

## PODROBNO KAZALO

UVOD .....	13
<b>1. poglavje</b>	
<b>RAZVOJ MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>17</b>
<b>Ivan Svetlik, Nada Zupan</b>	
KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGLAVJU .....	19
VSEBINA POGLAVJA .....	19
OPREDELITEV POJMOV IN RAZVOJ MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV .....	21
Kadri in kadrovska funkcija .....	21
Zgodovinski pregled razvoja kadrovske funkcije .....	23
Menedžment človeških virov (MČV) .....	26
Uveljavljenost MČV v praksi .....	28
Intelektualni, človeški in socialni kapital .....	33
RAZVOJ MČV V TEORETSKI PERSPEKTIVI .....	37
Znanstveni menedžment .....	37
Teorija medčloveških odnosov .....	39
Vedenjske teorije .....	40
Sodobne teorije .....	43
MČV V SODOBNIH ORGANIZACIJAH .....	46
Značilnost sodobnih organizacij in vloga zaposlenih .....	46
Ljudje kot ključni izvor konkurenčnosti sodobne organizacije .....	51
Družba znanja, MČV in menedžment znanja .....	52
Povzetek poglavja .....	55
Vprašanja za razpravo in ponavljanje .....	56
Primer za preučevanje: MČV v Sloveniji .....	57
Literatura in viri .....	58
<b>2. poglavje</b>	
<b>OKOLJE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>63</b>
<b>Ivan Svetlik</b>	
KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGLAVJU .....	65
VSEBINA POGLAVJA .....	65
VPLIV DEJAVNIKOV OKOLJA NA MČV .....	67
TRG DELOVNE SILE (TDS) – KLASIČNI MODEL .....	68
Dejavniki povpraševanja po delovni sili .....	69
Dejavniki ponudbe delovne sile .....	71
Neizpolnjeni pogoji za delovanje klasičnega modela trga delovne sile .....	73
SINDIKATI, DELODAJALCI, DRŽAVA – INSTITUCIONALNI MODEL .....	77
Vloga sindikatov in delodajalcev .....	78
Vloga države .....	80
PROIZVODNO-TEHNIČNI SISTEM .....	83
ODZIV MČV NA OKOLJE .....	85



Povzetek poglavja .....	92
Vprašanja za razpravo in ponavljanje.....	92
Vaja: Razporeditev delovnih mest na posamezne segmente trga delovne sile.....	93
Primer za preučevanje: Selitev proizvodnje na tuje.....	93
Literatura in viri .....	94

### 3. poglavje STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV..... 97 Stane Možina, Nada Zupan

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGLAVJU.....	99
VSEBINA POGLAVJA.....	99
POVEZAVA MED MČV IN USPEŠNOSTJO ORGANIZACIJE.....	101
Različni pristopi k doseganju uspešnosti organizacije z MČV.....	101
Opredelitev strateškega MČV .....	106
Model strateškega MČV za slovenske organizacije.....	110
Strateško planiranje in MČV.....	111
Usklajenost poslovne in kadrovske strategije.....	114
Strateški menedžment in izvajanje kadrovske strategije.....	118
KADROVSKA STRATEGIJA .....	120
Proces oblikovanje kadrovske strategije.....	120
Poslovna izhodišča za oblikovanje kadrovske strategije.....	122
Kadrovska analiza kot podlaga za pripravo strategije .....	126
Uravnoteženost kadrovske strategije.....	129
Prenos kadrovske strategije v vsakodnevne aktivnosti.....	131
Spremljanje uspešnosti in učinkovitosti MČV.....	133
Povzetek poglavja .....	134
Vprašanja za razpravo in ponavljanje.....	136
Vaja: Analiza izvajanja kadrovske funkcije v organizaciji .....	137
Primer za preučevanje: Ukrepi zaboljšanje kadrovskega portfelja .....	138
Primer za preučevanje: Predlog kadrovske strategije .....	139
Literatura in viri .....	141

### 4. poglavje ORGANIZACIJA IN IZVAJANJE MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV ..... 143 Ivan Svetlik, Andrej Kohont

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGLAVJU.....	145
VSEBINA POGLAVJA.....	145
VLOGE MČV.....	147
OSAMOSVAJANJE IN PROFESIONALIZACIJA KADROVSKE FUNKCIJE V SLOVENIJI.....	153
Oblikovanje kadrovskih služb.....	153
Proces devolucije kadrovske dejavnosti .....	157
Kompetenčni profili kadrovskih strokovnjakov za potrebe izvajanja MČV .....	161





Elementi profesionalizacije MČV .....	164
Vloga zunanjih izvajalcev dejavnosti MČV in tržne storitve .....	169
USPEŠNOST KADROVSKIH SLUŽB IN DEJAVNOSTI MČV .....	173
Povzetek poglavja .....	183
Vprašanja za razpravo in ponavljanje.....	185
Primer za preučevanje: Uspešnost MČV na področju izobraževanja in usposabljanja .....	186
Literatura in viri .....	188

## 5. poglavje

<b>ANALIZA DELA IN DOLOČANJE POTREBNIH ZMOŽNOSTI DELAVCEV .....</b>	<b>191</b>
<b>Ivan Svetlik, Andrej Kohont</b>	

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGLAVJU .....	193
VSEBINA POGLAVJA .....	193
ORGANIZACIJA IN LJUDJE .....	195
ANALIZA DELA .....	198
Uporaba analize dela .....	199
Priprava na analizo dela .....	201
Metode za analizo dela .....	202
ZMOŽNOSTI IN KOMPETENCE .....	216
Določanje potrebnih zmožnosti delavca .....	216
Opredelitev pričakovanih kompetenc .....	218
OPIS DELA .....	222
Povzetek poglavja .....	226
Vprašanja za razpravo in ponavljanje.....	227
Vaja: Opis dela.....	228
Primer za preučevanje: Analiza dela v Pekarni Pečjak.....	230
Literatura in viri .....	232

## 6. poglavje

<b>NAČRTOVANJE IN ZAGOTAVLJANJE OPTIMALNEGA OBSEGA ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>233</b>
<b>Robert Kaše</b>	

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGLAVJU .....	235
VSEBINA POGLAVJA .....	235
NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV .....	237
Napovedovanje povpraševanja po človeških virih – poslovni vidik .....	241
Napovedovanje notranje (neto) ponudbe človeških virov .....	243
Napovedovanje zunanje ponudbe človeških virov.....	249
Ugotavljanje stanja in načrt aktivnosti za reševanje neravnovesij .....	250
REŠEVANJE PRIMANJKLJAJA ČLOVEŠKIH VIROV: ZAGOTAVLJANJE PRILAGODLJIVOSTI OBSEGA ČLOVEŠKIH VIROV .....	251
REŠEVANJE PRESEŽKA ČLOVEŠKIH VIROV: ZMANJŠEVANJE VELIKOSTI ORGANIZACIJE IN OBSEGA ČLOVEŠKIH VIROV .....	257





Strateški pristopi k zmanjševanju velikosti organizacije .....	258
Načini zmanjševanja obsega človeških virov .....	261
Želene in dejanske posledice zmanjševanja .....	264
Najboljše prakse pri zmanjševanju .....	269
Povzetek poglavja .....	272
Vprašanja za razpravo .....	274
Vaja: Analiza izvajanja kadrovske funkcije v organizaciji .....	276
Primer za preučevanje: Oblačilno podjetje z notranjimi neravnovesji .....	277
Literatura in viri .....	279

## **7. poglavje** **PRIDOBIVANJE, IZBIRANJE IN UVAJANJE DELAVCEV.....283** **Ivan Svetlik**

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGlavJU .....	285
VSEBINA POGlavJA .....	285
PRIDOBIVANJE DELAVCEV .....	287
Metode pridobivanja delavcev iz zunanjih virov .....	289
Izbira ustrezne metode.....	295
IZBIRANJE DELAVCEV .....	299
Postopek izbiranja delavcev .....	299
Metode izbiranja delavcev .....	303
Pisne prijave, dokazila, priporočila in poročila.....	303
Testi.....	306
Intervjuji.....	311
Končna izbira delavca .....	327
UVAJANJE DELAVCEV.....	328
Povzetek poglavja .....	331
Vprašanja za razpravo in ponavljanje.....	333
Vaja: Vprašanja za intervju s kandidatom .....	334
Primer za preučevanje: Spletno zaposlovanje .....	334
Primer za preučevanje: Timski postopek izbire .....	335
Literatura in viri .....	336

## **8. poglavje** **OBLIKOVANJE DELA IN KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA.....337** **Ivan Svetlik**

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGlavJU.....	339
VSEBINA POGlavJA .....	339
MOTIVIRANOST, DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	341
Motivatorji.....	344
Higieniki.....	345
OBLIKOVANJE DELA .....	348
Načini oblikovanja dela .....	349
Oblikovanje dela v praksi.....	352
Organizacijsko-tehnične spremembe.....	355





Spremembe v vodenju .....	360
Delo v skupinah .....	367
Usklajevanje delovnega in družinskega življenja .....	372
Pogoji za oblikovanje dela .....	374
Povzetek poglavja .....	377
Vprašanja za razpravo in ponavljanje.....	378
Vaja: Oblikovanje dela na izbranem delovnem mestu .....	378
Primer za preučevanje: Intenzivnost dela.....	379
Literatura in viri .....	380

## **9. poglavje** **VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V ODLOČANJE .....383** **Miroslav Stanojević**

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGlavJU .....	385
VSEBINA POGlavJA.....	385
DETERMINANTE DISTRIBUCIJE MOČI NA RAVNI ORGANIZACIJ: STOPNJA TEHNOLOŠKE RAZVITOSTI IN (DE)REGULACIJA TRGA DELOVNE SILE .....	387
NEPOSREDNA (DIREKTNA) PARTICIPACIJA .....	390
POSREDNA (INDIREKTNA, REPREZENTATIVNA PARTICIPACIJA.....	392
INTENZITETA IN PREDMET PARTICIPACIJE: OBVEŠČANJE, POSVETOVANJE IN SOODLOČANJE .....	393
PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH PRI ODLOČANJU IN KOLEKTIVNA POGAJANJA .....	394
VKLJUČITEV ZAPOSLENIH V PROCES ODLOČANJA V SLOVENIJI .....	396
Zgodovinsko ozadje: samoupravljanje .....	396
Restrukturacija kontekstualnih dejavnikov participacije v obdobju velike systemske spremembe (1987–1992) .....	397
Participacija in sindikalizacija v slovenskem post-komunizmu .....	398
Funkcionalna fleksibilnost in avtonomnost zaposlenih .....	400
Neavtonomnost zaposlenih v organizacijah z visoko obremenitvijo .....	401
Stopnjevanje delovnih obremenitev zaposlenih.....	402
Polarizacija režimov dela na Slovenskem .....	403
Povzetek poglavja .....	405
Vprašanja za razpravo in ponavljanje .....	406
Vaja: Igranje vlog v participativni in neparticipativni organizaciji.....	406
Primer za preučevanje: Vključevanje zaposlenih v odločanje v upadajoči panogi – primer podjetja 'X' .....	407
Literatura in viri .....	408

## **10. poglavje** **ZAGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH .....409** **Nada Zupan**

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGlavJU .....	411
VSEBINA POGlavJA.....	411
SISTEM ZAGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH .....	413
Pojem uspešnosti .....	413



Namen in značilnosti sistema zagotavljanja uspešnosti .....	417
Vloga vodje v procesu zagotavljanja uspešnosti zaposlenih .....	420
DOLOČANJE CILJEV .....	422
Proces oblikovanje ciljev posameznika .....	423
Značilnosti dobrih ciljev .....	425
SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI .....	428
Kaj je uspešno delo in katera merila to najboljše izražajo .....	428
Metode spremljanja delovne uspešnosti .....	432
Kdo je vir informacij o delovni uspešnosti .....	438
Pogostost merjenja oziroma ocenjevanja delovne uspešnosti .....	441
Napake pri spremljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti .....	442
POVRATNE INFORMACIJE O USPEŠNOSTI IN NAČRTOVANJE IZBOLJŠAV .....	444
Značilnosti dobrih povratnih informacij .....	444
Ocenjevalni pogovor .....	447
Letni razvojni pogovor .....	448
Ukrepi za izboljšanje delovne uspešnosti .....	454
Povzetek poglavja .....	457
Vprašanja za razpravo in ponavljanje .....	459
Vaja: Oblikovanje ciljev .....	460
Vaja: Oblikovanje meril uspešnosti – primer aktivnega sodelovanja študentov .....	461
Vaja: Pohvala .....	462
Vaja: Reševanje problema manj uspešne sodelavke .....	463
Literatura in viri .....	464

## 11. poglavje

### UČENJE, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ KADROV .....467

#### Stane Možina

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGLAVJU .....	469
VSEBINA POGLAVJA .....	469
ZNANJE V ORGANIZACIJI .....	471
UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE .....	473
Učenje .....	474
Učenje odraslih .....	479
Izobraževanje .....	480
Didaktična načela .....	481
Usposabljanje .....	483
UČENJE V ORGANIZACIJI – UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	485
Učenje na ravni posameznika .....	486
Učenje na ravni skupine .....	487
Učenje na ravni organizacije .....	488
Organizirano učenje .....	489
Vloga vodje v organiziranem učenju .....	492



Učne metode .....	493
Raziskovanje izobraževalnih potreb.....	501
Načrtovanje in programiranje izobraževanja.....	502
Vrednotenje izobraževanja .....	504
RAZVOJ KADROV V ORGANIZACIJI.....	505
Opredelitev in načrtovanje karier .....	506
Elementi načrtovanja karier.....	508
Povzetek poglavja .....	511
Vprašanja za razpravo in ponavljanje.....	512
Vaja: Delovni načrt za prenos znanja v prakso.....	513
Primer za preučevanje: Celovit razvoj kadrov v Krki, d.d. ....	515
Literatura in viri .....	520

## 12. poglavje PLAČE IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH ..... 521 Nada Zupan

KAJ BOMO SPOZNALI V TEM POGLAVJU.....	523
VSEBINA POGLAVJA.....	523
SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	525
Sestavine sistema plač in nagrajevanja.....	526
Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti podjetja .....	531
Strateško oblikovanje sistema plač in nagrajevanja .....	534
Osnovni model plač in nagrajevanja.....	541
OBLIKOVANJE OSNOVNIH PLAČ.....	542
Vrednotenje dela .....	542
Vrednotenje znanja, spretnosti in kompetenc .....	544
Karierni pasovi.....	546
PLAČILO PO USPEŠNOSTI .....	547
Povezovanje plač z uspešnostjo posameznika.....	547
Povezovanje plač z uspešnostjo skupin ali podjetja.....	549
Izbira in oblikovanje programa povezovanja plač z uspešnostjo .....	554
Pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo .....	556
Različni programi ter oblike nagrad in priznanj za uspešno delo.....	559
SODOBNE SMERNICE GLEDE SISTEMOV PLAČ IN NAGRAJEVANJA .....	562
Nagrajevanje po meri posameznika.....	562
Značilnosti sodobnih sistemov plač in nagrajevanja .....	565
Povzetek poglavja .....	568
Vprašanja za razpravo in ponavljanje.....	569
Vaja: Analiza spoštovanja psihološke pogodbe .....	570
Primer za preučevanje: Nagrajevanja po uspešnosti.....	572
Literatura in viri .....	574



## RAZVOJ MČV V TEORETSKI PERSPEKTIVI

Ljudje, njihove ideje in delo so od nekdaj temeljno gibalno razvoja vsake družbe in gospodarstva. To dejstvo je sicer nekoliko zameglila industrijska revolucija, ki je v ospredje postavila kapital, ljudi pa obravnavala zgolj kot podaljšek strojev. Poudarek je bil na delitvi dela in na specializaciji, ki naj bi povečevali učinkovitost zaposlenih. Vendar so kasnejša prizadevanja za povečevanje učinkovitosti kmalu pokazala, da so podjetja socio-tehnični sistemi in da morajo v njih ljudi obravnavati tudi kot osebe, ki imajo svoje potrebe, interese in pričakovanja. Zato so se od sredine prejšnjega stoletja začele razvijati teorije menedžmenta, ki so bile bolj usmerjene k ljudem in k njihovim medsebojnim odnosom.

### Znanstveni menedžment

Frederick W. Taylor (1931) je svojo **teorijo znanstvenega menedžmenta** razvil na podlagi izkušenj z organiziranjem dela v jeklarnah, kjer je najprej delal kot navadni delavec, nato kot delovodja in po zaključku študija strojništva kot glavni inženir. Ugotovitve je leta 1911 objavil v knjigi *Načela znanstvenega menedžmenta*, v kateri podrobno opisuje tudi vse poskuse urejanja dela v jeklarni Bethlehem Steel. Njegov temeljni cilj pri teh poskusih je bil povečati učinkovitost delavcev, saj je bil v svoji zagnanosti prepričan, da bi s tem prispeval tako 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 možni način za opravljanje določenega delovnega opravila. Samo za to, da je odkril najboljši način razreza železa, je na primer opravil približno 50.000 poskusov. Vendar so bili rezultati njegovega dela 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 na dan. Pogoj je seveda bil, da je delavec v celoti ubogal navodila glavnega inženirja, kako naj dela, kdaj naj počiva ipd. Seveda je bila za takšno povečano učinkovitost 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 \$ naj bi prejel novih 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, ki 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.

Že Taylor je opozoril, da je mogoče znanstveni menedžment uporabljati tudi v škodo zaposlenih, kar so v težnji po večji učinkovitosti mnogi tovarnarji tudi dejansko storili. Tako imenovani taylorizem so uvajali ne glede na potrebe delavcev in pogosto povzročili preobremenjenost, delavce so pretvorili v avtomate, konflikti na delovnem mestu so bili pogosti, zato so znanstvenemu menedžmentu ostro nasprotovali sindikati. Zaradi upora v tovarni smodnika, v kateri so uporabljali njegova načela, pa se je moral Taylor zagovarjati celo pred ameriškim kongresom.

Kljub vsemu so Taylorjeve ideje 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 štejem opravljenih delovnih opravil, strogim nadzorom in enostavnim delom, za katerega 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 enostavnih 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 zaposlenimi, 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 kasneje. Kljub temu uporabljajo številne izpopolnjene elemente njegovega pristopa k vodenju, organizaciji dela in MČV tudi v sodobnih organizacijah.

## Teorija medčloveških odnosov

Poleg Taylorjevih zamisli o urejanju dela, ko naj bi na znanstven način poiskali najučinkovitejši način dela, so v tovarnah veliko pozornosti začeli namenjati tudi izboljšanju delovnih pogojev. K temu so veliko prispevali tudi čedalje številčnejši in močnejši sindikati, ki so se začeli resno zavzemati za pravice delavcev. Ta prizdevanja so vodila k številnim novim spoznanjem, ki so veliko večjo vlogo namenili medčloveškim odnosom.

Za razvoj teorije so najpomembnejši poskusi podjetja Western Electric v njihovi tovarni v mestecu Hawthorne v ZDA (od tu ime **Hawthornske študije**), kjer so izdelovali telefonske aparate in 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 sami strokovnjaki iz podjetja 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 tisto raven, ko 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.

Vendar so jih rezultati presenetili. Ko so v eksperimentalni skupini povečali osvetlitev, je produktivnost v primerjavi s siceršnjimi podatki narasla, narasla pa je tudi v kontrolni skupini, kjer 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 za nadaljnje poskuse so na pomoč poklicali Eltona Maya in njegovo skupino raziskovalcev s harvardske univerze. Ti so kmalu ugotovili, da so raziskovalci pozornost namenjali le enemu vidiku, to je delovnim pogojem, zanemarili pa so številne druge dejavnike, na primer manjšo delovno skupino in večjo pozornost, ki so jo strokovnjaki in vodstvo namenjali zaposlenim. Raziskava je pokazala, da so socialne okoliščine (na primer stil vodenja, timsko delo, občutek pomembnosti in zadovoljstva pri delu) enako ali celo še pomembnejše za načrtovanje ukrepov glede povečevanja učinkovitosti dela. To so potrdili tudi kasnejši poskusi harvardske skupine, na podlagi katerih so razvili teorijo o medčloveških odnosih. Poudarili so (Roethlisberger & Dickson, 1961):

- **Podjetje je poleg tehničnega še 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, temveč tudi čustveno, zato so poleg denarja in varnosti zaposlitve pomembni še priznanje, občutek pomembnosti in pripadnosti ipd.
- **Zelo pomembna je neformalna skupina**: neformalna skupina ima pomembno mesto v določanju vrednot in stališč, ki vplivajo na produktivnost članov skupine, saj se jim člani pogosto podredijo tudi takrat, ko je takšno ravnanje na primer v škodo njihovega lastnega zaslužka (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 in postati bolj usmerjeno k ljudem. Zato vodje potrebujejo poleg tehničnih še posebna znanja o vodenju.
- **Poleg učinkovitosti je pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih**, saj ima to velik vpliv na povečevanje učinkovitosti v naslednjem obdobju.

Teorija medčloveških odnosov je doživela kar precej kritik, ker naj bi preveč vpletala ideologijo idealnih človeških odnosov: preveč so poudarjali neformalno organizacijo, povečevali so na primer pomen zadovoljstva pri delu, ki po mnenju mnogih nima tako velikega vpliva na produktivnost, poleg tega pa so konflikte prikazovali kot negativen dejavnik, s čimer so na obrobje potisnili upravičen boj sindikatov za interese delavcev. Ne glede na kritike pa lahko teoriji medčloveških odnosov pripišemo zasluge za to, da je opozorila na pomen medčloveških odnosov in so na njeni podlagi mnogi razvijali metode in načine vodenja, ki so pomembno prispevali k izboljšanju odnosov med vodstvom in delavci ter k povečevanju uspešnosti organizacij.

## Vedenjske teorije

Po hawthornskih spoznanjih je preučevanje vedenja zaposlenih v organizacijah doživelo pravi razmah. Pomemben vpliv na razvoj teorij je imelo razlikovanje med **teorijama X in Y**, ki ga je Douglas McGregor prvič objavil leta 1957. Ti dve 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 Y

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

Vir: Povzeto po D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960.

McGregor (1960) 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. V času nastanka teorije naj bi pri menedžerjih prevladovala teorija X, zaradi česar so uporabljali avtokratski stil 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 morda res bližje teoriji X, vendar pa imajo tudi ti vsaj nekaj značilnosti teorije Y, čeprav menedžerji zaradi napačnih domnev teh potencialov zaposlenih ne zmorejo razviti. Posledično tudi zaposleni na delo gledajo kot na nujno zlo in v njem ne vidijo priložnosti za svoj razvoj in dosežke. Če bi uporabili filozofijo teorije Y, bi lahko menedžerji pri zaposlenih 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 popularna in je bila ena osrednjih tem menedžerskih srečanj in usposabljanj, močno pa je vplivala tudi na razmah različnih novih metod in načinov dela.

Podobno kot McGregor je na pogosto zgrešene domneve o zaposlenih opozoril tudi Chris Argyris s svojo **teorijo zrelosti**. Po Argyrisu (1964) zaposleni želijo, da v podjetju z njimi ravnajo kot z zreliimi osebami, medtem ko podjetja (predvsem velike korporacije) od njih pričakujejo, da bodo slepo ubogali pravila in sledili navodilom za delo. To pri zaposlenih vzbuja neizpolnjena pričakovanja in s tem povezano nezadovoljstvo.

Temu so sledili številni prispevki o **participativnem vodenju** (poudarjali so vključevanje zaposlenih v procese odločanja) ter o **motivaciji** in

**zadovoljstvu zaposlenih** (navajali so številne dejavnike, na katere moramo biti pozorni, če želimo povečati uspešnost zaposlenih).<sup>2</sup> Vse te teorije so bila dobra podlaga za oblikovanje kadrovske prakse, posebej oblikovanja dela, plačnih sistemov in nagrajevanja ter odnosov za zaposlenimi. Rdeča nit vseh teoretičnih razprav je bilo spoznanje, da ljudje s svojim znanjem in 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 od vrhov tega pristopa je v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja dosegla **teorija in praksa participacije**, ki se je v veliki meri napajala na izkušnjah jugoslovanskega sistema samoupravljanja. Po eni strani je šla 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, temveč tudi na ravni podjetja oziroma organizacije (Stanojević, 1996; Knudsen, 1995). Tako so poleg Jugoslavije, kjer so eksperimentirali s posebno družbeno ureditvijo (Županov, 1983), zlasti v državah z močno izraženim korporatizmom, nastali različni modeli soupravljanja delavcev oziroma predstavljanja njihovih interesov. To niso bili le sindikati, temveč tudi delavski sveti, kot na primer v Nemčiji (Jacobi, Keller & Muller-Jentch, 1994), kjer so se ohranili do danes. Evropska zakonodaja pozna na primer evropske delavske svete (Schulten, 1996).

Na drugi strani pa so zlasti skeptiki delavskega soupravljanja poudarjali neposredno participacijo oziroma sodelovanje delavcev pri odločanju na mikro ravni, na delovnem mestu in v delovni skupini (Knudsen, 1995). Poudarjali so, da naj vsakdo odloča o tem, na kar se spozna in za kar ima resničen interes. Zagovarjali so koncepte, kot so delegiranje odločanja, avtonomija na delovnem mestu, avtonomne delovne skupine, krožki kakovosti ipd. Razvijali so bolj prijazne oblike dela, kar naj bi predstavljalo srž MČV in naj bi zmanjševalo potrebo po organiziranem in skupinskem nastopu delavcev nasproti delodajalcem. Zaradi uspeha japonskega gospodarstva je bila posebne pozornosti deležna knjiga Williama Ouchija, ki je McGregorjevi teoriji X in Y nadgradil s **teorijo Z** (Ouchi, 1981), v kateri je opisal japonski sistem menedžmenta, ki je temeljil na naslednjih predpostavkah:

2 Najbolj odmevna so dela avtorjev: Likert (1967), Vroom in Yetton (1973), Lawler (1986) o participativnem vodenju; McClelland (1961), Herzberg (1966), Lawler in Porter (1967) ter Hackman in Oldham (1976) o motiviranju in zadovoljstvu zaposlenih.

1) da ljudje radi gradijo sodelovalne odnose tako z delodajalci, neposrednimi sodelavci in drugimi zaposlenimi, 2) da za to potrebujejo dolgo-ročno varno zaposlitev in možnost za učenje in razvoj sposobnosti prek usposabljanja in kroženja, 3) da so poleg materialnega uspeha pomembne vrednote tudi družina, kultura, tradicija in družbene institucije, 4) da imajo zaposleni močno razvit občutek odgovornosti, samo-discipline, in 5) da so sposobni sprejemati skupne odločitve s soglasjem.

Celoten razvoj participativnega menedžmenta je vprašanje zagotavljanja vpliva zaposlenih utemeljil kot stalnico v MČV (glej Beer et al. 1984). Tako je na primer v Evropi neposredna participacija najbolj razvita v zahodnem modelu MČV, posredna v centralnem in južnem modelu, vključujoč Slovenijo, obe pa v skandinavskem (Ignjatović & Svetlik, 2004).

Pri implementaciji različnih praks in pristopov sta se v tem času najbolj uveljavljala **odvisnostni pristop** (angl. *contingency approach*)<sup>3</sup> in **situacijski menedžment** (angl. *situational management*),<sup>4</sup> Pri obeh je poudarjeno spoznanje, da ni enega najboljšega pristopa, temveč moramo vedno preučiti dejavnike v okolju in v organizaciji, ter programe in prakse prilagoditi značilnostim in posebnostim konkretnih situacij. Situacijski menedžment je še posebej izpostavil raznolikost članov organizacije, torej z vidika MČV raznolikost zaposlenih, kar je pomenilo, da moramo tudi kadrovske prakse in ukrepe načrtovati in izvajati tako, da dopustimo možnost čim boljše prilagoditve posamezniku.

## Sodobne teorije

Menedžment človeških virov nedvomno temelji na **interdisciplinarnem pristopu**, zato je z njegovim razvojem naraščala potreba po vključevanju različnih teoretskih podlag. Če sta na začetku prevladovali predvsem psihologija in sociologija, so v zadnjih dveh desetletjih prejšnjega stoletja postale pomembne tudi organizacijske, menedžerske in ekonomske teorije. Kot je povzel Pfeffer (1997) v svoji knjigi o novih smereh organizacijske teorije, so smiselni interdisciplinarni vidiki preučevanja: 1) učinek organizacije kot

3 Teorijo odvisnosti (angl. *contingency theory*) sta najbolj razvila Lawrence in Lorsch (1986). Poudarjala sta predvsem odvisnost organizacije od zunanjega okolja, ki sta jo s svojo teorijo odprtih sistemov opredelila že Katz in Kahn (1966).

4 Več o tem glej na primer F. E. Fidler: *A Theory of Leadership Effectiveness* (1967) ter P. Hersey in K. H. Blanchard: *Management of Organizational Behavior* (1972).

socialnega sistema na vedenje in stališča posameznikov, 2) učinek posameznikovih značilnosti in dejanj na organizacijo, 3) uspešnost in preživetje organizacij, 4) medsebojni vpliv dejavnikov okolja, kot so razpoložljivi viri, delitev dela, kulturno in politično okolje, na organizacijo in obratno, vpliv organizacije na okolje, in 5) konceptualna in metodološka dovršenost pri raziskovanju prej navedenih vidikov. Gre torej za **celovito obravnavanje organizacij z različnih vidikov**, smisel preučevanja pa je predvsem v **iskanju vzvodov uspešnosti**. Skladno z njegovim razmišljanjem je opazen tudi večji pomen, ki so ga pri raziskovanju in organizacijskim teorijam prispevale poslovne šole in tudi svetovalci, ki so s projekti velikih svetovalnih firm zaznavali trende in jih prenašali v strokovno javnost.

Čeprav mnogi dvomijo v metodološko korektnost raziskave, ki je bila Petersu in Watermanu (1982) podlaga za njuno knjigo *V iskanju odličnosti* (angl. *In Search of Excellence*), pa je njuno delo vsekakor pomenilo neke vrste preobrat, saj je izpostavilo predvsem **mehke dejavnike uspeha**, posebej še vrednote, organizacijsko kulturo, ustvarjalnost in odnose znotraj organizacije. Podobne poudarke mehkih dejavnikov konkurenčnosti lahko najdemo v delih Kanterjeve (1983), ki poudarja pomen inovativnosti, opolnomočenja in kulture pri uvajanju sprememb. Drucker (1988) na primer trdi, da bodo organizacije prihodnosti vse bolj podobne simfoničnim orkestrom in zdravniškim timom, kjer vsak ve, kaj mora delati (pozna cilje) in nosi polno odgovornost za svoje delo, ki naj ga dobro opravlja. Sodobni modeli konkurenčnosti so tako poudarili pomen ljudi kot ključnega izvora obstojnih konkurenčnih prednosti (Barney, 1991), še izraziteje pa sta pomembno vlogo dobila **znanje** (na primer Grant, 1996) in kasneje **socialni kapital** (na primer Lepak in Snell, 1999).

Tudi **novi organizacijski modeli** poudarjajo večjo vlogo posameznikov; ta se izraža v nehierarhičnih, vodoravnih in mrežnih organizacijah (Daft, 2004). Velik pomen je zaradi velikosti in hitrosti sprememb, s katerimi se soočajo sodobne organizacije, začel pridobivati **koncept organizacijske sposobnosti prilagajanja** (angl. *organizational fitness*) (Beer, 2002). 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 Senge (1990) in Argyris (1993). **Učeca organizacija** razvija učee zmožnosti, ki se razlikujejo od tradicionalnih (Senge, 1990): 1) sposobnost ljudi, da imajo »občutek« za pomen (angl. *sense of purpose*) in da gradijo skupne vizije; 2) sposobnost ljudi, da vidijo velike vzorce in medsebojno povezanost (sistemska razmišljanje); 3) sposobnost reflektiranja, tako da se vse bolj zavedajo lastnih predpostavk. Učenje v organizacijah

lahko spodbujamo, če ustvarimo primerno okolje. Pomembno je spodbujanje svobodnega razmišljanja in strpnost do napak, ki so sestavni del procesa učenja, ter omogočanje prostega pretoka znanja v organizacijah, ko se zaposleni učijo drug od drugega in s tem povečujejo organizacijsko znanje (de Geus, 1997). Na tej podlagi so se pozneje razvile številne teorije in modeli, med njimi tudi **slovenski model učeče se organizacije FUTURE-O®**, ki so ga razvili Dimovski, Pengerjeva, Škerlavaj in Žnidaršičeva (2005). **Celoviti** konceptualni model FUTURE-O temelji na sedmih elementih, ki vključujejo (Dimovski et al., 2005): 1) postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, 2) izgradnjo podpornih okolij, 3) analizo funkcije strateškega planiranja, oblikovanje celovite strategije in identifikacijo strateških ciljev, 4) oblikovanje organizacijske klime zaupanja in prenosa organizacijskega znanja, 5) oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, 6) spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov ter 7) konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces (za)sidranja sprememb in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture med povezane strateške združbe.

Zabeležili smo nekaj glavnih smeri razvoja sodobnih organizacijskih teorij; množičnost in hitrost njihovega nastajanja pa seveda preprečujeta, da bi jih obravnavali celoviteje ali bolj poglobljeno. Nekatero koncepte predstavljamo v nadaljevanju pri opisovanju značilnosti sodobne organizacije. Zato lahko na tem mestu spodbudimo bralca, naj širi svojo bazo znanja z rednim branjem in kritičnim ovrednotenjem novosti, ki jih prinaša teorija. Poleg mnogih zares pomembnih prispevkov lahko namreč zasledimo tudi veliko muh enodnevnih ali bolj tržno zanimivo preoblečenih že znanih starih konceptov. Zato je pomembno, da pri branju nove literature ne sledimo le knjižnim uspešnicam, temveč uporabljamo tudi članke iz uglednih domačih in tujih revij. 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 (2003). Z osnovnim pristopom presežeta funkcijsko gledanje oz. ločeno obravnavanje posameznih aktivnosti MČV (kot so na primer privabljanje in izbira, usposabljanje, razvoj, nagrajevanje), ki je prevladovalo v preteklosti, ter ponudita procesni pogled, ko aktivnosti MČV vodijo do uspešnosti posameznika in organizacije.



## MČV V SODOBNIH ORGANIZACIJAH

Vlogo ljudi v sodobnem podjetju lepo ponazori Druckerjev citat (1985, str. 123): »Podjetje je človeška organizacija, katere uspeh ali poraz temelji na kakovosti ljudi, ki sodelujejo pri njenem poslovanju. Znanje kot sposobnost, da informacije prenesemo v svoje delo in s tem dosežemo uspešnost, je izključno človeška zmožnost.« Njegova trditev še posebej velja za uspešna sodobna podjetja, ki so svojo celotno organiziranost, vodenje in načine dela prilagodila temu, da ljudje lahko v kar največji meri uporabljajo svoje zmožnosti in tako povečujejo konkurenčnost podjetja.

### Značilnost sodobnih organizacij in vloga zaposlenih

Tradicionalna podjetja so delovala skladno z načeli avtoritete, hierarhije in reda, ki so jih vzpostavila z natančno predpisano organizacijsko strukturo in vzpostavljenimi sistemi odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Seveda je bil takšen pristop možen zaradi dokaj stabilnih razmer poslovanja, masovne proizvodnje in razmeroma enostavnih tehnologij. Zaposlene so obravnavali kot »organizacijske ljudi«<sup>5</sup>, ki so se ob vstopu v podjetje morali odpovedati svoji osebnim ciljem in se v celoti podrediti zahtevam organizacije. Menedžerji in nadzorniki so jim odredili, kaj in kako naj delajo, s številnimi predpisi pa so v podjetjih določili tudi to, kako naj se vedejo. V najbolj grobi obliki je to izražalo pravilo: »Tu niste zato, da bi mislili, temveč zato, da bi delali.« Kljub temu da so se organizacije v dvajsetem stoletju postopno spreminjale in tudi sprejemale nekatera sodobnejša menedžerska načela, jih ta evolucija ni v zadostni meri pripravila na povsem drugačne razmere poslovanja, ki so nastopile proti koncu prejšnjega stoletja in so jih zaznamovali predvsem huda konkurenca, globalizacija in vpliv informacijske tehnologije.

Da bi uspešno tekmovali in se prilagajali spremembam v poslovnem okolju, so začeli uvajati drugačno organiziranost. Tako v sodobnih organizacijah najdemo **sploščene piramide**, srednje ravni menedžmenta izginjajo, njihovo vlogo prevzema informacijska tehnologija, uveljavlja se

5 Prvi je pojem vpeljal W. H. White v svoji knjigi The Organization Man (1966).

**timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, organiziranost postaja procesna** in ne več funkcijska ipd. Takšni načini dela seveda v ospredje postavljajo ljudi, ki postajajo glavni nosilci znanja (namesto tehnologije, ki je bila nosilec znanja v tradicionalnem podjetju). Tako so na eni strani vse bolj pomembni člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa menedžerji kot vodje, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja ter jih nato prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev. Zato se v nasprotju s transakcijskim vodenjem, ki temelji na pridobivanju koristi glede na vložke, **uveljavlja transformacijsko vodenje**, pri katerem vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in dosežejo dobro delovanje zaposlenih prek njihovih lastnih interesov v dobro skupine (Bass, 1996). Temu stilu vodenja morajo organizacije prilagoditi tudi zaposlitvene odnose, ki prav tako ne morejo biti zgolj transakcijski (princip menjave med delodajalcem in delojemalcem). Razvijati morajo **relacijske zaposlitvene odnose**, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi. Pri njih obe strani stremita k maksimiziranju trenutnih in dolgoročnih koristi. Poleg tega si delita tako donose kot bremena. Relacijske zaposlitvene odnose v podjetjih ves čas izgrajujejo ter vanje vključujejo številne ekonomske elemente (na primer plača in ugodnosti) in tudi psihološke (na primer podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih interesov, spoštovanje njihovih dosežkov) (glej sliko 1.2).

Slika 1.2: Primerjava transakcijskih in relacijskih zaposlitvenih odnosov

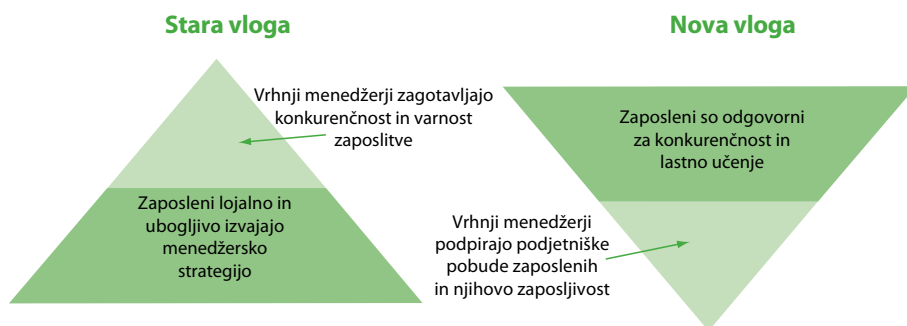
Transakcijski	Relacijski
princip menjave	princip odnosov
denar v zamenjavo za trud (npr. plača in ostale ugodnosti za doseženo količino in kakovost dela)	številni ekonomski in psihološki dejavniki (npr. plača, podpora zaposlenim, sodelovalnost in lojalnost za nadpovprečne dosežke)
fokus obeh strani je v maksimiziranju trenutnih osebnih koristi	fokus obeh strani je v maksimiziranju trenutnih in dolgoročnih koristi obeh strani
donosi in bremena so jasno razmejeni med obe strani	donosi in bremena se delijo in prepletajo
kratkoročni	dolgoročni
natančno določeni	ves čas v izgradnji
posledice: razmeroma nizka pripadnost, interes je omejen le na lastno delo	posledice: večja čustvena vpletenost obeh strani, večja pripadnost, interes za dobro celotne organizacije

Vir: D. Rousseau, *Chnaging the Deal While Keeping the People*, 1996, str. 55.

Transformacijsko vodenje in relacijske zaposlitvene odnose mora podpirati **na novo opredeljena vloga zaposlenih** (slika 1.3). V tradicionalnih

podjetjih so od zaposlenih zahtevali lojalnost v zameno za varno zaposlitev. V sodobnem podjetju ponujajo možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost. Odgovornost za konkurenčnost podjetja torej ni več le v rokah menedžerjev, temveč vseh zaposlenih. Zato morajo pri menedžerjih dobiti ustrezno podporo pri povečevanju svojih zmožnosti (na primer pridobivanje novih znanj) in pri uvajanju lastnih pobud v podjetniško prakso.

Slika 1.3: Nova vloga zaposlenih v sodobnih organizacijah



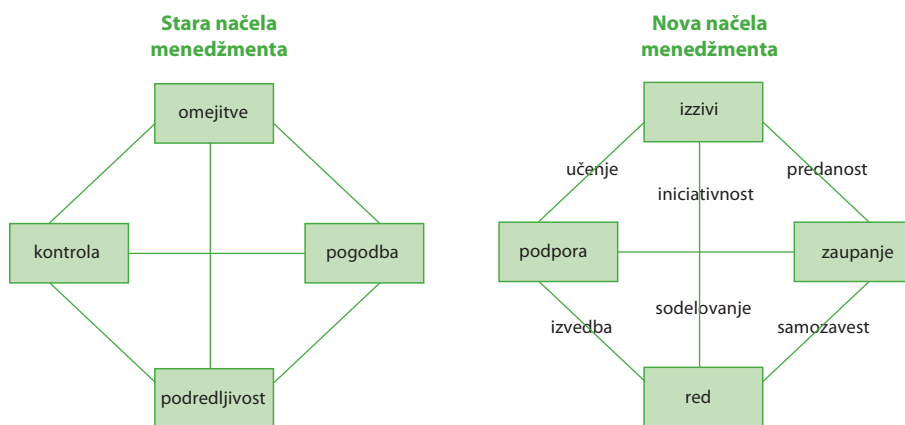
Vir: S. Ghoshal in W. Bartlett, *The Individualized Corporation*, 1998, str. 287.

Uveljavitev nove vloge zaposlenih seveda ni mogoča, če tem ne dodelimo **večje možnosti samostojnega odločanja**. Sodobne organizacije razvijajo **opolnomočenje zaposlenih** (angl. *empowerment*), ki je nujno tudi zato, da zagotavljajo večjo usmerjenost h kupcu s hitro odzivnostjo na njegove potrebe. Zaposleni tako od menedžmenta dobijo jasno vizijo, vrednote in cilje, potem pa so razmeroma samostojni, da izvajajo delo tako, kot se jim zdi najprimernejše. Pri tem jim je treba omogočiti učinkovito izmenjavo informacij in usposabljanje, da izboljšajo lastno uspešnost in prispevajo k uspehu organizacije. Gre za prenos odgovornosti za opravljeno delo in za razumevanje, kako je uspešnost tega dela povezana z uspešnostjo celotne organizacije oziroma ali je ustrezna za izpolnitev vizije podjetja.

Vsi opisani procesi, ki jih lahko v večji ali manjši meri najdemo v uspešnih organizacijah, brez izjeme poudarjajo vlogo zaposlenih. Temeljijo na njihovem **znanju oziroma učenju** ali **pripravljenosti na spremembe** in **motiviranosti za iskanje nenehnih izboljšav** ter ne nazadnje tudi na **pripadnosti podjetju**. Brez tega sodobne organizacije ne morejo pričakovati uspešnosti. Zato ljudem posvečajo čedalje več pozornosti, jih spoštujejo kot posameznike in jim omogočajo doseganje njihovih ciljev, seveda v okviru skupne vizije in doseganja skupnih ciljev. Ljudje so namreč tisti, ki prepoznajo poslovne priložnosti, ki razvijajo nove izdelke, oblikujejo strategije ipd.

Če so pri tem uspešni, je večja verjetnost, da bo uspešna tudi organizacija. Porter (1997) meni, da je danes edini način, kako priti do konkurenčne prednosti, neprestano inoviranje in izboljševanje, v skladu s strateško usmeritvijo. Za doseganje takšnih ciljev sta ključna učenje in ustvarjalnost zaposlenih. To seveda pomeni tudi spremenjeno vlogo vrhnjih menedžerjev, pri katerih postaja čedalje pomembnejša sposobnost vodenja (angl. *leadership*), ki sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, motiviranjem in s timskim delom. To pa pomeni, da se morajo tradicionalna načela menedžmenta v odnosu do zaposlenih precej spremeniti. Slika 1.4 na levi strani prikazuje stara, na desni strani pa nova načela, ki v medsebojni povezavi pri zaposlenih spodbujajo določena vedenja. Kombinacija iniciativnosti, učenja, predanosti, samozavesti, učinkovite izvedbe in sodelovanja je temelj, na katerem lahko gradimo večjo uspešnost in razvoj tako zaposlenih kot podjetja.

Slika 1.4: Nova načela menedžmenta in vedenje posameznikov



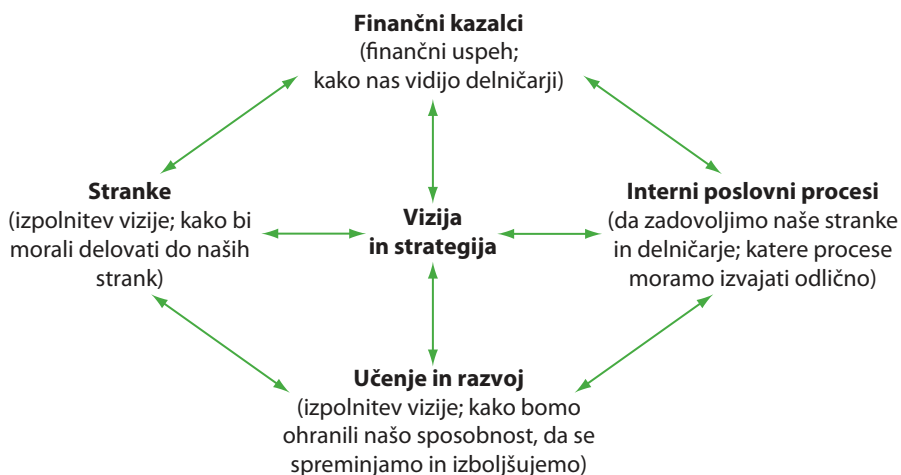
Vir: Prirejeno po S. Ghoshal in W. Bartlett, *The Individualized Corporation*, 1998, str. 146 in 173.

Zaradi povečevanja konkurence in posledičnih pritiskov na zniževanje stroškov, so tudi zaposleni pogosta tarča **varčevalnih ukrepov**, pa naj gre za zmanjševanje sredstev za usposabljanje ali za zmanjševanje števila zaposlenih. Hamel in Prahalad (1994, str. 9–10) sta zelo kritična do takšnih ukrepov, saj menita, da so preveč enostranski in poenostavljeni. Problem vidita v tem, da se zdi pri tipičnih merah uspešnosti, kot sta na primer donosnost in ekonomičnost, veliko lažje zmanjšati imenovalce, kot pa povečati števec. Takšen »menedžment imenovalcev« sta slikovito opisala le kot računovodsko bližnjico do produktivnosti. Z zniževanjem števila zaposlenih sicer v podjetjih lahko popravljajo napake iz preteklosti, zagotovo pa ne morejo ustvarjati

novih tržnih priložnosti.<sup>6</sup> Prava rešitev bi seveda bila v povečanju števca, to je prihodka, ob počasneje rastoči ali konstantni kapitalski in zaposlitveni osnovi. Končni cilj poslovanja namreč ni, da bi denar prihranili, temveč, da bi ga čim več ustvarili. Ključ do dolgoročne uspešnosti ni v zniževanju stroškov, ker je ta pristop pravzaprav omejen z ničlo, temveč v povečevanju prihodka.

Zato je toliko bolj dobrodošlo, da sodobne mere ugotavljanja uspešnosti organizacij vključujejo tudi vidike rasti in razvoja in ne več le tradicionalne finančne mere, ki lahko vodijo k napačnim odločitvam. Precej se je uveljavil **uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti**, ki merijo uspešnost s treh dodatnih vidikov: strank (zadovoljstvo strank), internih poslovnih procesov (popravljanje napak) ter učenja in rasti (morala zaposlenih, predlogi) (slika 1.5).

Slika 1.5: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti



Vir: R. S. Kaplan in D. P. Norton, Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 76.

Dosledno upoštevanje uravnoteženega sistema merjenja uspešnosti preprečuje, da bi podjetja uvajala enostavne in enostranske programe sprememb, ki bi jim sicer kratkoročno zagotovili boljše rezultate, a dolgoročno ne bi prispevali k povečevanju njihove konkurenčnosti.

Lahko zaključimo, da tako sodobna organiziranost kot tudi stili menedžmenta in vodenja ter merjenje uspešnosti zaposlenim oziroma človeškim virom v organizacijah pripisujejo precej večjo vlogo kot v tradicionalnih organizacijah. Bolj ko organizacije in njihova konkurenčnost temeljijo na

6 Hamel in Prahalad (1994, str. 12) primerjata odpuščanje zaposlenih z anoreksijo – organizacije sicer na takšen način postanejo vitke, vendar ne tudi bolj zdrave.

znanju, pomembnejša postaja vloga človeških virov. Le tiste organizacije, ki bodo pritegnile največje talente, jih uspele motivirati za čim boljše rezultate in jih čim dlje zadržale pri sebi, da bodo lahko kar najbolje uporabile njihov talent, bodo lahko dolgoročno uspešne. Zato so potrebne medsebojno usklajene kadrovske aktivnosti, povezane s strategijo podjetja, kar je seveda značilnost menedžmenta človeških virov.

## Ljudje kot ključni izvor konkurenčnosti sodobne organizacije

Kako pomembni so ljudje za konkurenčnost podjetja, smo spoznali že v prejšnji točki. Tudi če na povsem klasičen način analiziramo človeške vire kot dejavnik konkurenčnosti sodobne organizacije, lahko sklenemo, da so ti po vseh petih standardnih merilih dejansko pomemben izvor obstojnih konkurenčnih prednosti (Wright et al., 1994, str. 303–310):

- Ljudje **dodajajo vrednost**, kar dokazujeta tako teorija človeškega kapitala kot tudi izračuni finančne vrednosti, ki jo zaposleni prispevajo k podjetju.<sup>7</sup>
- Ljudje z največjimi zmožnostmi **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**,<sup>8</sup> ker je težko ugotoviti, kaj je dejanski izvor konkurenčnosti. Organizacije in ljudje imajo svojo zgodovino, kulturo in medsebojno izoblikovane odnose. Prav tako je zelo zabrisana vzročna povezanost in težko natančno ugotovimo, kaj je privedlo do povečevanja uspešnosti (na primer nov sistem plač ali sistem dajanja predlogov, ki so ga uvedli hkrati z njim, ali morda 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 (na primer stroški uvajanja in usposabljanja delavcev).

7 Več o tem glej v M. E. Porter: *Competitive Advantage* (1985), D. A. Aaker: *Managing Assets and Skills, the Key to Sustainable Competitive Advantage* (1989), v R. Buechner: *Increasing Shareholder Value through Human Asset Management* (1997).

8 Tudi Cappelli in Singh (1992) govorita o tem, da znanje o proizvodih, procesih in rezultatih, ki je v ozadju rutin in socialnih interakcij, ustvarja organizacijske zmožnosti, ki jih je težje posnemati.

- **Pomembna je nezamenljivost**, saj zastaranje ni možno, 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.

Glede ljudi kot izvora konkurenčnosti je pomembna še ena značilnost. Ljudje so človeški kapital, ki ima potencial, da ustvarja ekonomsko rento (profit nad normalno ravniyo v nekem daljšem obdobju), vendar pa ima podjetje nad njimi zgolj **omejeno kontrolo** (Amit & Shoemaker, 1993). Coff (1997) opozarja na nevarnost, da lahko zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, v vsakem trenutku odidejo. S sabo pa ne odnesejo le znanja, temveč tudi informacije, včasih tudi posel oz. poslovne partnerje. Zato je zelo pomembno, da so podjetja sposobna zadržati najboljše ljudi. V današnjem času za to ne zadoščajo več le sestavine klasičnega instrumentalnega zaposlitvenega odnosa, temveč je treba ljudem ponuditi ustrezen razlog, da si želijo ostati v podjetju (Handy, 1997, str. 157–160) ter je treba z njimi ravnati na pošten način (Chan Kim & Mauborgne, 1997). Pomembno je, da ljudje v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje ter uveljaviti svoje interese.

Ker so ljudje ključni izvor konkurenčnosti, morajo podjetja tudi menedžmentu človeških virov namenjati čedalje več pozornosti in prav tako na tem področju iskati vedno nove načine, da ostanejo korak pred konkurenco. Zato lahko v praksi na primer najdemo številne originalne pristope pri izbiranju bodočih sodelavcev, pri usposabljanju ter pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja.

## Družba znanja, MČV in menedžment znanja

Danes je vse več teoretikov, raziskovalcev, politikov in menedžerjev, ki verjamejo da vstopamo v **družbo znanja** in da tudi organizacije vse bolj **temeljijo na znanju** (Grant, 1997; Drucker, 2001). Človeštvo se množi in je že dodobra izčrpalo naravne energetske in surovinske vire planeta. Zato so njegov nadaljnji obstoj in možnosti zadovoljevanja potreb odvisni predvsem od uporabe človeške pameti, ki lahko vodi k čim bolj smotrni uporabi razpoložljivih virov. Med njimi se edino znanje zdi neomejeno.

Tudi predhodne družbe, kot sta industrijska in informacijska, so temeljile na ustvarjanju, prenosu in uporabi znanja (OECD, 2001). To, kar prihajajočo družbo znanja loči od predhodnih, je predvsem (Lundvall, 2001):

- da se je **ciklus znanja** sestavljen iz njegovega ustvarjanja, pridobivanja, razširjanja in uporabe vzpostavil in v veliki meri tudi sklenil **na več ravneh, vključujoč posameznike in organizacije**,
- da **se ciklus znanja vrti s pospešeno hitrostjo**, da postaja čas od nove ideje do novega izdelka ali storitve in njune prodaje na trgu vse krajši.

Navedeno postavlja pred menedžment organizacij vprašanja:

- Kako ustvariti čim več lastnega znanja in kako ga čim hitreje preoblikovati v dobrine in storitve, ki imajo tržno vrednost?
- Kako čim hitreje pridobiti novo znanje iz okolja in ga uporabiti v proizvodnji vsaj tako hitro kot konkurenca?
- Kako poskrbeti, da bo novo znanje čim hitreje prišlo na prava mesta v organizaciji, do zaposlenih, ki ga bodo uporabili za izboljšave v proizvodnji?
- Kako zadržati znanje v organizaciji in tako ohraniti prednost pred konkurenco?

Navedena vprašanja so samo na prvi pogled oddaljena od MČV, v resnici pa se tesno nanašajo nanj. Pridobivanje znanja se nanaša na pridobivanje kadrov z izjemnimi možnostmi in tudi na načine, kako svoje znanje v organizaciji razvijajo naprej. Povezano je tudi z vključevanjem zaposlenih v profesionalne mreže in skupnosti praks, ki segajo prek organizacijskih meja (Wenger et al., 2002). Za ustvarjanje znanja v organizaciji je treba primerno oblikovati delo, ki spodbuja posameznike k iskanju novih rešitev; novo znanje se ustvarja tudi z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Za prenos znanja v organizaciji je poleg klasičnega izobraževanja in usposabljanja treba ustvarjati priložnosti za učenje pri delu, klimo zaupanja, ki spodbuja pretok znanja med posamezniki in skupinami ter postaviti skrbnike znanja, kar vodi v smeri učeče se organizacije (Senge, 1994). Podobno kot ustvarjanje znanja je tudi njegova uporaba v veliki meri odvisna od primernega vodenja ljudi, dodeljevanja delovnih nalog, oblikovanja timov, nagrajevanja in ocenjevanja delovnih dosežkov.

Ključna naloga današnjega MČV je ustvariti organizaciji prednosti s pomočjo najboljših zaposlenih, ki sodelujejo v najboljše organiziranih delovnih procesih (Boxall & Purcell, 2003, 85-86). Na drugi strani je ključna naloga **menedžmenta znanja**, da doseže, da poslovna kultura in strategija organizacije odločno podpirata učenje in delitev znanja med zaposlenimi (Kakabadse et al., 2003). **Na tej točki se MČV in menedžment znanja srečata**. Menedžment znanja se v prvi vrsti nanaša na ljudi in pogoje, v katerih delajo, da bi tako ustvarjali, pridobivali, posredovali in uporabljali znanje pri delu. Naloga MČV pa je, da spremlja, ocenjuje in vpliva na





## Menedžment človeških virov

---

ljudi v teh procesih (Yahya & Goh, 2002). Če bo MČV zanemarjal znanje kot najpomembnejši vir posameznika, bo potisnjen na stranski tir. Enako se bo zgodilo menedžmentu znanja, če bo zanemaril vlogo posameznikov, njihovih medsebojnih odnosov in odnosov z organizacijo (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007).



## Povzetek poglavja

1. S pojmom kadri na splošno opišemo vse ljudi, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev. Kadrovska funkcija v organizaciji vključuje vse naloge, povezane s kadri, kadrovska dejavnost na ravni družbe pa vključuje tudi delovanje vseh institucij, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela, pravno zaščito ipd. V izvajanje nalog kadrovske funkcije so vključeni različni nosilci: kadrovski strokovnjaki, menedžerji na različnih ravneh, drugi zaposleni in sami delavci.
2. Kadrovska funkcija ima začetke že v načinu delovanja starih civilizacij, intenzivneje pa se je začela razvijati z industrijsko revolucijo. Kot najbolj tipične faze v razvoju 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 (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih, 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 zaposlenimi (kot sestavina socialnega kapitala).
6. Teoretska izhodišča MČV so raznolika in jih najdemo v različnih vedah. Prve pomembnejše vplive najdemo v znanstvenem menedžmentu in v 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. Na MČV vplivajo tudi značilnosti sodobnih organizacij, razvidne pri organiziranosti, vlogi menedžerjev in zaposlenih, globalizaciji in uvajanju sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije. V takšnih pogojih so ljudje ključni dejavnik konkurenčnosti podjetij, saj dodajajo vrednost, posnemanje je težko, usposobljeni kadri so redki, so omejeno gibljivi in tudi niso povsem zamenljivi.
8. Vloga MČV v družbi znanja postaja še pomembnejša, saj so ljudje ključni nosilci znanja, zato se mora MČV povezovati z menedžmentom znanja. Menedžment znanja se v prvi vrsti nanaša na ljudi in pogoje, v katerih delajo, da bi tako ustvarjali, pridobivali, posredovali in uporabljali znanje pri delu. Naloga MČV je, da spremlja, ocenjuje in vpliva na ljudi v teh procesih.

### Vprašanja 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 nosilci kadrovske funkcije v podjetju?
4. Katere faze v razvoju kadrovske funkcije prepoznate?
5. Katere so značilnosti menedžmenta človeških virov (angl. *human resource management*) in v čem se razlikuje od kadrovskega menedžmenta (angl. *personnel management*)?
6. Kako je z uveljavljenostjo MČV na konceptualni ravni in kako v praksi? Kakšne so razmere pri uveljavljenosti MČV v Sloveniji?

7. Kako sta znanstveni menedžment in teorija medčloveških odnosov vplivala na razvoj MČV?
8. Kaj pomeni razlikovanje med teorijo X in Y za MČV?
9. Kako lahko vedenjske teorije vključimo v oblikovanje praks MČV?
10. Sodobne organizacijske teorije namenjajo veliko pozornosti znanju in odnosom med zaposlenimi, zato se morajo temu ustrezno prilagoditi tudi kadrovske aktivnosti. Na katerih področjih je potrebno največ sprememb in kakšne naj bi bile te spremembe?
11. Katere značilnosti sodobnih organizacij moramo upoštevati za uspešno izvajanje MČV?
12. Kako bi utemeljili, da so ljudje danes pomemben dejavnik konkurenčnih prednosti?
13. Kateri so glavni izzivi MČV v družbi znanja?
14. Kakšne so povezave med MČV in menedžmentom znanja?

### Primer za preučevanje: MČV v Sloveniji

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 zaposlenih strokovnih delavcev na področju MČV in vsemi zaposlenimi. Tako jih je bilo leta 2004 le približno 0,8 na 100 zaposlenih, 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 v posebnostih sodobnih organizacij?