Od začetka 90. let je na Fakulteti za družbene vede vključen v pedagoški proces, v katerem je bil odgovoren za predmetno področje industrijskih odnosov na dodiplomski in podiplomski stopnji.

Tjaša Tomše je študentka na Fakulteti za družbene vede, na programu Sociologija – Kadrovski menedžment. Že v prvem letniku študija se je priključila Društvu študentov Kadrovskega menedžmenta, na katerem je opravljala razne funkcije v upravnem odboru, bila pa je tudi vodja več projektov. Udejstvovala se je tudi v drugih društvihi fakultete, kot sta študentski klub FDV – Tigri in Študentska sekcija za odnose z javnostmi – ŠS PRSS. V letih 2022–2024 kot predsednica vodi Študentsko organizacijo FDV. V okviru študentskega dela je bila »Social Media Manager« na Kariernem centru Univerze v Ljubljani. Od leta 2023 je sekretarka Slovenske kadrovske zveze. Svojo nadaljnjo študijsko in karierno pot načrtuje in gradi v vodah menedžmenta in organizacije.

Nada Zupan je redna profesorica za menedžment in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je nosilka več predmetov, povezanih z menedžmentom človeških virov, kot gostujoča predavateljica pa deluje tudi mednarodno. Sodeluje v mednarodnih in domačih raziskovalnih projektih, glavna raziskovalna področja pa so: strateški menedžment človeških virov, človeški kapital in kompetence, menedžment talentov in trajnostni vidik ravnanja z ljudmi. Objavila je več kot 70 znanstvenih in strokovnih prispevkov, med drugim v mednarodnih revijah IJHRM, IJM, HRM, EJIM, JEEMS in EBR ter v monografijah pri domačih in tujih založbah (Springer, Edward Elgar, Gower in Nova Science). Rada povezuje teorijo in prakso, zato strokovno deluje kot predavateljica in svetovalka v okviru Centra za poslovno odličnost na Ekonomski fakulteti (CPOEF) in je avtorica knjige *Nagradite uspešne*. Aktivno deluje kot članica Slovenske kadrovske zveze; vodila je tudi projektno skupino za pripravo Standardov slovenske kadrovske stroke.



Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede