



KADROVSKI MANAGEMENT

OD INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE DO DIGITALIZACIJE

DR. MARKO FERJAN
UREDNIK



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru





Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije

Urednik:
dr. Marko Ferjan

Avgust 2018

Naslov	Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije
Title	Human Resource Management - from Industrial Revolution to Digitization
Urednik <i>Editor</i>	red. prof. dr. Marko Ferjan (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)
Recenzija <i>Review</i>	red. prof. dr. Sonja Treven (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta) izr. prof. dr. Branko Lobnikar (Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede)
Jezikovni pregled <i>Proofreading</i>	Milena Ilić
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša, mag. inž. prom. (Univerzitetna založba Univerze v Mariboru)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša, mag. inž. prom. (Univerzitetna založba Univerze v Mariboru)
Grafika na ovitku <i>Cover graphics</i>	Zobniki (CC0 Pixabay) in binarna koda (CC0 Pixabay).
Grafične priloge: <i>Graphic material</i>	Avtorji poglavji

Izdajatelj / Co-published by
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
Kidričeva cesta 55 A, 4000 Kranj, Slovenija
<http://fov.um.si>, dekanat@fov.uni-mb.si

Založnik / Published by
Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Slomškovo trg 15, 2000 Maribor, Slovenija
<http://press.um.si>, zalozba@um.si

Izdaja	Prva izdaja
Vrsta publikacije	e-knjiga
Dostopno na	http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/353
Izdano	Maribor, avgust 2018

© Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

Vse pravice pridržane. Brez pisnega dovoljenja založnika je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, predelava ali druga uporaba tega dela ali njegovih delov v kakršnemkoli obsegu ali postopku, vključno s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranjevanjem v elektronski obliki.

Monografija je sofinancirana s strani Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.



arrs

JAVNA AGENCIJA ZA RAZISKOVALNO DEJAVNOST
REPUBLIKE SLOVENIJE

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

331.108(0.034.2)

KADROVSKI management - od industrijske revolucije do digitalizacije [Elektronski vir] / urednik Marko Ferjan. - 1. izd. - El. knjiga. - V Mariboru : Univerzitetna založba Univerze, 2018

Način dostopa (URL) :

<http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/353>

ISBN 978-961-286-177-3 (pdf)

doi: 10.18690/978-961-286-177-3

1. Ferjan, Marko, 1964-

COBISS.SI-ID [95075073](#)

ISBN 978-961-286-177-3 (PDF)
978-961-286-178-0 (Mehka vezava)

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3>

Cena brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika red. prof. dr. Zdravko Kačič, rektor Univerze v Mariboru

Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije

MARKO FERJAN

Povzetek Vedno, kadar se sprašujemo po tem, kaj je kadrovski management, nam odgovor pove, da gre za ljudi v organizacijah. Kadrovski management se je prvič pojavil po industrijski revoluciji v Evropi in se skozi desetletja zelo razvil. Kadrovski management je izraz, ki se danes uporablja za opis formalnih sistemov, zasnovanih za opravila v zvezi z ljudmi v organizaciji. Kadrovski management je odgovoren za učinkovito načrtovanje in izvajanje različnih politik, postopkov in programov. Gre za razvijanje in upravljanje znanja, spretnosti, ustvarjalnosti, sposobnosti in nadarjenosti ter za optimalno uporabo. Kadrovski management v organizacijah ima štiri osnovne funkcije: kadrovanje, usposabljanje in razvoj kadrov, motiviranje ter vzdrževanje optimalne kadrovske strukture. Kadrovska funkcija je ena od poslovnih funkcij vsake organizacije in je kritična sestavina vsake organizacije. Osnovna naloga kadrovskega managementa bo vedno pridobivanje, razvoj in ohranjanje talentov, usklajevanje števila in strukture zaposlenih s poslovanjem ter prispevati k poslovni odličnosti podjetja.

Ključne besede: • Kadrovski management • delovna sila • kadrovanje • izobraževanje • usposabljanje • razvoj kadrov •

NASLOV UREDNIKA: red. prof. dr. Marko Ferjan, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: marko.ferjan@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3>
© 2018 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-177-3

Human Resource Management - from Industrial Revolution to Digitization

MARKO FERJAN

Abstract Whatever the definition we use the answer to the question as to “what is HRM?” is that it is all about people in organizations. The term Human Resource Management saw a major evolution after industrial revolution in Europe. Human Resource Management (HRM) is the term used to describe formal systems devised for the management of people within an organization. Human Resource Management is responsible for effective designing and implementation of various policies, procedures and programs. It is all about developing and managing knowledge, skills, creativity, aptitude and talent and using them optimally. Human Resource Management has four basic functions: staffing, training and development, motivation and maintenance. The Human Resource Management function is a critical component of any organization. The basic mission of Human Resource Management will always be to acquire, develop, and retain talent; align the workforce with the business; and be an excellent contributor to the business.

Keywords: • Human Resource Management • workforce • staffing • training • development •

CORRESPONDENCE ADDRESS : Marko Ferjan, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: marko.ferjan@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>.

Kazalo / *Table of Contents*

Prispevki

Predgovor Foreword Marko Ferjan	1
Vpliv tehnološkega razvoja na kadrovsko funkcijo v organizacijah The Impact of Technological Development on the HRM in Organizations Marko Ferjan	5
Planiranje kadrov Human Resource Planning Mojca Bernik	45
Trg dela in zaposlovanje Labour Market and Employment Vesna Novak	73
Paradigma kompetenc v kadrovskem managementu Human Resource Management: Challenging the Competency Paradigm Iztok Podbregar in Polona Šprajc	113
Perspektiva obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa Perspective of Risk Management in the Field of Staff Management Iztok Podbregar in Polona Šprajc	137
E-izobraževanje v podjetjih E-learning in Companies Eva Jereb in Marko Urh	155
Znanstveni recenziji monografije Sonja Treven in Branko Lobnikar	181

PREDGOVOR / FOREWORD

MARKO FERJAN

Prve oblike razmišljanj in ravnanj, ki jih danes pojmuje kot kadrovske management, so obstajale že v pradavnini. Že v prvih oblikah človeških skupnosti so si ljudje med seboj delili delo in izbirali poglavarje. V starem Egiptu so prav tako obstajale za tisti čas zelo sofisticirane oblike elementov kadrovskega managementa, podobno v obdobju Biblije stare zaveze in v antičnem Rimu.

Kadrovske management, kot ga poznamo danes, se je začel razvijati v 19. stoletju kot posledica industrijske revolucije. Smeri raziskovanj in prakse v organizacijah so bile ves čas usmerjene v aktualna vprašanja vsakokratnega časa.

Velik del 20. stoletja je prevladovala paradigma, ki jo imenujemo organizacijsko vedenje. Za začetnika se šteje psiholog Elton Mayo, ki so ga spodbudili poskusi v tovarni *Western Electric* v kraju *Hawthorne* med letoma 1924 in 1933. Od takrat naprej so temeljna vprašanja preučevanj postala povezana z motivacijo zaposlenih, z odnosi na delovnem mestu in z zadovoljstvom zaposlenih. Ne smemo pa pozabiti, da so bila vsa ta preučevanja posledica želje po večji produktivnosti zaposlenih v industrijski družbi. Rezultat teh preučevanj so številne teorije, ki so povsod po svetu še danes klasična vsebina predmetnikov poslovnih šol. Paradoksalno pa je, da interpretacijo rezultatov poskusov v tovarni *Hawthorne* mnogi danes štejejo za sporno.

Z iztekom industrijske družbe so se organizacije začele soočiti s popolnoma novimi problemi. Za kadrovski management so postala aktualna povsem druga vprašanja. Omenimo zgolj nekatera.

Po prvi naftni krizi konec šestdesetih in v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja se je v ospredje zanimanja tudi kadrovske managerjeve postavilo celovito zagotavljanje kakovosti in s tem povezana vprašanja. Čas od odkritij do uporabe novosti se je naglo krajšal, podobno življenjski cikli izdelkov in storitev. Zato so se podjetja morala soočiti s potrebo po stalnem izobraževanju zaposlenih. Nagel razvoj tehnike je povezan z nastankom in razvojem koncepta učee se organizacije.

Konec dvajsetega stoletja je prinesel konec hladne vojne in začetek moderne globalizacije. Z globalizacijo sta spet postali aktualni vprašanja razlik v kulturah in včasih prikrita težnja po unifikaciji svetovne kulture. Posledica tega so nove oblike terorizma, s katerimi se mora resno soočiti tudi kadrovski management v organizacijah.

Evropski odgovor na (zlasti ameriško) globalizacijo so bili modeli poslovne odličnosti. Z uveljavitvijo teh modelov namen obstoja organizacij ni več usmerjen zgolj na ekonomske izide, pač pa tudi na zaposlene, na naravno okolje in na družbo kot celoto.

V pričujoči monografiji je v prispevku **Marka Ferjana** predstavljen kronološki okvir razvoja kadrovske funkcije.

Prispevek **Mojce Bernik** obravnava planiranje kadrov. Planiranje kadrov v industrijski družbi je najprej obsegalo zgolj normativne metode izračuna potrebnega števila zaposlenih. Razcvet koncepta marketinga je povzročil velike migracije zaposlenih iz industrijske proizvodnje v storitvene dejavnosti. Narava storitev je drugačna, kot je narava proizvodnje, zato se v storitvenih dejavnostih uporabljajo drugačne metode izračunov potrebnega števila kadrov. Avtorica predstavlja tudi nekatera sodobna programska orodja za planiranje kadrov.

Vesna Novak v svojem prispevku najprej obravnava stališča do dela in zaposlovanje v različnih zgodovinskih obdobjih. V nadaljevanju pa opisuje strukturne spremembe na trgu dela in načine iskanja kadrov v sodobni družbi. Kot smo že omenili, je industrializacija povzročila selitev ljudi v mesta in manj

zaposlenih v kmetijstvu, razcvet koncepta marketinga pa vsaj v Evropi in v ZDA »selitev« zaposlenih v storitvene dejavnosti.

Iztok Podbregar in **Polona Šprajc** ugotavljata, da organizacije ostajajo skupnosti ljudi in to kljub dejstvu, da današnji čas narekuje razvoj digitalizacije in robotizacije. Prav ljudje, ki imajo ustrezne kompetence, so še vedno tisti, ki narekujejo razvoj in postavljajo vedno nove mejnike.

Iztok Podbregar in **Polona Šprajc** obravnavata tudi področje tveganj. Tveganja so dogodki, ki jih običajno ne pričakujemo in pogosto tudi ne planiramo. Tudi te dogodke morajo organizacije pričakovati in tudi resno obravnavati, obvladovati in sanirati.

Eva Jereb in **Marko Urh** obravnavata področje E-izobraževanja v organizacijah. E-izobraževanje v zadnjih letih postaja vedno bolj priljubljen način učenja, ki ga uporabljajo številne organizacije. Omogoča raznoliko usposabljanje geografsko razpršene delovne sile na stroškovno učinkovit način.

Avtorji monografije smo v vsakem poglavju poskušali opisati tudi evolucijske vidike obravnavanih vsebin kadrovske funkcije. Ugotavljamo, da se nobena paradigma in nobena rešitev ni pojavila kar sama od sebe. Paradigme, vsebine in koncepti so posledica naravne evolucije kadrovske funkcije v organizacijah in predstavljajo odzive na spremembe v okolju.

Vpliv tehnološkega razvoja na kadrovsko funkcijo v organizacijah

MARKO FERJAN

Povzetek Namen prispevka je prikazati medsebojno povezanost tehnološkega razvoja in razvoja organizacij, s tem pa tudi razvoj kadrovske funkcije v organizacijah. V začetnih obdobjih proizvodnih organizacij je bila naloga kadrovske funkcije zagotoviti zadostno število delavcev. Z višjo stopnjo tehnološkega razvoja se je povečala zahtevnost dela, s tem pa se je pojavila potreba po selekciji, po izobraževanju in po usposabljanju. Nastanek znanstvenega pristopa k preučevanju kadrovske funkcije časovno sovпада z nastankom koncepta marketinga, vendar je vsebinsko povezan s prizadevanji za večjo produktivnost proizvodnje. Spoznanja Friderica W. Taylorja in Eltona Maya so po letu 1920 privedla do tega, da so se organizacije začele obravnavati kot socialni sistemi. Tak pristop je bil uveljavljen skoraj 50 let. Evolucija koncepta marketinga in globalizacija, ki je sledila, sta imeli posledice tudi na spremembo razumevanja teorije in prakse kadrovske funkcije. Težnje po večji produktivnosti je najprej nadgradila potreba po celovitem zagotavljanju kakovosti, globalizacija pa je povzročila zniževanje stroškov dela. Po letu 1990 na pomenu dobi preučevanje zavzetosti, s pojavom globalizacije pa preučevanje kultur. Evropski odgovor na globalizacijo so modeli poslovne odličnosti.

Ključne besede: • razvoj kadrovskega managementa • organizacijsko vedenje • globalizacija • učeča se organizacija • zavzetost •

NASLOV AVTORJA: dr. Marko Ferjan, redni profesor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: marko.ferjan@fov.unimib.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.1>
© 2018 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-177-3

The Impact of Technological Development on the HRM in Organizations

MARKO FERJAN

Abstract The purpose of this paper is to illustrate the HRM development. The HR history is about the evolution of first communes and growth of first ancient societies. The modern history of Human Resources as we know it starts with the British Industrial Revolution. In the early stages of production organizations, the task of the staffing function was to ensure a sufficient number of workers. HR emerged as a specific field in the early 20th century, influenced by Frederick Winslow Taylor and Elton Mayo. In the 1920s, the Hawthorne Works Western Electric factory commissioned the first of what was to become known as the Hawthorne Studies. These studies initially adhered to the traditional scientific method, but also investigated whether workers would be more productive.

The evolution of the of marketing and globalization had the effect of changing of the understanding of the personnel function.

Human Resource Management deals with issues related to compensation, performance management, organisation development, safety, wellness, benefits, employee motivation, training and others. HRM plays a strategic role in managing people and the workplace culture and environment.

Keywords: • HRM development • organizaizational behavior • globalization • learning organizaization • work engagement •

CORRESPONDENCE ADDRESS: : Marko Ferjan, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: marko.ferjan@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.1>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>

UVOD

Človek je že po svoji naravi bitje, ki brez povezovanja v skupnost ne more preživeti. Ljudje so že v pradavnini živeli v skupnostih. Prve oblike skupnosti so bile horde in plemena, ki so jih vodili poglavarji. Kot pravi Rotich (2015), je bil izbor poglavarjev prva pojavna oblika človekove dejavnosti, ki jo danes imenujemo *seleksijski postopki* kot sestavino kadrovske funkcije v organizacijah.

Za ljudi je bilo poleg izbora poglavarjev pomembno tudi zbrati dovolj ljudi za izvedbo organiziranih aktivnosti: za pridobivanje hrane, za vojaške pohode in za gradnje objektov.

Illig in Löhner (1993) sta raziskovala, koliko ljudi je bilo potrebnih za izgradnjo Keopsove piramide, in ugotovila, da je bilo samo za transport enega kamnitega bloka od kamnoloma do gradbišča piramide potrebnih 200 ljudi.

Pri tem ni šlo samo za to, da se je zbralo zadostno število ljudi, pač pa tudi, da so bili izbrani taki, ki so bili sposobni preživeti in je bil od njih tudi učinek. Iz zgodovinskih virov in iz leposlovja so poznani številni primeri, ko se v vojnah niso spopadle celotne armade, pač pa samo najboljša vojaka vsake od vojskujočih se strani. Izid spopada je lahko pomenil tudi rezultat vojne. Iz Biblije je poznan spopad Davida z Goljatom, iz trojanske vojne boj trojanskega princa Parisa s špartanskim kraljem Menelajem, iz slovenskega leposlovja dvoboj Martina Krpana z Brdavsom.

V novejši zgodovini so se metode seleksijskih postopkov v podjetjih razvile prav iz metod postopkov rekrutiranja vojakov. Poznano je, da se je vojska ZDA že pred I. svetovno vojno posluževala psiholoških testov rekrutov. Za avtorja prvih psihometričnih testov velja angleški psiholog *sir Francis Galton* (1822–1911). Psihološke teste za uporabo v vojski ZDA pred I. svetovno vojno pa je razvil *Robert Mearns Yerkes* (1876–1956). Od takrat do danes se je seveda marsikaj spremenilo. Že od devetdesetih let prejšnjega stoletja se za seleksijske intervjuje uporabljajo tudi osebni računalniki (*Computer-Assisted Personal Interviewing-CAPI*).¹ Mareschal in Rudin (2010) sta opravila raziskavo na vzorcu upravnega aparata 50 zveznih držav ZDA in 50 največjih ameriških podjetij. Ugotovila sta, da so vsa

¹ Več o začetkih: Couper, Burt, 1994.

preučevana podjetja za rekrutiranje novozaposlenih uporabljala spletne aplikacije. Takih aplikacij ni uporabljalo 18 ameriških zveznih držav.

V tisočletjih so se razvijali vedno novi in novi tehnološki postopki, povečevalo se je število interakcij med ljudmi in civilizacija je napredovala ter se razvijala. Skupnosti ljudi so poleg razvoja tehnoloških pristopov istočasno razvijale tudi druge funkcije, ki jih je bilo nujno opraviti, da bi organizirane aktivnosti ljudi dosegle svoj namen. Danes jih imenujemo poslovne funkcije: nabavna funkcija, prodajna funkcija in finančno-računovodska funkcija. Ena od njih je tudi kadrovska funkcija. Kadrovska funkcija je že tisočletja ena od najpomembnejših sestavin vseh organiziranih človekovih dejavnosti.

Vzporedno z razvojem tehnologije in organizacij je tudi kadrovska funkcija dobivala nove dimenzije. Razvijali so se novi pristopi, nastale so številne definicije in različna poimenovanja. Vsem pa je skupno to, da gre za analizo dela, planiranje kadrovskega potreb, opredelitev virov, rekrutiranje in selekcijo kandidatov za zaposlitev, zaposlovanje, uvajanje, izobraževanje in usposabljanje ter plačevanje in karierni razvoj zaposlenih.

V prispevku želimo prikazati, kako je na vse to vplival razvoj organizacij.

STOPNJE RAZVOJA ORGANIZACIJ

Z razvojem tehnoloških postopkov, poslovnih funkcij organizacij, s povečevanjem števila interakcij med ljudmi ter ob splošnem civilizacijskem napredku so se organizacije kmalu začele soočati z vprašanjem, kateri poslovni funkciji je treba nameniti prevladujoč pomen.

Da bi se organizacije prilagodile okolju, so se stalno prilagajale. Božidar Novak (1999) je opredelil pet tipov podjetij:

- proizvodno podjetje,
- prodajno podjetje,
- trženjsko (marketinško) naravnano podjetje,
- družbeno koristno podjetje,
- percepcijsko podjetje.

Kot pravi Novak (1999), noben od tipov podjetij ne obstaja in niti ne more obstajati v čisti obliki. Tudi če govorimo o prodajnem podjetju ali marketinškem podjetju, mora produkt, ki ga prodajamo in s katerim želimo zadovoljiti kupca, predhodno nekdo proizvesti. Nastanek nove usmeritve ne pomeni, da obstoječa kar ugasne. Nasprotno. Nastanek nove usmeritve spodbudi tudi razvoj obstoječih. Gre za vprašanje, kateri poslovni funkciji oziroma kateri usmeritvi podjetje namenja prevladujoč pomen, pri čemer ostalih usmeritev praviloma ne opušta.

Brinley (1993) navaja, da so postale angleške ladje v obdobju od 1649 do 1859 kar enajstkrat večje kot v obdobju 1558 do 1603. Anglija je imela najboljše trgovsko in vojaško ladjeve tistega časa in s tem prevlado na morju. Obseg trgovine se je lahko zelo povečal. S tem je nastala potreba po večji količini proizvodov, kar je v 18. stoletju spodbudilo masovno proizvodnjo z uporabo strojev. Nobeno naključje torej ni, da se je to zgodilo najprej v Angliji.

Tudi pojav marketinške usmeritve ni pomenil, da sta s tem proizvodnja in prodaja kar ugasnili. Nasprotno. Višja stopnja razvoja je povzročila napredek tudi za obstoječe usmeritve.

Nastanek marketinških usmeritev je povzročil potrebo po še večji količini dobrin in s tem pospešil nadaljnji razvoj proizvodnje. Prodaja pa je tako ali tako eden od elementov marketinškega spleta. Pojav zahtev po družbeni odgovornosti ima vpliv tako na marketing kot na proizvodnjo. Vsi ti procesi so povzročili tudi razvoj kadrovske funkcije v organizacijah.

PROIZVODNA ORGANIZACIJA

Razvoj tehnoloških postopkov je za ljudi sčasoma pomenil tudi vedno večjo zahtevnost dela in s tem potrebo po znanju. Stopnje zahtevnosti dela v odvisnosti od tehnološkega razvoja je že leta 1976 opredelila Poličeva (1976):

1. enostavno ročno delo,
2. ročno delo z ročnim orodjem,
3. delo z univerzalnimi stroji,
4. delo s polavtomatski stroji,
5. delo na mehaniziranem tekočem traku,
6. avtomatski stroj, avtomatski tekoči trak,

7. avtomatska naprava s samostojnim merjenjem operativnih pogojev in rezultatov procesa,
8. avtomatska naprava, ki je opremljena s samostojno regulacijo,
9. avtomatska naprava, ki je poleg tega opremljena še z avtomatsko evidenco karakterističnih parametrov proizvodnega procesa,
10. avtomatska naprava, ki se avtomatično prilagaja pogojem in samostojno opravi izbor najučinkovitejše metode,
11. avtomatske naprave, ki sodelujejo pri tehničnih in ekonomskih vidikih proizvodnega procesa.

Temeljna naloga kadrovske funkcije v celotnem obdobju proizvodnih organizacij – od starega veka dalje – je bila zagotoviti zadostno število delavcev. V tistem trenutku zgodovine, ko so različna dela postala različno zahtevna, se je pojavila potreba tudi po selekciji kadrov.

Vila (1994) piše, da obstaja zapis iz starega Egipta, v katerem je opisana ekspedicija v kamnolom z nalogo lomljenja kamna za izdelavo kipa boga Amona. V tej ekspediciji naj bi bilo 8369 ljudi: glavni vodja, 110 oficirjev, 50 civilistov in svečnikov, 130 mojstrov kamnosekov, 2 mojstra pleskarja, 4 graverji, 5000 vojakov, katerih glavna naloga je bila transport, 200 članov faraonovega dvora, 800 barbarov, 2000 tempeljskih slug in še nekaj drugega osebja. Pri oblikovanju ekspedicije je torej šlo za potrebno število ljudi in tudi za rekrutiranje in selekcijo že usposobljenih specialistov posameznih področij delovanja.

Razvoj tehnoloških postopkov je pomenil tudi potrebo po izobraževanju in usposabljanju. Z nastankom obrtništva in zgodnjega meščanstva (v Sloveniji je bilo to med 12. in 13. stoletjem) se je med mesti razvila borba za gospodarske pozicije. Čeprav je bilo takrat delo v glavnem ročno in je potekalo s pomočjo ročnih orodij, je znanje postalo eden od pogojev za uspešnost. Treba je bilo znati pisati, računati in poznati osnove geometrije. Rokodelci v mestih so se tega zavedali in zato najemali mestne učitelje, kasneje pa so gradili šole. Kot pravi Schmidt (1988), je prva taka šola na ozemlju današnje Slovenije obstajala že leta 1210 v Izoli. V petnajstem stoletju so mestnega učitelja dokazano imela tudi mesta v notranjosti: Kranj, Škofja Loka, Maribor, Celje, Breže, Šentvid na Koroškem, Celovec, Kamnik, Gorica, Krško, Višnja Gora in Črnomelj. Te šole so plačevali meščani sami. Prve državne poklicne šole pa so bile predilske šole. Kot poroča Serše (1995), so bile v Ljubljani, Celju, Novem mestu in na Ptujju. V Novem mestu je bila taka šola ustanovljena leta 1766.

Zahodna Evropa je več stoletij imela dominantno vlogo v svetu tudi zato, ker je imela univerze. Drugi deli sveta namreč univerze niso poznali. Univerza je skozi vso svojo zgodovino prispevala k razvoju okolja s tem, da je razvijala novo znanje in skrbela za njegovo prenašanje iz roda v rod. Nenazadnje so bili na univerzah razviti tudi koncepti kadrovske funkcije, kot so jih poznali v zadnjem stoletju in kot jih poznamo danes. Brez univerze v Evropi ne bi bilo takšnega razvoja umetnosti, znanosti, tehnologije in tehnike. Prve univerze so bile ustanovljene v 11. in 12. stoletju: v Bolonji, Parizu, Vicenzi, Oxfordu, Cambridgeu in drugih. Že v 13. stoletju so bile tedanje univerze registrirane s papeško bulo *ius ubique docendi*. Univerze v drugih predelih sveta so bile ustanovljene precej kasneje.

Začetek masovne proizvodnje z uporabo strojev v 18. stoletju imenujemo **industrijska revolucija**. Najpomembnejši izum tega obdobja je bil parni stroj, in sicer leta 1764.

Glavna naloga kadrovske funkcije v času industrijske revolucije je bila zagotoviti zadostno število delavcev za nastajajočo industrijo. Ta naloga nikakor ni bila enostavna, saj je bil v času industrijske revolucije marsikje v Evropi še vedno uveljavljen fevdalni družbeni red. Na območju Habsburške monarhije je bil fevdalizem dokončno odpravljen šele leta 1848. Po drugi strani je industrializacija v nekaterih drugih delih sveta že takrat povzročila velike demografske posledice. Brinley (1993) pravi, da je število prebivalcev Anglije naraslo od približno 5 milijonov okoli leta 1650 na približno 15 milijonov okoli leta 1850.

Obdobje po odkritju motorja z notranjim izgorevanjem od leta 1920 do leta 1970 imenujemo **industrijska družba**. Začetek razvoja industrijske družbe sovpada z začetki marketinške usmeritve, ki jo bomo opisali v nadaljevanju. Marketinška usmeritev je imela bolj kot katerakoli druga usmeritev vpliv na razvoj proizvodnje in to kljub dejstvu, da se je število zaposlenih v proizvodnji z novo usmeritvijo naglo manjšalo in da se je tudi delež BDP proizvodnje z uveljavitvijo marketinške usmeritve začel zmanjševati.

Znanstveno preučevanje kadrovske funkcije se je začelo in doživelo največji razvoj v industriji, fokus znanstvenih preučevanj kadrovske funkciji pa se je spreminjal:

- V začetku 20. stoletja je bil zaradi velikega povpraševanja po industrijskih izdelkih fokus usmerjen v produktivnost.
- Po letu 1970 se je v ZDA in zahodni Evropi zelo povečal tržni delež kakovostnih in cenovno dostopnih avtomobilov in izdelkov zabavne elektronike iz Japonske, zato se je v ZDA in v Evropi fokus v industrijskih podjetjih usmeril na zagotavljanje kakovosti.
- Za obdobje globalizacije po letu 1983 je bilo ključno zmanjševanje stroškov proizvodnje in soočanje z razlikami v kulturah.
- Po razkritjih o izkoriščanju proizvodnih delavcev v času globalizacije se v 21. stoletju fokus obrača v družbeno odgovorno ravnanje.

V več desetletjih razvoja kadrovske funkcije je prišlo do številnih spoznanj. Treba pa je upoštevati tako vsebino kot kontekst. Zato ni nujno, da so prav vsa spoznanja z vidika današnjega časa sploh še aktualna.

Kot smo omenili, je bil konec 19. in v začetku 20. stoletja fokus usmerjen v produktivnost. Hilton (2005) navaja, da je bil *Henry Laurence Gantt* (1861–1919) v ZDA prvi, ki se je ukvarjal s temi vprašanji. Poznan je njegov diagram, ki prikazuje čas posameznih delovnih operacij. Napisal je tudi več del o študiju dela in časa, o planiranju, o plačah, o vodenju in o življenjskem standardu delavcev.² Henry Laurence Gantt je morda po krivici nekoliko pozabljen, saj je prav on napisal prva temeljna dela s področja znanstvenega preučevanja vsebin, ki so še danes temeljna sestavina kadrovske funkcije.

Za razvoj kadrovske funkcije je pomemben tudi razvoj študij dela in časa. Eden prvih modelov študij dela in časa je bil model REFA, ki se je začel razvijati leta 1921 v Nemčiji.

² Npr. že leta 1902 delo: "*A Bonus System of Rewarding Labor*", leta 1910 deli: »*Work, wages, and profits; their influence on the cost of living*« in »*The Compensation of Workmen*«, leta 1916 "*Industrial leadership*« idr.

Po splošnem prepričanju se za »očeta« znanstvenega preučevanja kadrovskega managementa šteje psiholog *George Elton Mayo* (1880–1949). Bil je prvi, ki je organizacijo obravnaval kot **socialni sistem**. Leta 1924 je izšlo njegovo delo »*The basis of industrial psychology*«, ki predstavlja temelj preučevanju **organizacijskega vedenja in psihologije dela**.

Na socialne dimenzije organizacije in psihologijo dela je znanost postala pozorna, ko so med letoma 1924 in 1933 v tovarni *Western Electric* v kraju *Hawthorne* blizu Chicaga izvajali serijo poskusov, s katerimi so želeli ugotoviti, kako fizikalni pogoji dela (osvetlitev) vplivajo na produktivnost. Delavce so razdelili v dve skupini; prva je delala pri stalno enakih pogojih osvetlitve, druga pa je bila skupina prostovoljcev, ki so ji osvetlitev spreminjali. Izkazalo se je, da je bila druga skupina mnogo bolj produktivna, ne glede na pogoje osvetlitve. Spreminjali so ji tudi druge pogoje dela (npr.: delovni čas, odmori ipd.) in spet je bila druga skupina bolj produktivna, neodvisno od pogojev osvetlitve delovnega mesta. Nekateri so trdili, da je to posledica nadzora. Temu v veliki meri pritrjujejo tudi številni raziskovalci, ki so vse do današnjega časa analizirali dokumente o teh poskusih. Mannevo (2018) npr. ugotavlja, da so bili prostori za eksperimente posebej zasnovani prav za eksperimente, delavce je spremljala skupina inženirjev in industrijskih raziskovalcev, dobivali so dnevno plačo, imeli so krajši delovni čas. Izawa, French in Hedge (2011) so na podlagi vseh ohranjenih dokumentov opravili zelo natančno statistično analizo eksperimentov. Statistične analize podatkov o produktivnosti iz treh osvetljevalnih eksperimentov, izvedenih na Hawthorne Works, kažejo neskladne zveze med razsvetljavo in produktivnostjo. Zgodovinska analiza je tudi pokazala, da opisi osvetljevalnih eksperimentov, ki so običajno predstavljeni v učbenikih in drugih virih, **govorijo o nepopolni in včasih popolnoma napačni zgodbi in da je ta eksperiment postal del akademske folklore**. Po njihovem eksperimentu dokazuje zgolj to, da osvetlitev ne vpliva na delovno uspešnost.

Mayo (1933) pa je trdil, da je to posledica vpliva skupine na posameznike. Pozornost raziskovalcev kadrovske funkcije se je v naslednjih desetletjih usmerila v **preučevanje organizacijskega vedenja**. Začelo se je razmišljati o **odnosih** znotraj organizacije, o pogojih dela, o oblikovanju skupin, o neformalnih organizacijah, o plačah, o delovnem času, zadovoljstvu zaposlenih ipd. Elton Mayo je znanstveno preučeval tudi vpliv plače na produktivnost zaposlenih. Njegovo delo je imelo izjemno velik vpliv na nadaljnja raziskovanja in prakse kadrovske funkcije v naslednjih desetletjih. Objavljene so bile številne raziskave

in teorije o motivaciji in motiviranju, o neformalnih organizacijah, o delovnem času in druge, ki so za razvoj kadrovske funkcije v podjetjih nesporno pomembne:

- Poročilo o prvi raziskavi zadovoljstva zaposlenih je objavil *Richard Stephen Uhrbrock* leta 1934.
- Leta 1943 je *Abraham Maslow* (1908–1970) prvič objavil svojo teorijo motivacije.
- *Chris Argyris* (1923–2013) je med letoma 1950 in 1960 raziskoval, kako organizacija vpliva na posameznika.
- Med letoma 1959 in 1964 je *Frederick Irving Herzberg* (1923–2000) objavil vrsto člankov o motivaciji, leta 1968 pa še zelo poznano dvofaktorsko teorijo motivacije.
- *Renato Tagiuri* (1919–2011) je bil leta 1968 prvi, ki je definiral pojem »organizacijska klima«. Raziskave organizacijske klime v Sloveniji SiOK potekajo od leta 2001.
- *Charles Redding* (1914–1994) se šteje za »očeta« preučevanj komuniciranja znotraj organizacije. Leta 1972 je definiral pojem »komunikacijska klima«.

Rezultati teh raziskovanj so bili po svetu, tudi v Sloveniji, implementirani tudi v prakso. Namen teh raziskovanj ni bil uvajanje socializma ali konceptov družbene odgovornosti niti to niso bile oblike »delavskega samoupravljanja«, kot so nas učili v takratni Jugoslaviji. Namen vseh teh študij in ukrepov v praksi je bil zgolj ta, da se poveča produktivnost zaposlenih. O kakem uvajanju oblik socializma nikakor ni bilo govora, saj bi bilo to povezano z vprašanji lastnine. Da je bilo temu res tako, dokazuje kasnejša brezkompromisna uporaba industrijskih robotov, ki so nadomestili delavce in selitev delovnih mest tja, kjer je bila delovna sila cenejša. V obdobju industrijske družbe je v zahodni Evropi in v ZDA prevladovala ekonomska doktrina neoliberalizma. Glavni zagovornik te doktrine je bil ameriški ekonomist *Milton Fridman* (1912–2006), ki je leta 1976 prejel tudi Nobelovo nagrado za ekonomske znanosti. Tudi koncepti družbene odgovornosti so se uveljavili precej kasneje – »Carrollova piramida« družbene odgovornosti je bila objavljena šele leta 1979.

Elton Mayo ima torej nesporno velik pomen za razvoj preučevanja socialnih dimenzij organizacije in psihologije dela. Njegov vpliv na raziskovalce in na

prakso kadrovske funkcije v organizacijah je bil – ne glede na to, da njegovi zaključki o eksperimentu Hawthorne z vidika današnjega časa veljajo za sporne – izjemno velik in se je ohranil več desetletij.

Dejstvo je, da je Mayo izhajal iz S-R teorije človekovega behaviorizma. V 20. stoletju je bila namreč najbolj uveljavljena teorija behaviorizma S-R (stimulus-response). Teorija S-R pravi, da je človekov behaviorizem odgovor na dražljaje iz okolja v obliki refleksov in ravnanj (Kitchener in O'Donohue, 1999).

Pennington (2000) pa dejavnike, na podlagi katerih se ljudje odločamo, razvrsti v:

- **dispozicijske dejavnike**, ki izhajajo iz samega človeka (temperament, značaj), in
- **situacijske dejavnike**, ki jih človek sprejme iz okolja v obliki zaznav.

Na človekovo ravnanje torej nesporno vplivajo tudi zaznave iz fizičnega okolja in v tem delu so ugotovitve pristopov organizacijskega vedenja nedvomno pravilne. Vendar pa ti pristopi h kadrovske funkciji niso upoštevali dejstva, da na človekovo ravnanje ne vplivajo samo zaznave, pač pa tudi dispozicijski dejavniki, kot je npr. osebnost. Feryal (2012) pravi, da sta temperament in značaj ključni dimenziji človekove osebnosti, ki določata, kakšen bo človekov odziv na zaznave.

Temperament pomeni avtomatske vedenjske reakcije človeka kot odgovor na zaznave iz okolja. Temperamentne lastnosti so pri človeku relativno stabilne skozi celotno življenjsko obdobje. Feryal (2012) se sklicuje na več rezultatov raziskav in pravi, da so temperamentne lastnosti človeka odvisne od genov. Značaj (ali karakter) pri človeku reflektira razlike med posamezniki glede konceptov osebnih ciljev in vrednot. V nasprotju s temperamentom se značaj pri človeku razvija in spreminja.

Nekatera spoznanja raziskovalcev, ki so preučevali organizacijsko vedenje, zato v današnjem času ne vzdržijo. Na človekova ravnanja tako ne more vplivati samo manager.

V drugi polovici 20. stoletja so se tudi povsem spremenila vprašanja, na katera je morala odgovoriti kadrovska funkcija v podjetjih. Z odkritjem polprevodniške tehnologije, še posebej z odkritjem mikroprocesorja leta 1971, je spet prišlo do

velikih tehnoloških sprememb. Prišlo je do robotizacije proizvodnje. Kot poroča Hockstein (2007), naj bi bil prvi robot uveden v proizvodnjo že leta 1961 v tovarni General Motors v ZDA. Engelberger (1980) je že leta 1980 ugotavljal, da so roboti v proizvodnji cenejši, bolj zanesljivi in bolj produktivni kot človek. S tem so v marsičem odpadla vprašanja produktivnosti. Tehnološki razvoj robotov in masovni obseg njihove uporabe v industriji pa tudi za kadrovske funkcije v podjetjih odpirata povsem nova vprašanja industrijskih odnosov. Sheikholeslami, Moon in Croft (2017) tako preučujejo vprašanja hitrega in zanesljivega komuniciranja med človekom-delavcem in roboti. Ugotavljajo, da je komunikacija med ljudmi in roboti v proizvodnji bistvena za uspešno sodelovanje. To še posebej velja za tipično hrupna proizvodna okolja, zaradi katerih je verbalna komunikacija manj učinkovita.

Vzporedno z uvajanjem robotizacije v industriji so trge zahodne Evrope in ZDA preplavili avtomobili in izdelki zabavne elektronike z Japonske. Prvi proizvodi iz Azije v Evropi in ZDA so bili avtomobili. Toyota je sicer avtomobile v ZDA začela prodajati že leta 1958, vendar je v prvem letu prodala zgolj 258 vozil. Zadeve so se bistveno spremenile v času arabsko-izraelskih vojn v letih 1967 in 1973 in naftne krize, ki je sledila. Leta 1970 je Toyota v ZDA prodala že 1 mio vozil, leta 1973 pa je že imela največji tržni delež osebnih vozil v ZDA. Glavni konkurenčni prednosti Toyote sta bili odlična kakovost vozil in stalno izboljševanje modelov. Podobno se je zgodilo na trgu zabavne elektronike, kjer sta primat prevzela Panasonic in Sony.

V nekem trenutku je trg postal prezasičen z izdelki. Podjetja iz Evrope in ZDA so bila soočena z množico ponudnikov dobrin istega tipa, s substituti in z zelo kratkimi življenjskimi cikli, saj so ponudniki iz Azije stalno izboljševali modele. Ti izdelki so bili bolj kakovostni kot evropski in ameriški. Fokus kadrovske funkcije v podjetjih se je moral spremeniti. Če je bilo prej ključno vprašanje produktivnosti, sta v novih okoliščinah to postali vprašanji kakovosti in stalnega izboljševanja produktov.

Pozornost managementa se je zato usmerila v sisteme zagotavljanja kakovosti in inoviranje. Dotedanje prakse kadrovske funkcije so temeljile na interpretacijah eksperimenta Hawthorne in so bile usmerjene na zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, na dobre medčloveške odnose, na dobro komunikacijsko klimo ipd., cilj pa je bil preko teh mehanizmov vplivati na produktivnost delavcev. Kriterij za uspešnost delavca je bila torej produktivnost. V desetletjih, ki so sledila, je

postajalo ročnega dela vedno manj, saj so se popolnoma spremenili tehnološki postopki. Z uvajanjem sistemov zagotavljanja kakovosti pa je objekt merjenja postalo število napak, čas do odpovedi izdelka ipd.

Ključno vprašanje kadrovske funkcije v podjetjih je torej postalo vprašanje, kako integrirati koncepte zagotavljanja kakovosti in dotedanje prakse kadrovskega managementa. Zelo poznan je pristop TQM (*Total Quality Management*), ki je imel velike vplive tudi na kadrovske funkcije. Sistemi zagotavljanja kakovosti so bili v kontrastu z dotedanjimi praksami. Več avtorjev člankov tistega časa (npr. Simmons in soavtorji, 1995) je ugotovilo, da so bili dotedanji koncepti izvajanja kadrovske funkcije osredotočeni na posameznika, pristopi zagotavljanja kakovosti pa so bili fokusirani na končni rezultat dela več posameznikov – to je na produkt.

Soltani in soavtorji (2005) so opravili raziskavo o uvajanju modelov zagotavljanja kakovosti TQM in poslovne odličnosti v Združenem kraljestvu in ugotovili, da uvajanje lahko tudi ne uspe, ker se delavci temu upirajo, uprave podjetij pa so za to premalo zavzete.

Konec 20. stoletja se je v ospredje postavilo tudi novo vprašanje – vprašanje proizvodnih stroškov. Prišlo je do globalizacije in velika podjetja so začela seliti proizvodnjo v države jugovzhodne Azije.

Številna podjetja so ob koncu 20. stoletja prišla v situacijo, da so istočasno morala:

- uvajati koncepte zagotavljanja kakovosti,
- v proizvodnjo uvajati robote,
- del proizvodnje preseliti v države, kjer je bila delovna sila cenejša, v domačem okolju pa zmanjšati število zaposlenih,
- razvijati nove produkte, za kar je bilo treba uvajati koncepte učeče se organizacije.

Kane (2000) je preučeval 161 podjetij v Avstraliji in ugotovil, da jih je kar 56 % moralo izvesti dva ali več od navedenih procesov.

S selitvijo proizvodnje so se pojavila tudi vprašanja medkulturnega sodelovanja.

Danes v Evropi govorimo o pojmu »**Industrija 4.0**«. Gre za trend avtomatizacije proizvodnje in načina izmenjave podatkov. Pojem »Industrija 4.0« je predstavila nemška vlada na sejm v Hanovru leta 2011.

PRODAJNA ORGANIZACIJA

Prodajno podjetje je primarno usmerjeno v prodajo. Prodajno podjetje predstavlja vmesno stopnjo razvoja med proizvodnim in marketinškim podjetjem.

Obstaja prepričanje, da se je prodaja dobrin pojavila takrat, ko so ljudje kot posamezniki ali celice človeške družbe ustvarili več dobrin nekega tipa, kot so jih sami porabili.

Mednarodna trgovina naj bi se pojavila v pozni bronasti dobi. Findlay in soavtorji (2006) se sklicujejo na podmorske arheološke najdbe v vzhodnem delu Sredozemskega morja. Domnevajo, da je takrat že obstajala trgovska pot od vzhodnega Sredozemlja do obal današnjega Egipta. Za obdobje od konca antike do konca 15. stoletja je malo dokazov o razvoju trgovine. Teorije o razlogih za to so različne. Po nekaterih teorijah (npr.: Wallerstein, 2011) je bila ovira v tem, da je bila fevdalna Evropa sestavljena iz množice majhnih političnih entitet. Meje med velikim številom majhnih držav so za trgovanje predstavljale oviro.

Obdobje od 1600 do 1750 zgodovina šteje za **obdobje merkantilizma**. Merkantilizem je oblika gospodarskega nacionalizma, ko neka država z različnimi instrumenti drugim zapira možnost vstopa na trge, ki jih je osvojila. Findlay (2006) meni, da je verjeten razlog za merkantilizem v prepričanju korporacij in politike, da je velikost trga fiksna.

TRŽENJSKA (MARKETINŠKA) ORGANIZACIJA

Trženjsko (marketinško) podjetje je usmerjeno k zadovoljitvi potreb uporabnikov. Ključna razlika med klasičnim prodajnim konceptom in filozofijo marketinškega koncepta je v tem, da je **prodajno orientirano podjetje naravnano izključno na produkt** oziroma na to, kako produkt prodati. Marketinški koncept pa je **usmerjen k zadovoljitvi potreb uporabnika** in zato aktivnosti usmerja tudi v priskrbo drugih elementov.

Elementi marketinškega spleta so tisti elementi, ki jih organizacija zavestno priskrbi, da zadovolji potrošnika. Kot navaja Chai Lee Goi (2009), naj bi se koncepti, podobni danes pogosto citiranim novejšim konceptom marketinškega spleta, pojavili že pred 2. svetovno vojno. Omenja teorijo marketinga, ki se je pojavila po letu 1930 in vsebuje štiri elemente: cena, kakovost, storitev in oglaševanje.

Fraza »**marketinški splet**« (»*marketing mix*«) se je začela uporabljati po 2. svetovni vojni. Prvi naj bi jo (spet) uporabil *Neil Borden* leta 1949. Marketinški splet po Bordnu je imel **12 elementov**: planiranje produkta, cena, »brandiranje«, kanal distribucije, osebna prodaja, oglaševanje, embalaža, predstavitve, servisiranje, način ravnanja oziroma uporabe s produktom, navodila za uporabo in vrednotenje produkta. Za nastanek marketinga je bilo ključno predvsem naslednje:

- Izgradnja mreže železnic v ZDA in Evropi je omogočila boljše možnosti dostave.
- Razvoj finančnih institucij je omogočil masovno kreditiranje nakupov.
- Z razvojem množičnih medijev (najprej tiska, kasneje pa še kina, radija in televizije) se je lahko pojavilo oglaševanje.

Usui (2008) pravi, da se je beseda marketing prvič pojavljala v slovarjih angleškega jezika v ZDA leta 1832 in potem še 1856 ter v Angliji leta 1932. Pogoji za udejanjanje koncepta marketinga so nastali šele konec 19. in v začetku 20. stoletja. Marketing se je pojavil po industrijski revoluciji z določenim časovnim zamikom, kar kaže na to, da so v začetni fazi industrializacije podjetja pozornost namenjala proizvodni funkciji. Pogoj za nastanek marketinga je bila namreč serijska proizvodnja zadostne količine dobrin ob nizkih stroških. To je bilo možno šele, ko se je pojavil tekoči trak. Eden prvih takih produktov je bil osebni avtomobil Ford T2, ki se je na trgu pojavil leta 1908.

Uveljavljanje koncepta marketinga in principov znanstvenega managementa je predstavljalo nove izzive tudi za kadrovske funkcije:

- zaradi potrebe po hitri distribuciji so se začele intenzivno razvijati nekatere gospodarske panoge (npr. železniški transport, bančništvo, založništvo časopisov, kasneje pa radio in televizija), zaradi česar se je spremenila struktura zaposlenih po gospodarskih panogah;
- bolj kot prej se je uveljavilo planiranje in zaradi povečanja obsega storitev se je pojavila potreba po razvoju novih metod za izračun potrebnega števila zaposlenih;
- zaradi konkurence in potrebe po zadovoljevanju potreb kupcev se je skrajševal življenjski cikel produktov, zato so se morali hitreje razvijati novi, čas od odkritja do uporabe izumov se je skrajšal, s tem pa se je pojavila potreba po iskanju talentov, po »shranjevanju« znanja in po stalnem izobraževanju in usposabljanju že zaposlenih v podjetjih;
- ob uveljavljanju koncepta marketinškega spleta se je pojavila potreba po novih poklicih;
- potreba po zadovoljevanju potreb kupcev je spreminjala notranjo organizacijsko kulturo podjetij in kulturo družbe nasploh.

Kadrovska funkcija je z razvojem marketinške usmeritve organizacij tako dobila nove vsebine.

Usui (2008) navaja, da je eden od ključnih faktorjev za nastanek marketinga tudi obstoj managementa v podjetjih. Obstoj managementa je tesno povezan s konceptom marketinškega spleta. Bistvo koncepta marketinškega spleta je v planiranju in koordinaciji različnih elementov (npr.: koordinacija proizvodnje, prodajne mreže, financiranja nakupa in dostave), kar brez managementa sploh ni mogoče.

Začetki udejanjanja koncepta marketinga časovno sovpadajo z začetki znanstvenega preučevanja managementa. Začetnika znanstvenega preučevanja managementa *Frederick Winslow Taylor* (1856–1915) in *Henri Fayol* (1841–1925) sta živela prav v obdobju nastajanja koncepta marketinga. Henri Fayol je svoje delo »*Administration Industrielle et Générale*« v francoščini napisal leta 1916, približno v istem času, kot je *Frederick Winslow Taylor* napisal delo »*Principles of Scientific*

Management«. Fayol je bil prvi, ki je opisal funkcije procesa managementa kot: planiranje, vodenje, koordiniranje in nadzor.

Fayol je bil tudi prvi, ki je opozoril na nujnost izobraževanja managerjev in opisal potrebne lastnosti managerjev:

- fizične kvalitete (zdravje, trud in obnašanje),
- mentalne kvalitete (spodobnost razumevanja, učenja in prilagajanja),
- moralne kvalitete (odgovornost, lojalnost, taktnost),
- splošno izobrazbo,
- specialistična znanja, ki so odvisna od funkcije (tehnična, komercialna, finančno-računovodska, managerska),
- izkušnje (ki so po njegovem mnenju znanja, ki jih človek pridobi »skozí potek stvari«).

S tem, ko je opisal potrebne lastnosti managerjev, je Fayol postal tudi eden od začetnikov kadrovskega managementa.

Sočasen razvoj koncepta marketinga in znanstvenega managementa je vplival tudi na izobraževanje o poslovnih vedah na univerzah. Kot navaja Weitz (2002), so marketing na univerzi prvi začeli poučevati leta 1901 v Birminghamu v Angliji, v ZDA pa eno leto kasneje.

Izobraževanje o managementu je predlagal Fayol v svoji knjigi leta 1916.

Prav zaradi naglega razvoja koncepta marketinga je po letu 1959 prišlo do preloma pri izobraževanju na poslovnih šolah in pri selekcijskih postopkih managerjev v podjetjih.

Ekonomista *Robert Gordon* z Univerze Berkeley in *James Howell* z Univerze Stanford sta leta 1959 v poročilu *Higher Education for Business* ostro kritizirala dotedanje poslovno izobraževanje v ZDA. Njune ugotovitve so v naslednjih desetletjih pomembno vplivale na razvoj študijskih programov s področja poslovnih ved in na selekcioniranje managerjev največjih podjetij. Očitala sta, da poslovne šole ne naredijo selekcije med slabimi in dobrimi študenti. Zahtevala sta bolj strog pristop k raziskavam in k izobraževanju na področju poslovnih ved. Posledično so bile po letu 1960 v ZDA v študijske programe poslovnih fakultet uvedene vsebine:

- uporaba matematičnih modelov,
- stohastični modeli.
- uporaba kvantitavnih metod.

Te spremembe so imele velik vpliv na vsebine izobraževanja o poslovnih vedah v ZDA, v Evropi in tudi v Sloveniji. Vsebine, kot sta jih leta 1959 predlagala Robert Gordon in James Howell, so marsikje ostale v študijskih programih poslovnih ved vse do danes. Glede na dejstvo, da se je od leta 1959 marsikaj spremenilo, je veliko vprašanje, ali je to sploh še smiselno. Kakovost študijskih programov in selekcijo študentov poslovnih ved bi bilo na fakultetah v današnjem času najbrž treba zagotoviti na drugačen način.

Tudi Winer in Neslin (2014) navajata, da so se že po letu 1968 pojavile povsem nove perspektive marketinga, ki bi jih bilo treba poučevati tudi v poslovnih šolah: delo na segmentaciji trga, raziskovanje življenjskega cikla izdelka, razvoj novih izdelkov in opredelitev trgov, raziskovanje tržnih deležev, študije ekonomske učinkovitosti televizijskih oglasov, študije navad potrošnikov idr.

Prav poročilo Roberta Gordona in Jamesa Howella je zaradi očitkov, da poslovne šole ne naredijo selekcije med slabimi in dobrimi študenti, morda imelo dolgoletne vplive tudi na selekcijske postopke managerjev v podjetjih. Vsaj v ZDA so diplomanti višje rangiranih univerz še danes bolj zaposljivi na najvišjih managerskih delovnih mestih. Eno prvih obsežnejših znanstvenih raziskav o tem, kako rang univerze vpliva na možnost zaposlitve na top managerski poziciji, so opravili Jalbert in soavtorji (2002). V raziskavo je bilo zajetih 423 poslovnih šol v ZDA, za pridobitev podatkov o članih uprav pa so uporabili seznam največjih podjetij Forbes 800 za obdobje od 1987 do 1996. Ugotovili so, da so diplomanti

iz 25 najvišje rangiranih poslovnih šol v ZDA zasedli kar 33,9 % managerskih let. Podobno je ugotovil Jalbert v raziskavi, objavljeni leta 2010. Takrat so diplomanti 50 najvišje rangiranih šol zasedali kar 73,3 % mest članov uprav podjetij s seznama FORBES 800.

Še obsežnejšo raziskavo je opravil *Matteo Tonello*. Tonello (2011) je raziskoval vpliv izobrazbe managerjev podjetij na uspešnost. Raziskava je bila opravljena na vzorcu podjetij iz seznama *Standard & Poor's Composite 1500* v obdobju od 1992 do 2007, kar pomeni 14.596 managerskih let. Generalna ugotovitev njegove raziskave je, da ni dovolj močnih dokazov o povezanosti med rangom univerze, kjer je diplomiral manager, in uspešnostjo podjetja, ki ga manager vodi.

Fayol je sicer menil, da sta si dve organizaciji lahko zelo podobni, vendar je ena odlična, druga pa njeno nasprotje, kar je vse odvisno zgolj od tega, kdo organizacijo vodi. Kot smo že opisali, so raziskavanja kadrovske funkcije po letu 1920 šle v smer preučevanja odnosov v organizacijah. Osnovni namen je bil najti modele vodenja, s pomočjo katerih bi bili delavci bolj produktivni. Ti koncepti so prevladovali vse do konca 20. stoletja. Toda v drugi polovici 20. stoletja se je bistveno spremenila struktura zaposlenih po panogah (kar bomo prikazali v nadaljevanju). Danes je v industriji zaposlenih samo še 30 % ali morda celo manj zaposlenih. V nekaterih državah (npr. v Luksemburgu) je delež storitev v BDP celo več kot 70 %. Zaposleni v storitvenih dejavnostih imajo opravka z ljudmi in ključno je, da so stranke zadovoljne.

Raziskave, opravljene v današnjem okolju, so pokazale, da vse le ni odvisno zgolj od managerjev, pač pa tudi od zaposlenih. Kruse (2012) pravi, da podjetje lahko ponudi zaposlenim vse možne bonitete. To sicer lahko pomeni, da bodo zaposleni bolj zadovoljni, da bo morda organizacija v okolju zaradi tega imela boljši ugled (kar posredno sicer lahko vpliva na potrošnike). Ni pa nujno, da bodo bolj zadovoljni zaposleni tudi bolj zavzeti. Zavzetost zaposlenih v podjetju, ki posluje po principu marketinga, je mnogo bolj pomembna kot zadovoljstvo zaposlenih, zlasti če podjetje ponuja storitve. Prav zavzetost in kompetence zaposlenih sta predmet neposrednega zaznavanja ljudi iz okolja.

Kompetence so pridobljena znanja, spretnosti, navade ter prirojene zmožnosti posameznika, ki omogočajo opravljanje dela v skladu s pričakovanji delodajalca in strank. Pričakovanja delodajalca se nanašajo na: vsebino dela, na zahteve glede kakovosti rezultata dela, na porabo virov, na časovne okvire in na dosego kriterija

izvršitve. Pojem »*kompetence*« je prvi – sicer v kontekstu motivacije – uporabil *Robert White* (1904–2001) že leta 1959.

Nekateri raziskovalci (npr.: Heskett in soavtorji, 1997) so menili, da na zadovoljstvo strank vplivajo **vrednote** zaposlenih. Zato je po mnenju Hesketta in soavtorjev (1997) ključno to, da podjetja zaposlujejo ljudi, ki imajo ustrezne **vrednote**.

Evanschitzky in soavtorji (2011) so v ZDA opravili raziskavo na vzorcu 150 franšiznih prodajaln. Ugotovili so, da ima največji vpliv na zadovoljstvo strank prodajni asortiman. Cena produktov na zadovoljstvo strank sploh ni imela nobenega vpliva. Velik in statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo strank ima osebnost prodajalne.

Za prvega, ki je začel znanstveno preučevati zavzetost zaposlenih, velja *William Kahn*. Njegova spoznanja z vidika današnjega časa na zelo trhle temelje postavljajo do tedaj še veljavne teorije organizacijskega vedenja.

Zavzetost zaposlenega pomeni njegov osebni trud, ki ga vlaga v delo. Zavzeti zaposleni so lahko dejavnik zadovoljstva strank, zaradi nezavzetih zaposlenih pa podjetje stranke lahko izgubi.

Kahn (1990) je preučeval, kakšen je **odnos med zaposlenimi in njihovimi delovnimi nalogami**. Izhajal je iz teorij organizacijskega vedenja iz petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja. Preučeval je, ali na osebno zaznavanje pomena dela zaposlenega vplivajo spremenljivke: medosebni odnosi, delovna skupina, odnosi v skupini in kontekst organizacije. Ugotovil je, da je zavzetost in nezavzetost zaposlenih treba obravnavati popolnoma ločeno, ker sta to dve ločeni kategoriji.

Osebna zavzetost je simultani odziv človeka in prednostno odraža človeka samega. Z osebno zavzetostjo človek sam odraža svojo povezanost z delovno nalogo in z ostalimi, ki so s tem v zvezi. Ljudje, ki so zavzeti, imajo v sebi lastnosti, kot so energija, kognitivne sposobnosti ipd. Te se odražajo v delovnem naporu.

V nasprotju s tem pa **osebna nezavzetost** pomeni simultani umik človeka samega, avtomatsko obrambno reakcijo in prednostno odraža **skrivanje prave identitete**.

Na podlagi te raziskave so bile v naslednjih letih opravljene številne druge znanstvene raziskave. V Evropi se je s tem področjem zelo ukvarjala Univerza v Utrechtu, še posebej *Wilmar B. Schaufeli*. Za merjenje zavzetosti zaposlenih je bil razvit poseben model, imenovan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Svetovalne agencije so razvile številne komercialne lestvice za merjenja zavzetosti. Ena od najbolj uporabljenih je *Gallupov vprašalnik Q12*.

Novejše raziskave potrjujejo pomen zavzetosti. Eldor (2016) se v svoji študiji osredotoča na dodano vrednost, ki jo zagotavlja delovna zavzetost pri spodbujanju konkurenčne prednosti organizacije, izboljšanju osebnega življenja zaposlenih in krepitevi blaginje skupnosti, v kateri živijo. Zavzetost omogoča organizacijam in njihovim zaposlenim dodatne ugodnosti, ki jih z drugimi koncepti morda ne pridobijo. Verjame, da so bolj zavzeti angažirani posamezniki tudi bolj zadovoljni s svojim delom in življenjem. To utemeljuje s tem, da bolj zavzeti posamezniki v dejavnostih in z ljudmi okoli sebe sodelujejo fizično, čustveno in kognitivno.

Nasprotje konceptu zavzetosti je koncept izgorelosti. Kot smo že navedli, je implementacija marketinške usmeritve povzročila, da je nastalo ogromno delovnih mest v storitveni dejavnosti. Ta delovna mesta so v transportu, šolstvu, zdravstvu, bančništvu ipd. Staranje prebivalstva je povzročilo, da je bilo vedno več starejših ljudi nastanjenih v domovih za ostarele. Gre za poklice, za katere je značilno delo z drugimi ljudmi. V teh poklicih, zlasti v zdravstvu in socialnem varstvu, so psihologi opazili drugačno vrsto utrujenosti, kot je utrujenost od fizičnega dela. Ta vrsta utrujenosti je povzročala tudi bolezni. Izgorelost na delovnem mestu oziroma »*burnout sindrom*« je postal predmet znanstvenih preučevanj v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Izraz "izgorelost" (»*burnout*«) je bil najprej uporabljen med strokovnjaki za duševno zdravje. Prvi naj bi ga uporabil *Herbert J. Freudenberger* (1926–1999). Pomeni čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in zmanjšan občutek osebnega dosežka (Freudenberger, 1974). Za merjenje hipotetičnih vidikov izgorelosti je *Christina Maslach* (rojena 1945) leta 1981 objavila vprašalnik, imenovan »*Maslach burnout inventory (MBI)*« (Maslach, 1981). Koncept izgorelosti, kot ga je postavila v vprašalniku MBI, se je razširil na

vse tiste vrste poklicev in poklicnih skupin, za katere je značilno delo z drugimi ljudmi (npr.: zdravstvo, socialno varstvo, izobraževanje).

Učeča se organizacija je povsem nova paradigma kadrovske funkcije. Začetek udejanjanja tega koncepta sega v konec devetdesetih let prejšnjega stoletja. Na nastanek koncepta učeče se organizacije je neposredno vplivala marketinška filozofija podjetij. Obseg prodaje vsakega izdelka ali storitev ima svoj življenjski cikel: od uvajanja na trg, prek viška obsega prodaje do zatona prodaje. Do zatona pride, ker enak ali podoben izdelek ponudi tudi konkurenca, na trg pa sčasoma pridejo tudi novi, izboljšani izdelki. Začetek koncepta učeče se organizacije sega v obdobje prodora zelo kakovostnih produktov iz Japonske na trge ZDA in Evrope, ki smo ga že opisali. Pri tem ni šlo zgolj za poceni in kakovostne izdelke, pač pa tudi za to, da so bila podjetja iz Japonske sposobna stalno izboljševati izdelke, npr.: ponujati nove, izboljšane modele avtomobilov in izdelkov zabavne elektronike. Zametki koncepta učeče se organizacije v ZDA in Evropi so se sicer pojavljali že konec 60-til let prejšnjega stoletja. V zvezi z začetki koncepta učeče se organizacije se pogosto omenja tudi *Chris Argyris* (1923–2013), vendar Argyris (1978) učečo se organizacijo vidi zgolj kot proces prepoznavanja in popravljanja napak. Pri konceptu učeče se organizacije pa ne gre za odpravljanje napak, pač pa za stalno izboljševanje in inoviranje. Produkti učeče se organizacije so vedno novi in novi izdelki.

Za utemeljitelja koncepta učeče se organizacije po splošnem mnenju velja Peter Senge. Senge (1990) izhaja iz dejstva, da napredka sveta ne kreirajo nerazpoznavne, imaginarne sile, pač pa ljudje, ki stalno razširjajo svojo sposobnost in kreativnost. V svoji knjigi Senge (1990) opisuje, da učeča se organizacija temelji na petih atributih: odličnost osebjaja in osebno mojstrstvo posameznikov, mentalni modeli, skupna vizija, teamsko učenje in sistematično reševanje problemov ter sistemsko razmišljanje.

Koncepti učeče se organizacije so najpomembneje prispevali k razvoju nekaterih velikih svetovnih podjetij. Na konceptu učeče se organizacije je temeljil razvoj velikanov, kot so Microsoft, Google, Apple, Samsung in številni drugi. Ustvarjanje učeče se organizacije še danes ostaja ideal številnih managerjev po vsem svetu. Hur Chul-boo (2010) navaja primer direktorja podjetja SAMSUNG Lee Kun-hee-ja, ki je ob nastopu svoje funkcije razglasil podjetje za učečo se organizacijo. Vsi pa vemo, kaj danes predstavlja Samsung na področju elektronike in telekomunikacij.

Koncept učeče se organizacije bo nedvomno pomemben tudi za prihodnost. Lu in soavtorji (2011) pravijo, da bodo izpolnjevanja tradicionalnih meril za načrtovanje novih izdelkov, kot so: funkcionalnost izdelkov, kakovost, stroški in čas, na trgu vedno ostala aktualna. Ključen izziv pa postaja trajnostni razvoj izdelkov, ki zahteva, da se že pri načrtovanju novih izdelkov doseže minimalne ali ničelne vplive izdelka na okolje.

Pomemben vpliv na teorijo in prakso kadrovske funkcije je povzročila tudi globalizacija. **Globalizacija** je proces tehnološke, politične, ekonomske, finančne in kulturne menjave med ljudmi in narodi.

Globalizacija je sicer stara toliko, kot je staro človeštvo. Gonzales (2016) pravi, da je globalizacija mednarodni fenomen, ki je prispevala ali pomagala pri razvoju velikih gospodarskih, političnih in socialnih sprememb. Globalizacija se nanaša na proces mednarodnega povezovanja, ki izhaja iz izmenjave pogledov na svet, izdelkov, idej, vzajemne delitve in drugih vidikov kulture.

Izraz »*globalizacija*«, kot ga razumemo danes, je leta 1983 prvi uporabil harvardski profesor marketinga *Theodore Levitt* (1925–2006).

Mnogi menijo, da je pojav *globalizacije* za marketing enako pomemben kot vpeljava tekočega traku v proizvodnjo.

Globalizacija je odziv podjetij, najprej iz ZDA, na zelo uspešno prodajo japonskih izdelkov v ZDA v sedemdesetih letih 20. stoletja. Globalizacijo so torej v resnici »izumila« podjetja iz Japonske, podjetja iz ZDA so jo zgolj nadgradila. Kot pravi Levitt (1983), so podjetja iz ZDA nastopala na tujih trgih že od leta 1950. Njihova težava pa je bila v tem, da so ponujala produkte, prilagojene lokalnim posebnostim, marketing pa je bil izrazito decentraliziran in prilagojen lokalnim posebnostim. Vse to je povzročalo visoke stroške.

Levitt (1983) je preučeval obnašanje japonskih podjetij Toyota, Honda in Panasonic v ZDA ter neuspešen poskus prodaje ameriških pralnih strojev Hoover v Evropi. Trdil je, da si decentralizirana multinacionalna korporacija, ki prilagaja izdelke in marketinške programe lokalnim okusom, povzroča višje stroške kot svetovna družba, ki obravnava celoto sveta kot eno samo entiteto ali kot nekaj velikih regij. Kot dokaz uspešne globalizacije je navedel uspeh

japonskih podjetij Honda, Panasonic in Toyota v ZDA. Temeljne ideje globalizacije so torej:

- masovna proizvodnja standardiziranih proizvodov za celotni svetovni trg,
- čim nižji stroški proizvodnje,
- centralizirano vodenje marketinških aktivnosti.

Z vidika marketinga je bistven Levittov nasvet, da je treba združiti tržne segmente v enoten svetovni trg.

Koncept globalizacije se je začel uveljavljati po letu 1991, ko je razpadla bivša Sovjetska zveza in ko je bilo konec hladne vojne. Takrat so se tudi za gospodarstva držav zahodne Evrope in ZDA odprli trgi držav, ki so bili prej pod vplivom Sovjetske zveze.

Zaradi nižjih stroškov delovne sile so podjetja iz ZDA proizvodnjo preselila v Mehiko in v Azijo. Podjetja iz zahodne Evrope pa so proizvodnjo preselila v države vzhodne in jugovzhodne Evrope ter Azije.

Globalizacija je pomenila nove izzive za kadrovske funkcije v podjetjih. Ključni izziv so razlike v kulturah. Za začetnika preučevanja organizacijske kulture velja profesor managementa na MIT *Edgar Henry Schein* s svojim delom »*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*«, ki je bilo objavljeno leta 1984. Po Scheinu se organizacijske kulture med seboj razlikujejo po treh dimenzijah, ki so:

- predpostavke (do naravnega okolja, do časa in prostora, do medčloveških odnosov in do narave človeških aktivnosti),
- vrednote,
- ustvarjanje (tehnologije, umetnosti, vidno in slišno zaznavno obnašanje).

Eno najbolj celovitih študij o kulturah nasploh pa je opravil *Geert Hofstede*. Hofstede (2001) pravi, da je **kultura** kolektivno programiranje uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Pravi, da ima kultura družbe šest dimenzij:

Odnos do moči izraža stopnjo, do katere šibkejši člani družbe sprejemajo, da je moč v družbi porazdeljena neenako.

Individualizem oziroma **kolektivizem** se odraža v opredelitvi človekove samopodobe v smislu "jaz" ali "mi". Individualizem je družbeni okvir, v katerem je splošno sprejeto in se pričakuje, da bodo posamezniki poskrbeli samo zase. Nasprotje je kolektivizem, v katerem je splošno sprejeto in se pričakuje, da bodo člani skupine v zameno za nesporno zvestobo poskrbeli za posameznike.

Moškost oziroma **ženskost** družbe predstavlja kriterij za vrednotenje dosežkov. Moškost v družbi pomeni, da se cenijo dosežki, herojstvo in materialne nagrade za uspehe. Nasprotje je ženskost, kjer se cenijo sodelovanje, skromnost in kakovost življenja.

Izogibanje negotovosti izraža stopnjo zaznavanja neugodja v nepredvidljivih, neznanih ali novih okoliščinah. Kulture se med seboj razlikujejo tudi v odnosu do neobičajnega vedenja in do novih idej.

Odnos do prihodnosti predstavlja razmerje med težnjami po ohranjanju tradicije in spremembami.

Tolerantnost oziroma **zadržanost** pomeni odnos do užitek. Tolerantna je družba, ki ljudem poleg zadovoljevanja osnovnih življenjskih potreb dopušča tudi užitke in zabavo. V nasprotju družba lahko s strogimi normami užitke in zabavo tudi zavira.

Mnogi avtorji ugotavljajo, da je globalizacija povzročila svetovno promoviranje zahodne kulture. Rosenmann in soavtorji (2016) pa izpostavljajo, da globalizirana zahodna kultura spodbuja iskanje osebne sreče za vsakega človeka, sočasno pa vzpostavlja sistem družbene, gospodarske in politične neenakosti. Vprašanja, vezana na socialno identiteto, tudi kadrovske funkcije v organizacijah sprožajo pomembna vprašanja varnosti. Če so bili v preteklosti vzroki za terorizem povezani z bojem za formiranje nacionalnih držav ali borbo za ideološko prevlado, so vzroki za terorizem sedanjega časa lahko v marsičem povezani tudi z globalizacijo zahodne kulture. Wilkinson (2011) namreč pravi, da terorizem lahko izbira naključne ali simbolne cilje. Stavbi WTC v New Yorku sta bili 11. 9. 2001 kot cilj terorizma brez vsakega dvoma izbrani kot simbolna cilja.

V približno istem obdobju kot globalizacija se je pojavil internet, ki je dodatno povezal ljudi po vsem svetu in spodbudil razvoj digitalnega marketinga.

Digitalni marketing je razvijajoč koncept, zato obstajajo različne definicije tega pojma. Wymbs (2011) pravi, da je digitalni marketing uporaba digitalnih tehnologij za oblikovanje integriranega, ciljno usmerjenega in merljivega komuniciranja, ki podjetju pomaga pridobiti in obdržati stranke in z njimi graditi globlje odnose. Ključna razlika med digitalnim marketingom in tradicionalnimi oblikami marketinga je, da digitalne tehnologije olajšajo vzpostavitev odnosov med kupcem in podjetjem. Digitalni marketing za organizacijo lahko predstavlja:

- zgolj nov kanal za posredovanje obstoječih vsebin komuniciranja potrošnikom v smislu še bolj agresivnega spodbujanja k nakupu,
- povsem nov koncept poslovanja, ki se mu prilagodijo notranji procesi, uporabljena tehnologija, kadrovska struktura in organizacijska kultura.

Uveljavljanje digitalnega marketinga predstavlja nov velik izziv tudi za kadrovske funkcije v podjetjih. Da bi podjetja digitalni marketing lahko udeležila, potrebujejo zaposlene, ki imajo povsem nova znanja. Wymbs (2011) izpostavlja naslednja vsebinska področja potrebnih znanj:

- obnašanje potrošnikov v globalnem digitalnem marketingu,
- interaktivni marketing,
- globalni marketing preko družbenih omrežij,
- tehnologije elektronskega poslovanja,
- management mednarodnih oskrbovalnih verig,
- nacionalne in mednarodne zakonodaje o spletnem poslovanju ...

DRUŽBENO ODGOVORNA ORGANIZACIJA

Družbeno odgovorna organizacija je prehodna stopnja v razvoju od marketinške k percepcijski organizaciji. Izraz »*družbena odgovornost*« podjetij pomeni, da podjetja prostovoljno prevzemajo odgovornost za različna družbena, gospodarska, ekološka in kulturna vprašanja.

Ideja, da naj bi se podjetja ukvarjala tudi s temi problemi, sicer sega že v 19. stoletje. Že v začetnem obdobju industrializacije so podjetja začela delavcem nuditi bivalne prostore v naseljih ob tovarnah.

Izraz "družbena odgovornost" je prvič uporabil *Howard Bowen* leta 1953 v knjigi *Social Responsibilities of the Businessman* (Demmerling, 2015).

Milton Friedman (1970) je trdil, da je taka usmeritev podjetij pot v socializem in da je v nasprotju s svobodnim podjetništvom.

Od prve omembe so nastale številne definicije pojma »družbena odgovornost«. Dahlsrud (2008) jih je analiziral kar 37. Ugotavlja, da večina od njih deli tri glavne razsežnosti družbene odgovornosti:

- **Socialna razsežnost** družbene odgovornosti odraža odnos med podjetjem in družbo kot celoto. Vključuje tudi odnos do zaposlenih in prakticiranje načel pravične trgovine.
- **Okoljska razsežnost** družbene odgovornosti se nanaša na vpliv podjetja na okolje in na rabo obnovljivih virov energije.
- **Gospodarska razsežnost** družbene odgovornosti se nanaša na odgovornost za poslovni izid. Ta naj bo seveda dobiček. Nanaša se pa tudi na druge socialno-ekonomske ali finančne vidike poslovanja, vključno z opisom odgovornosti za vse poslovne operacije.

Ob obravnavi definicij družbene odgovornosti se pogosto omenja »*Carrollova piramida*«. Carroll (1979) v njej navaja hierarhijo štirih odgovornosti podjetja:

1. **Gospodarska odgovornost** je zavezujoča. Prva obveznost in odgovornost podjetja je, da bo dobičkonosno. Dobičkonosnost je edini način za preživetje podjetja, kar na dolgi rok koristi tudi družbi.

2. **Pravna odgovornost** je zavezujoča. To je obveznost do spoštovanja zakonov in predpisov.
3. **Etična odgovornost** je prostovoljna. To je odgovornost in pripravljenost, da podjetje deluje moralno in etično.
4. **Človekoljubna odgovornost** je prostovoljna. To je odgovornost in pripravljenost, da podjetje del dobička vrne nazaj v družbo. Odgovornost je diskrecijska, vendar je še vedno pomembna.

Avtor piramide družbene odgovornosti *Archie Carroll* je več let po prvi objavi piramide celo sam ugotovil, da je njegova piramida zgrajena na "idealu" in s predpostavko, da podjetja delajo dobro in da ne naredijo nobene škode za naravo in družbo. Resnica pa je, da niso vsa podjetja "dobra" in da je posel lahko tudi "slab". Podjetja lahko manipulirajo svoje dobavitelje in odjemalce, izkoriščajo delavce, podkupujejo vladne uradnike, neetično lobirajo zakonodajalce in vlade ter onesnažujejo okolje, da pridobijo več dobička na račun drugih. To je resnično vprašanje družbene odgovornosti podjetij in velika skrb za javnost od industrijske revolucije v 19. stoletju dalje (Carroll, 2008).

Koncepti družbene odgovornosti so se v praksi uveljavili ob koncu 20. in v začetku 21. stoletja kot odgovor na posledice globalizacije. Eden od bistvenih principov globalizacije je tudi zmanjševanje stroškov proizvodnje. To je v praksi pomenilo selitev proizvodnje v tiste dele sveta, kjer so stroški dela nižji, kar je neredko povzročilo izkoriščanje delavcev.

Eden od prvih odgovorov potrošnikov na izkoriščanje delavcev je bila pobuda *Fairtrade*, ki je prišla leta 1988. Tega leta so na Nizozemskem začeli prodajati kavo z etiketo *Fairtrade*. Bistvo pobude je bilo v nasprotovanju izkoriščanja pobiralcev kave na plantažah.

Združeni narodi so leta 2000 ustanovili združenje *United Nations Global Compact*. To je največja globalna pobuda za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj.

Prav tako leta 1988 je prišlo do pobude 14 managerjev nekaterih vodilnih evropskih podjetij (Bosch, Fiat, Volkswagen, Renault, Nestle, Elektrolux, British Telecommunication, Ciba-Geigy, Dassault Aviation, Nestle, KLM, Oliveti, Philips in Sulzer), da bi podeljevali vseevropsko nagrado za poslovno odličnost. Tako je nastal koncept modela poslovne odličnosti EFQM. Nagrada je bila prvič

podeljena leta 1992. Od leta 1998 se priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) podeljuje tudi v Sloveniji.

Zelo zmotno je mišljenje, da je model EFQM odgovor na prodor azijskih produktov na evropske in ameriške trge. Ta prodor se je zgodil po letu 1970, odgovor nanj pa predstavljajo modeli celovitega zagotavljanja kakovosti, kot je npr. TQM.

EFQM predstavlja evropski odgovor na ameriški koncept globalizacije, katerega teoretični utemeljitelj je Theodore Levitt. Koncept globalizacije je temeljil (tudi) na drastičnem zmanjševanju stroškov proizvodnje. Zato lahko trdimo, da koncept globalizacije temelji na neoliberalni ekonomski doktrini. Model EFQM pa to doktrino presega in to celo kljub temu, da so bili pobudniki predsedniki ali člani uprav nekaterih največjih evropskih podjetij.

EFQM je torej širši, bolj kompleksen model poslovne odličnosti, ki se navezuje na rezultate poslovanja, na zaposlene, na okolje in na družbo. Po modelu EFQM obstaja 5 meril za **področje dejavnikov** in 4 merila za **področje rezultatov**. Merila dejavnikov so stvari, ki jih mora organizacija storiti za svoj razvoj:

- voditeljstvo,
- strategija,
- zaposleni,
- partnerstva in viri ter
- procesi, izdelki in storitve.

Merila rezultatov pa so:

- rezultati, povezani z odjemalci,
- rezultati, povezani z zaposlenimi,
- rezultati, povezani z družbo,
- rezultati poslovanja.

Demmerling (2015) navaja naslednje razloge za družbeno odgovorno ravnanje podjetij:

Moralno-etični razlogi, s katerimi tudi podjetja želijo pokazati, da je to dolžnost (kar je sicer v nasprotju z neoklasično ekonomsko doktrino, ki pravi, da je družbena odgovornost podjetja to, da posluje z dobičkom).

Prevenција pred ovirami in omejitvami: podjetje z družbeno odgovornim ravnanjem deluje proaktivno in preventivno. To krepi pozitivno podobo podjetja v družbi in s tem zmanjšuje kritike in možnosti zakonskih omejitev.

Pritisk družbe in ugled: številni posamezni primeri kažejo, da so se podjetja dovolj zgodaj odzvala na pritisk v zvezi s socialnimi in ekološkimi problemi, da se je preprečila eskalacija zaradi protestov in medijev.

Strateški poslovni razlogi: podjetja strateško izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti, ker se zavedajo, da te aktivnosti potrošniki prepoznajo. Z drugimi besedami: z družbeno odgovornim ravnanjem podjetja pridobijo naklonjenost potrošnikov in s tem povečajo svoj dobiček.

Rosario González-Rodríguez in soavtorji (2015) so opravili raziskavo o tem, kako na družbeno odgovorno ravnanje podjetij gledajo potrošniki. Upoštevali so samo tri dimenzije družbene odgovornosti: finančno, socialno in okoljsko. Rezultati te raziskave kažejo, da so si potrošniki med seboj zelo različni. Lahko so altruistični (izražajo solidarnost) ali pa egoistični. Ključna ugotovitev pa je, da človeške vrednote kupcev vplivajo na dojetje družbene odgovornosti podjetij.

Večina definicij družbene odgovornosti se nanaša na ravnanje podjetij. Dawkins (2012) obravnava vlogo sindikatov. Sprašuje se, zakaj bi bila družbena odgovornost samo naloga podjetij. Zanima ga, kakšno vlogo so pri uveljavljanju družbeno odgovornih ravnanj podjetij v preteklosti imeli sindikati. Pravi, da so zahteve sindikatov po večji socialni pravičnosti in izboljševanju položaja delavcev sicer legitimne in upravičene. Ugotavlja pa, da so do sedaj sindikati celovitemu uveljavljanju koncepta družbene odgovornosti celo nekoliko nasprotovali.

Zato je treba najti ravnovesje med vsemi vidiki družbene odgovornosti.

PERCEPCIJSKA ORGANIZACIJA

Prvi, ki je pisal o konceptu identitete, je bil *George Herbert Mead* (1863–1931). Posthumno je leta 1934 izšla njegova knjiga »*Mind, Self and Society*«. Razmišljanja o identiteti organizacije so spet postala aktualna po letu 1988.

Koncept percepcijske organizacije je postal potreben konec 20. stoletja, ki ga je zaznamoval hiter razvoj interneta. Začetki interneta so sicer začeli nastajati že v šestdesetih letih in konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Po letu 1980 so se pojavili osebni računalniki. Internet je organizacijam ponudil številne priložnosti. Sprva je pomenil zgolj novo orodje za boljše udejanjanje koncepta marketinškega spleta. Postal je kanal promocije, z razvojem orodij za e-nakupovanje je postajal nov način prodaje, e-bančništvo pa je omogočilo drugačen način plačevanja.

Toda internet je prinesel tudi nevarnosti. Pred pojavom interneta je bila možnost razširjenja za organizacije neželenih informacij mnogo manjša. Za neželjeno razširjanje informacij so bili pred pojavom interneta potrebni vir, znanje in obstoj medija oziroma novinarja, ki je bil pripravljen to objaviti. Na internetu pa je možno takoj objaviti vse. Z masovno uporabo interneta so nastala družbena omrežja: LinkedIn (2002), Myspace (2003), Facebook (2004), Twitter (2007) in Instagram (2010). Sporočila se lahko razširjajo tudi prek forumov, blogov in raznih spletnih portalov, ki jih lahko kreira kdorkoli. Objavljena sporočila so lahko resnična ali pa tudi neresnična. Internet predstavlja vsakomur dostopen kanal za razširjanje sporočil o nesrečah, škandalih in napakah na proizvodih.

Razlika med percepcijsko organizacijo in marketinško organizacijo je v tem, da se zagotavljanje zadovoljstva strank marketinške organizacije nanaša na produkt, na vse, kar je s produktom povezano (npr. cena, distribucija idr.), in na druge elemente marketinškega spleta v najširšem smislu. V dobi interneta to več ne zadošča. Če je bilo v preteklosti na obnašanje ljudi mogoče vplivati zgolj z udejanjanjem marketinškega spleta, danes na obnašanje ljudi do organizacije vpliva identiteta organizacije. Pojav interneta je omogočil, da ljudje lahko kadarkoli zaznavajo vse, kar je z neko organizacijo povezano, splošni civilizacijski napredek pa je povzročil, da je ravnanje ljudi, tj. behaviorizem, povezano s tem, kako zaznavajo in percipirajo celotno organizacijo, to je njeno celotno identiteto.

Pri percepcijski organizaciji ne gre zgolj za odnos organizacije do strank, pač pa za odnos do ljudi v širši skupnosti. Zagotavljanje zadovoljstva se ne nanaša zgolj

na produkt in elemente, ki so z njim povezani, pač pa na identiteto organizacije kot celote.

Vse dimenzije identitete so direktno ali indirektno povezane z zaposlenimi v organizaciji in zato morajo biti vsebina dela kadrovske funkcije. **Identiteta organizacije** je vse tisto, kar organizacija v resnici je in kar je v zvezi z organizacijo možno zaznati. Želena identiteta predstavlja vrednote ustanoviteljev. Dejanska identiteta pa se navzven odraža kot odzivanje članov organizacije.

Gioia in soavtorji (2010) so raziskovali procese oblikovanja identitete na primeru ustanovitve povsem nove fakultete. Ustanovitelji so želeli identiteto, ki bi bila skladna z njihovimi vrednotami. Vendar že v samem začetku nikakor ni šlo. Profesorji so se sklicevali na interdisciplinarnost.

Koncept identitete je star koncept, vendar desetletja ni zaživel, ker do pojava interneta organizacije sploh niso čutile nobene potrebe. Stvari so se popolnoma spremenile s pojavom interneta, ki je omogočil hitro širjenje zelenih in tudi neželenih informacij o organizacijah.

Balmer in Greyser (2013) pravita, da je pri razvoju identitete organizacije najprej treba odgovoriti na tri vprašanja:

- Katere so bistvene lastnosti organizacije – kaj je centralni fokus?
- Katere lastnosti organizacijo ločujejo od drugih organizacij?
- V čem je bila organizacija skozi obdobje svojega obstoja unikatna – v čem se kaže kontinuiteta?

Ob obravnavi pojma »identiteta organizacije« je potrebno pojasniti tudi pojem »image« in »ugled« organizacije.

Številne empirične raziskave od leta 1995 dalje kažejo, da **image in ugled organizacije direktno vplivata na zadovoljstvo in lojalnost** strank. To so ugotovili raziskovalci v različnih delih sveta. *Tor Wallin Andreassen* in *Bodil Lindestad* sta leta 1998 opravila raziskavo na vzorcu 600 uporabnikov turističnih storitev na Norveškem. Pomemben dejavnik zadovoljstva strank je bil image turistične agencije. *Jay Kandampully* in *Dwi Subartanto* sta leta 2000 na Novi Zelandiji ugotovila, da sta ključna elementa za ponovni nakup image produkta in

zadovoljstvo s produktom. Pri odločitvi za ponoven nakup cena sploh ni bila pomembna. Podobno so leta 2009 na primeru raziskave trga telekomunikacijskih storitev na Kitajskem ugotovili *Fujun, Ali* in soavtorji, *Minkiewicz* in soavtorji (2011) v Avstraliji, *Hashim* in soavtorji (2015) v Pakistanu in drugi.

Elsbach (2013) pravi, da je **image trenutna in začasna percepcija organizacije s strani ljudi**. Gre torej za »podobe« oziroma »mentalne slike«, ki jih imajo ljudje o organizaciji. Organizacija ima v istem času lahko več različnih imageov. Razlog je v tem, da imajo tako zunanje javnosti kot tudi notranja javnost lahko vsaka svoje podobe o organizaciji.

Elsbach (2013) meni, da je image organizacije sestavljen iz naslednjih dimenzij:

- legitimnost,
- pravilnost in doslednost,
- zanesljivost in
- ugled.

Legitimnost organizacije se kaže v pravilnosti (skladnosti s pravnimi normami), primernosti in zaželenosti ravnanj organizacije z vidika družbeno sprejetih norm, vrednot, pričakovanj in definicij. Legitimnost se torej ne odraža zgolj v tem, da organizacija pri svojem delovanju spoštuje pravne norme in definicije, pač pa tudi družbeno sprejete vrednote.

Pravilnost in doslednost je osredotočena na delovanje managementa organizacije. Kaže se v delovanju pri izvajanju projektov.

Zanesljivost je lastnost organizacije, da pri svojem delovanju izkazuje:

- kompetence,
- dobrohotnost in
- integriteto.

Kompetence organizacije predstavljajo znanja in zmožnosti organizacije, da doseže svoje cilje.

Dobrohotnost izraža pripravljenost organizacije, da dela dobre stvari.

Integriteta pomeni upoštevanje sprejetih družbenih norm in idealov.

Za razliko od »imagea«, ki je trenutna podoba, se ugled oblikuje skozi daljše časovno obdobje. **Ugled (ali reputacija)** je percepcija statusne kategorizacije organizacije. Statusna kategorizacija organizacije ima obliko rangiranja (oziroma primerjalnega razvrščanja) organizacij.

SOCIALNE POSLEDICE RAZVOJA ORGANIZACIJ

Razvoj organizacij je povzročil številne posledice v socialnem okolju. Prvi val sprememb se je začel z industrijsko revolucijo. Tisočletja prej se je večina ljudi ukvarjala s pridobivanjem hrane, sprva z lovom, kasneje pa s kmetijstvom. Za prvo industrijsko revolucijo se šteje prehod iz ročne v strojno proizvodnjo na prelomu iz 18. v 19. stoletje. Industrijska revolucija je povzročila zaposlitve v industriji. Po nekaterih podatkih (Gallman, Weiss, 1969) se je še leta 1840 v ZDA 70 % vseh zaposlenih ljudi ukvarjalo s kmetijstvom, ustvarili pa so približno 50 % BDP. V industriji je bilo zaposlenih zgolj približno 10 % ljudi in so ustvarili približno 20 % BDP. Leta 1910 se je v ZDA samo še 35 % od vseh zaposlenih ukvarjalo s kmetijstvom, ustvarili pa so samo še približno 15 % BDP, v industriji pa je bilo leta 1910 zaposlenih že približno 30 % ljudi in so ustvarili več kot 40 % BDP.

Razvoj infrastrukture in pojav marketinške usmeritve sta povzročila potrebo po storitvah. V storitvah je bilo leta 1910 v ZDA zaposlenih že približno 35 % ljudi. Podobna situacija je bila tudi na ozemlju današnjih držav G7. Kot primer navajamo Nemčijo (upoštevajoč ozemeljske spremembe po letu 1945). Leta 1925 je bilo v rudarstvu zaposlenih 43,6 % delovno aktivne populacije, v industriji pa 29,7 %, leta 1970 je bilo v rudarstvu zaposlenih 8,7 % delovno aktivne populacije, v industriji pa 39,3 % (Castells, Aoyama, 1994).

Po podatkih *Svetovne banke* je še leta 1995 proizvodnja dobrin prispevala 21,24 % svetovnega BDP, leta 2014 pa samo še 14,89 %. Seveda se stanje med državami razlikuje: proizvodnja dobrin je leta 2014 v Sloveniji prispevala 23,05% BDP, v Nemčiji 22,97%, v Luksemburgu samo 5,70 %, v Južni Koreji 30,15 %.³

³ Vir: The World Bank national accounts data, <http://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS?end=2014&start=1995&view=map>

Po podatkih *McKinsey Global Institute* iz leta 2012 je na svetu povprečno za vsak ustvarjen dolar v proizvodnji potrebnih za 19 dolarjev vhodnih storitev (Manyikla, J. et. al., 2012).

Storitve so po podatkih EUROSTAT tako v državah EU-28 v letu 2015 prispevale 73,9 % BDP, primerjalno z 71,9 % v letu 2005. Delež dodane vrednosti industrije v EU-28 se je med letoma 2006 in 2016 zmanjšal za 0,9 odstotne točke na 19,3 %. Prispevek storitev v skupni bruto dodani vrednosti EU-28 je v letu 2016 znašal 73,9 % , v letu 2006 pa 71,8 %.⁴

V Sloveniji je bilo še leta 1985 v industriji zaposlenih približno 370.000 ljudi, v trgovski dejavnosti pa približno 56.000. Leta 2011 je bilo v industriji zaposlenih samo še približno 180.000 ljudi, v trgovini pa približno 113.000.⁵

Dejavnosti z največjo rastjo v letu 2016 so bile informacijske in komunikacijske dejavnosti (4,1 %), poslovne storitve (3,1 %) ter trgovina, promet, nastanitve in gostinske storitve (2,8 %).⁶

V Sloveniji je bilo leta 2012 v tej dejavnosti zaposlenih približno 22.000 ljudi.

Strukturne spremembe so vsaj delno posledica pojavov, kot so tehnološke spremembe, razvoj relativnih cen, zunanje izvajanje in globalizacija, zaradi česar so bile proizvodne dejavnosti in nekatere storitve (tiste, ki jih je mogoče zagotavljati na daljavo, na primer s klicnimi centri) pogosto preseljene v regije z nižjimi stroški dela v EU in zunaj nje.

Povsem drugačno stanje je bilo v državah, kamor se je iz Evrope in ZDA selila proizvodnja manj zahtevnih produktov.

Mujahid in soavtorji (2016) so opravili raziskavo, kaj se je med letoma 1980 in 2010 dogajalo na trgu dela v Pakistanu. Uvodoma ugotavljajo, da je Pakistan patriarhalna družba, kjer se ženske štejejo za manj privilegirane in najmanj pomembne člane družine. Med državami južne Azije ima Pakistan najnižjo udeležbo žensk na trgu delovne sile. Leta 2001 je bila primerjava ženske

⁴ Vir: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-..>

⁵ Točni podatki se v različnih virih Statističnega urada Republike Slovenije nekoliko razlikujejo.

⁶ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=259013#Glavni_agregati_BDP

pismenosti z odstotkom moške pismenosti 50 odstotkov v Pakistanu, 67 odstotkov v Indiji in 94 odstotkov na Šrilanki. Leta 2000 so bile ženske 3,5-krat bolj verjetno brezposelne kot moški. Leta 2010 so ženske predstavljale 32,8 % vseh zaposlenih. Raziskava za obdobje od 1980 do 2010 pa je pokazala, da je bil delež investicij tujih podjetij v proizvodnjo v pozitivni korelaciji z vstopanjem žensk na trg dela. Prav tako so se očitno tudi tam povečevale plače. Avtorja namreč ugotavljata, da je bilo vstopanje žensk na trg dela v pozitivni korelaciji z dvigovanjem plač. Skupna stopnja brezposelnosti v Pakistanu pa naj bi bila po navedbah avtorjev raziskave v obdobju 2010–2011 zgolj 6%.⁷

Kien in Huo (2000) navajata, da je bila letna stopnja rasti BDP v Vietnamu od leta 1989 do 2005 v povprečju 7,2%⁸, kar pomeni, da je Vietnam eno od najbolj razvijajočih se gospodarstev na svetu. Proizvodnja riža se je od leta 1989 do leta 2005 povečala iz 29,1 na 35,8 mio ton letno. Dramatično se je povečal tudi izvoz. Vrednost izvoza v obdobju 1981–1985 je znašala 293,5 mio dolarjev, v obdobju 2000–2005 pa 22 milijard dolarjev.

ZAKLJUČEK

Kronološki pregled nekaterih bistvenih konceptov razvoja kadrovske funkcije kaže, da je kadrovska funkcija v organizacijah sledila stopnji tehnološkega razvoja. To je bilo mogoče samo zato, ker so se z raziskavami kadrovske funkcije kot ene od poslovnih funkcij ukvarjali tudi na univerzah. Očitno je, da je večina najpomembnejših konceptov zadnjega stoletja, o katerih poučujemo na fakultetah in ki se uporabljajo tudi v praksi, nastala na najprestižnejših univerzah angleškega jezikovnega področja: Harvard, Stanford in MIT in še nekaterih drugih. Zaradi jezikovnih ovir so manj poznani koncepti iz nekaterih drugih okolij, ki so bili v zadnjih desetletjih prav tako zelo uspešni, predvsem iz Francije in Nemčije. Koncepti iz Japonske so v Evropi in ZDA postali znani z zamudo. Za zahodno civilizacijo pa sta kljub razvoju interneta precej velika neznanca Kitajska in tudi Rusija.

⁷ Brezposelnost v letu 2017 je po podatkih Svetovne banke znašala 5,9 % (vir: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/...>)

⁸ Gospodarska rast v letu 2016 je po podatkih svetovne znašala 6,09 % (vir: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/...>)

V zadnjem stoletju sta bila znanje in sposobnost hitrega prilaganja strukture zaposlenih ključni konkurenčni prednosti. To je veljalo tako za zahodno Evropo in ZDA kot tudi za države, kamor se je v času globalizacije selila proizvodnja.

Priznanja / Acknowledgments

Prispevek »Vpliv tehnološkega razvoja funkcije v na kadrovske organizacijah« je nastal v okviru raziskovalne dejavnosti, financirane po programu številka P5-0364, katerega je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Literatura

- Andreassen, T. W., Lindestad, B. (1998). *Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise*. International Journal of Service Industry Management. 9(1), 7–23.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Balmer, J. M. T., Greyser, A. S. (2013). *Revealing the Corporation*. Routledge. London.
- Brinley, T. (1993). *The Industrial Revolution and the Atlantic Economy: Selected Essays*. Routledge. London.
- Carroll, A. (1979). *Three-dimensional conceptual model of corporate performance?* Academy of Management Review. 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. International Journal of Management Reviews. 12(1), 85–105.
- Castells, M., Aoyama, Y. (1994). *Paths Toward the Information Society: Employment Structure in G7 Countries*. International Labour Review. 133, 1.
- Goi, C. L. (2009). *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*. International Journal of Marketing Studies. 1(1).
- Couper, M., P., Burt, G. (1994). *Interviewer Attitudes Toward Computer-Assisted Personal Interviewing (CAPI)*. Social Science Computer Review. 12(1), 38–54.
- Dahlsrud, A. (2008). *How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 15(1), 1–13.
- Dawkins, C. E. (2012). *A Test of Labor Union Social Responsibility*. Business & Society. 55(2), 214–245.
- Demmerling, T. (2015). *Corporate Social Responsibility Overload? Intention. Abuse. Misinterpretation of CSR From the Companies' and the Consumers' Point of View*. Anchor Academic Publishing. Hamburg.
- Elsbach, K. D. (2013). *Organizational Perception Management*. Routledge. New York.
- Eldor, L. (2016). *Work Engagement, Toward a General Theoretical Enriching Model*. Human Resource Development Review. 15(3), 317–339.
- Engelberger, J. (1980). *Robotics in Practice: Management and applications of industrial robots*. Kogan Page. London.

- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V. (2011). *How Employer and Employee Satisfaction Affect Customer Satisfaction: An Application to Franchise Services*. Journal of Service Research. 14(29), 136–148.
- Feryal, C. C. (2012). *Personality Traits: Reflections in the Brain*. objavljeno v: Arroyo, D., Delgado, E. (2012: *Encyclopedia of Personality Research*. Nova Science. New York.
- Findlay, R. (et. al. - ed) (2006). *Eli Heckscher. International Trade. and Economic History*. The MIT Press. Massachusetts.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine. September 13th, 1970.
- Freudenberger, N. J. (1974). *Staff burnout*. Journal of Social Issues, 30, 159–165.
- Fujun, L., Griffin, M., Babin, B. J. (2009). *Journal of Business Research*. 62 (10), 980–986.
- Gallman, R. E., Weiss, J. T. (1969). *The Service Industries in the Nineteenth Century*. In *Production and Productivity in the Service Industries*. ed. Victor, R. Fuchs., 287–352. Columbia University Press. New York.
- Gillespie, G. (1991). “*Manufacturing Knowledge, A History of the Hawthorne Experiments*”. Cambridge University Press.
- Gioia, D., Price, K. N., Hamilton, A. L., Thomas, L. B. (2010). *Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity*. Administrative Science Quarterly. 55(1), 1–46.
- Gonzalez, B. (2016). *Globalization: Economic, Political and Social Issues*. Nova Science Publishers, Inc. Hauppauge, N.Y.
- Gordon, R. A., Howell, J. E. (1959). *Higher Education for Business*. The Journal of Business Education. 35(3), 115–117.
- Hashim Zameer, Anam, Tara. Uzma Kausar. Aisha Mohsin. (2015). *Impact of service quality. corporate image and customer satisfaction towards customers’ perceived value in the banking sector in Pakistan*. International Journal of Bank Marketing. 33(4), 442–456.
- Heskett, J. W. E., Sasser, J., Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Free Press. New York.
- Hilton, B. C. (2005). *A History of Production Planning and Control, 1750–2000*. Book Guild Pub. Sussex.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd Edition*. Sage. Thousand Oaks.
- Hockstein, N. G., Gourin, C. G., Faust, R. A., Terris, D. (2007). *A history of robots: from science fiction to surgical robotics*. Journal of Robotic Surgery. 1(2), 113–118.
- Chul-boo, H. (2010): *Theories from the Samsung Electronics case*. Korea IT Times. Tuesday, April 13th, 2010.
- Illig, H., Löhner, F. (1993). *Der Bau der Cheops-Pyramide Nach, der Rampenzeit*-Mantis Verlag. Gräfelting.
- Izawa, M. R., French, M. D., Hedge, A. (2011). *Shining New Light on the Hawthorne Illumination. Experiments*. Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society. 53(5), 528–547.
- Jalbert, T., Rao, R., Jalbert, M. (2002). *Does School Matter? An Empirical Analysis Of CEO Education, Compensation And Firm Performance*. International Business & Economics Research Journal (IBER). 1(1), 83–98.
- Jalbert, T., Rao, R., Jalbert, M. (2010). *Does Educational Background Affect CEO Compensation and Firm Performance?*. The Journal of Applied Business Research. 27(1), 15–40.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement*. Academy of Management Journal. 33(4), 692–724.

- Kandampully, J., Suhartanto, D. (2000). *Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 12(6), 346–351.
- Kane, B., (2000). *Downsizing, TQM, Re-engineering, Learning Organizations and HRM Strategy*. Asia Pacific Journal of Human Resources. 38(1), 26–49.
- Kien, T. N., Hou, Y. (2008). *Doi Moi Policy and Socio-Economic Development in Vietnam, 1986–2005 International Area Review*, 1(1), 1. 205–223.
- Kitchener, R. F., O'Donohue, W. T. (1999). *Handbook of Behaviorism*. Academic Press. San Diego.
- Kruse, K. (2012). *What Is Employee Engagement*. Forbes. 22.7.2012.
- Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review. May/June 1983, 82–102.
- Lu, B., Zhang, J., Xue, D., Gu, P. (2011). *Systematic Lifecycle Design for Sustainable Product Development*. Concurrent Engineering. 19(4), 307–324.
- Manyikla, J. et. Al. (2012). *Manufacturing the Future: The next era of global growth and innovation*. McKinsey Global Institute.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behaviour, 2 (2), 99–113.
- Mayo, E. (1924). *The basis of industrial psychology*. Bulletin of the Taylor Society, 9, 249–259.
- Mannevo, M. (2018). *The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies*. The Sociological Review. January 19, 2018. Dostopno na: <https://doi-org.ezproxy.lib.ukm.si/10.1177/0038026118755603>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Macmillan Company.
- Mareschal, M. P., Rudin, J. P. (2010). *E-Government Versus E-Business: A Comparison of Online Recruitment in the Public and Private Sectors*. The American Review of Public Administration. 41(4) 453–467.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press. Chicago.
- Miner, J. B. (2006). *Organizational behavior, Vol. 3: Historical origins, theoretical foundations, and the future*. M. E. Sharpe. Armonk. New York and London.
- Minkiewicz, J., Evaans, J., Bridson, K., Mavondo, F. (2011). *Corporate image in the leisure services sector*. Journal of Services Marketing. 25(3), 190–201.
- Mujahid, N., Shahbaz Shabbir, M., Shahbaz, M., (2016). *Labour Market Conditions—Female Labour Supply Nexus: The Role of Globalization in Pakistan*. Global Business Review. 17(1), 68–87.
- Novak, B. (1999). *Krizno komuniciranje*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Pennington, D. C. (2000). *Social Cognition*. Routledge. London.
- Polić, V. (1976). *Planiranje kadrova i obrazovanja*. Školska knjiga. Zagreb.
- Rosario González-Rodríguez, M., Carmen Díaz, F., Simonettib, B. (2015). *The social economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs*. International Business Review. 24(5), 836–848
- Rosenmann, A., Reese, G., Cameron, J. E. (2016). *Social Identities in a Globalized World*. Perspectives on Psychological Science. 11(2), 202–221.
- Rotich, J. R. (2015). *History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective*. Global Journal of Human Resource Management. 3(3), 58–73.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht Univeristy, Utrecht.
- Schein, E. H. (1984). *»Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 25(2),

- Sheikholeslami, S., Moon, A., Croft, E. (2017). *Cooperative gestures for industry: Exploring the efficacy of robot hand configurations in expression of instructional gestures for human–robot interaction*. *The International Journal of Robotics Research*. 36(5-7), 699–720.
- Schmidt, V. (1988). *Zgodovina šolstva in pedagogike na Slovenskem I.*. Delavska enotnost. Ljubljana.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. Random House. London.
- Serše, A. (1995). *Strokovno šolstvo v osrednji Sloveniji do leta 1941*. Arhiv Republike Slovenije. Ljubljana.
- Simmons, D. E., Shadur, M. A., Preston, A. P. (1995). *Integrating TQM and HRM*. *Employee Relations*. 17(3), 75–86.
- Soltani, E. A., Van Der Meer, R., Williams, T. (2005). *Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence*. *British Journal of Management*. 16(3), 211–230.
- Tonello, M. (2011). *Does CEO Education Matter?*, objavljeno na: <https://corp.gov.lan.harvard.edu/2011/06/18/does-ceo-education-matter/>
- Uhrbrock, R. S. (1934). *Attitudes of 4430 employees*. *The Journal of Social Psychology*. 5 (3): 365–377.
- Usui, K. (2008). *The Development of Marketing Management: The Case of the USA, C. 1910–1940*. Ashgate Publishing Company. Hampshire.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Moderna organizacija. Kranj.
- Wallerstein, I. M. (2011). *The Modern World-System II: Mercantilism and the Consolidation of the European World-Economy. 1600–1750*. University of California Press. Berkeley.
- Weitz, B. A., Wensley, R. (2002). *Handbook of Marketing*. Sage. London.
- Wilkinson, P. (2011). *Terrorism versus Democracy*. Routledge. London.
- Winer, R. S. (ed.), Neslin, S. A. (ed.) (2014). *The History of Marketing Science*. World Scientific / Now Publishers. London.
- Wymbs, C. (2011). *Digital marketing: The time for a new “Academic Major” has arrived*. *Journal of Marketing Education*. 33(1), 93–106.

Planiranje kadrov

MOJCA BERNIK

Povzetek Organizacije se danes srečujejo z velikimi izzivi na področju organiziranja dela. Razlike v tehnološki razvitosti v svetu postajajo vse večje, znanja vse kompleksnejša. Delovna mesta se spreminjajo, spreminjajo se oblike dela in potrebna znanja za opravljanje tega dela. S temi izzivi se srečuje ena izmed temeljnih funkcij organizacije – planiranje kadrov. Planiranje kadrov se zato kot proces nenehno spreminja. Organizacije, ki zaznavajo pomembnost te funkcije, nenehno sledijo razvoju novosti na tem področju. Prispevek uvodoma opredeli dejavnosti, ki se izvajajo znotraj procesa planiranja kadrov in s tem osvetli dejanske razsežnosti delovanja tega procesa. Temu sledi predstavitev najpogosteje uporabljenih metod za planiranje kadrov, ki se jih v osnovi deli na kvalitativne in kvantitativne. Izbira metode je odvisna od dejavnikov, kot so plansko obdobje, velikost in dejavnost organizacije, uvedbe tehnologije in podatkov, s katerimi razpolaga organizacija. Zaradi kompleksnosti uporabe metod, ki se v praksi velikokrat dopolnjujejo, je v nadaljevanju predstavljena uporaba programske opreme kot podpora pri planiranju kadrov. Programska oprema omogoča definiranje različnih dejavnikov in scenarijev za reševanje problemov pri planiranju kadrov, s čimer se možnost sprejemanja napačnih odločitev znotraj organizacije zmanjša.

Ključne besede: • planiranje kadrov • organizacija • kvalitativne metode • kvantitativne metode • programska oprema •

NASLOV AVTORICE: dr. Mojca Bernik, docentka, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: mojca.bernik@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.2>
© 2018 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru
Dostopno na: <http://press.um.si>.

ISBN 978-961-286-177-3

Human Resource Planning

MOJCA BERNIK

Abstract Organizations are facing up with great challenges on work organization field. Differences in technological development in the world are bigger than ever, knowledge more complex. This are the challenges of the one of the basic organization function – human resource planning. Human resource planning is constantly changing as the process. Organizations, which detected the importance of this function, are constantly following new trends on this field. The paper at the start defines activities within human resource planning process and points out actual dimensions of human resource planning operations. Further on, the presentation of most common used human resource planning methods is described. The human resource planning methods are dividing into two groups: quantitative and qualitative methods. Choice of the method depends on different factors such as planning period, size and activities of the organization, use of technology and available information within organization. Because of the complex use of the human resource planning methods, which are complement in practice, the use of software on the human resource planning field is presented further. Human resource planning software enables defining different parameters and scenarios for solving human resource planning problems, which reduce making wrong decisions within organization.

Keywords: • human resource planning • organization • qualitative methods • quantitative methods • software •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Mojca Bernik, Ph.D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: mojca.bernik@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.2>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>

UVOD

Organizacije se dnevno srečujejo s procesom planiranja. Planiranje je ena od funkcij procesa managementa. Je dejavnost, ki managementu omogoča sistematično delo na način, ki organizacijo privede k doseganju ciljev. Noben sistem ne more doseči ciljev brez ciljno usmerjene organiziranosti razpoložljivih virov. Definirati cilj pomeni čim bolj konkretno opredeliti stanja, ki jih želimo doseči. Šele ko so opredeljeni cilji, je možno izbrati metode delovanja in potrebne resurse, z uporabo katerih bo cilj dosežen.

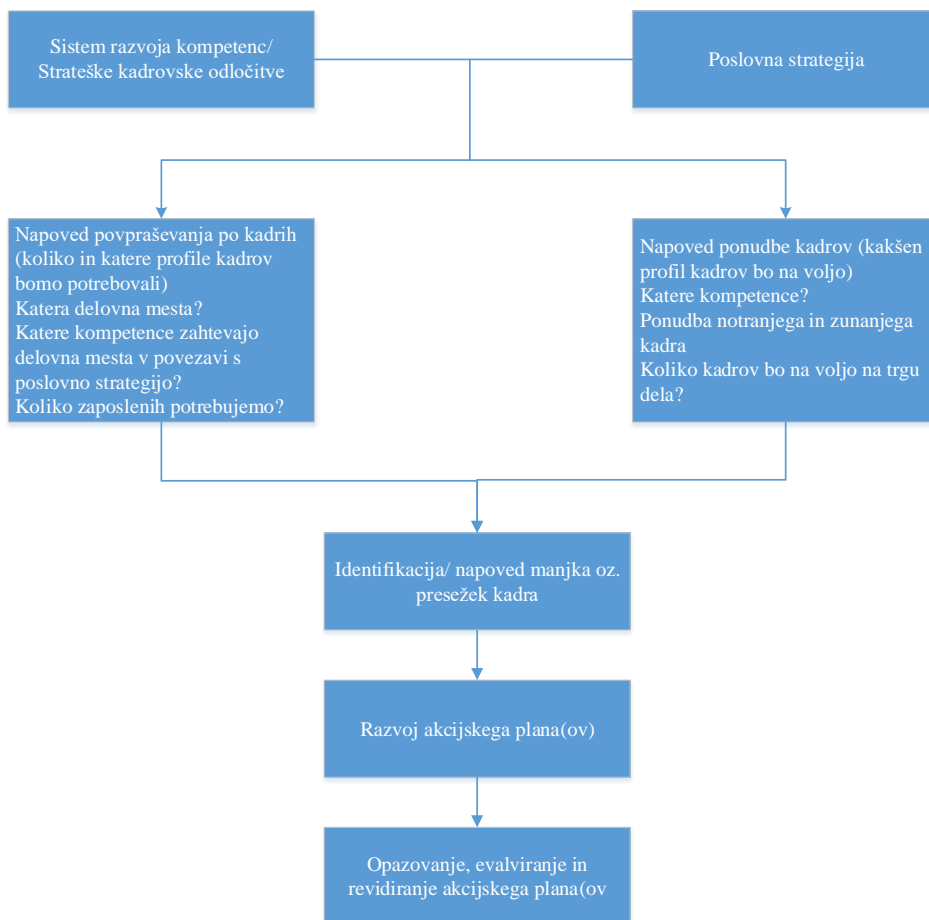
Planiranje kadrov je eden izmed procesov planiranja v organizaciji. Je v tesni korelaciji z ostalimi procesi planiranja v organizaciji, kot so proces planiranja proizvodnje, proces planiranja strategije in ostali procesi planiranja posameznih funkcij managementa. Vsi procesi planiranja znotraj organizacije se med seboj prepletajo, sočasno pa se prilagajajo tudi izzivom, ki jih povzročajo spremembe v okolju. Pri tem je proces planiranja kadrov še posebej občutljiv, saj zajema predmet poučevanja, ki se konstantno spreminja – kadre. Spreminjajoč se trg dela, zakonodaja, konkurenčnost podjetij na trgu in ostali dejavniki silijo proces planiranja kadrov k iskanju novih rešitev za nastale probleme. Proces planiranja kadrov lahko zavzame v tem primeru pasivno funkcijo, kar pomeni, da se spremembam v okolju zgolj prilagaja, ali pa prevzame aktivno funkcijo, kar pomeni, da aktivno pristopi h kreiranju poslovne politike organizacije.

OPREDELITEV PLANIRANJA KADROV

Hwang in Kogan (2003) pravita, da je bilo planiranje kadrov že od nekdaj ogroženo uspešnega poslovanja organizacij in je določalo strukturo organizacije. Planiranje kadrov je kompleksen pojav. Na eni strani zajema vrsto kadrovskega procesov na operativni ravni, na drugi strani pa je tesno povezan s strateškimi cilji organizacije. Zato v literaturi velikokrat zasledimo pojem strateško planiranje kadrov, ki opredeljuje proces identifikacije in vključevanja zaposlenih v delovni proces ob hkratnem vplivu na določanje strategije organizacije. Kot pravi Bernik (2018), strateškega planiranja kadrov ne moremo razumeti kot samostojne discipline, saj je pomemben del tega tudi razvoj virov, ki vplivajo na strateške načrte in izpolnjujejo splošne operativne in organizacijske cilje. Vključevanje strateškega planiranja kadrov v spekter in vidike poslovnega načrtovanja predstavlja strategijo za izboljšanje splošne poslovne uspešnosti skozi podporne dejavnosti za privabljanje in ohranitev števila zaposlenih, njihovo usposabljanje

in razvoj ter opredelitev potreb po morebitnem prestrukturiranju organizacij in sprememb v pristopih za podporo poslovnih ciljev.

Skladno s tem Florjančič et al. (1999) definirajo planiranje kadrov kot sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, in sicer ob upoštevanju spreminjajočih se pogojev poslovanja organizacije in individualnih potreb posameznikov. Planiranje kadrov ima za cilj zagotoviti uspešnost organizacije in je sestavina procesa planiranja v organizaciji. Podobno opredeljujeta planiranje kadrov tudi Philips in Gully (2009), ki pravita, da je planiranje kadrov proces napovedovanja zahtev organizacije po kadrih v prihodnosti in tudi razpoložljivosti notranjih in zunanjih virov, da zadostijo zahtevam organizacije glede razvoja sistema kompetenc in realizacije poslovne strategije organizacije (slika 1).



Slika 1: Proces planiranja kadrov (Phillips in Gully, 2009)

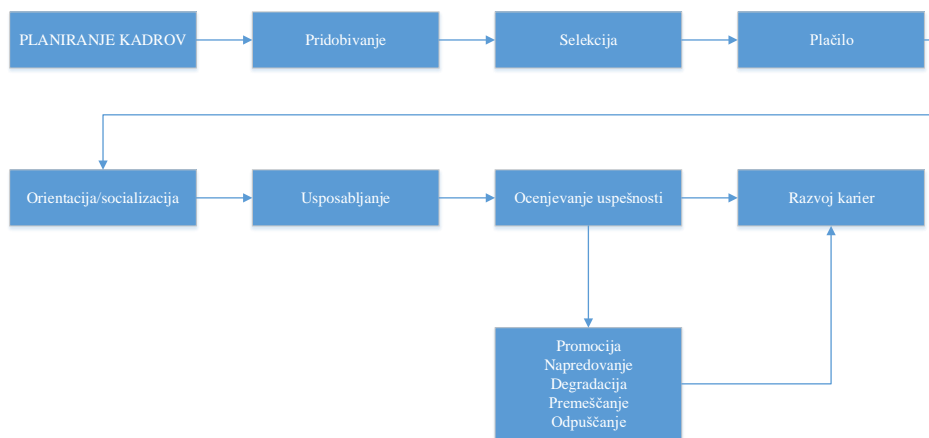
S slike 1 je razvidno, da je planiranje kadrov proces napredovanja zahtev organizacije po kadrih v prihodnosti ob razpoložljivih notranjih in zunanjih kadrovskih virih s ciljem zadostiti potrebam organizacije glede razvoja sistema kompetenc posameznikov in realizacije poslovne strategije. Zajema 5 korakov:

- Identifikacija poslovne strategije in konkurenčne prednosti organizacije
 - vizija in strategija organizacije določata sedanje in prihodnje kadrovske potrebe glede števila in kompetenčnega profila zaposlenih.
- Vključevanje sistema razvoja kompetenc v strateške kadrovske odločitve
 - cilj planiranja kadrov je spodbujati in zadržati ključne kadre v organizaciji. Zato je nujno, da ima organizacija vzpostavljen ustrezen

sistem razvoja kompetenc, ki omogoča napredovanje in premeščanje kadrov na prosta delovna mesta.

- Analiza kadrovske strukture – pregled in napoved ponudbe in povpraševanja po kadrih.
- Razvoj in implementacija akcijskega plana(ov) – razviti je potrebno akcijski plan ponudbe in povpraševanja po kadrih v prihodnosti. Akcijski plani morajo vsebovati sistem premeščanja, zadrževanja, nasledstva, izobraževanja in razvoja kadrov. Vsebovati morajo napoved upokojevanja kadrov in uravnoteženo starostno porazdelitev.
- Opazovanje, evalviranje in revidiranje akcijskega plana(ov) – kontinuirano je potrebno evalvirati uspešnost akcijskega plana skladno s cilji napredovanja, premeščanja in zaposlovanja. V primeru sprememb v okolju je potrebno akcijski plan spremeniti in prilagoditi.

Še bolj natančno opredeljuje planiranje kadrov Mescon (v Florjančič et al., 1999), ki definira posamezne dejavnosti kot del planiranja kadrov (slika 2).



Slika 2: Kadrovske dejavnosti kot del planiranja kadrov (Mescon, v Florjančič et al., 1999)

Kljub vsemu je napovedovanje potreb po kadrih v prihodnosti velikokrat nenatančno, saj je prihodnost nedorečena. Metode in tehnike planiranja kadrov, ki se uporabljajo v praksi, zato največkrat podajo določeno verjetnost, oceno. Le-te so bolj natančne znotraj organizacij, ki imajo statično strukturo in delujejo v stabilnem okolju.

Bauer in ostali (2014) ugotavljajo, da so podjetja, ki delujejo na nestabilnih trgih, konstantno podvržena situacijam, ko se morajo kadrovske prilagajati zahtevam trga. Visoka stopnja fluktuacije zahteva fleksibilno upravljanje s kadri. V praksi rešujejo vsakodnevne probleme ad hoc, in sicer z različnimi oblikami dela (začasno delo, nadurno delo ...), kar vodi v višje stroške dela. Zato Bauer in ostali (2014) predlagajo, da se pristopi k sistematičnemu planiranju kadra, in sicer z izdelavo dolgoročnih kadrovskih planov, na osnovi katerih se oblikujejo kratkoročni plani. To so med drugim tudi smernice razvoja Industrije 4.0, ki vpeljuje nov način poslovanja in upravljanja s kadri, povezanega z novimi tehnologijami, ki temelji na sinergijski povezanosti med zaposlenimi in novimi tehnologijami, ki prinašajo spremembe v načinu in dojemanju dela (Müller in Hopf, 2017).

METODE PLANIRANJA KADROV

Za napoved povpraševanja po kadrih v organizaciji lahko uporabimo različne metode planiranja kadrov. Organizacije se poslužujejo uporabe več metod hkrati, saj s tem zmanjšajo možnost napačnega izračuna potrebnega števila kadrov v izbranem časovnem intervalu. Največkrat na izbiro metode vplivajo naslednji dejavniki (Florjančič et al., 1999):

- a) plansko obdobje,
- b) velikost podjetja,
- c) dejavnost podjetja,
- d) uvajanje tehnike, tehnologije,
- e) statistični podatki, s katerimi razpolaga podjetje.

Pri planskem obdobju se organizacije danes zaradi nenehnih sprememb v okolju osredotočajo na kratkoročno in srednjeročno obdobje izdelave plana kadrov. Vse večja konkurenčnost jih namreč sili v hitro prilagajanje trenutnim situacijam, kar pa pomeni, da so parametri v prihodnosti tako nepredvidljivi, da je težko s katerokoli metodo napovedati potrebno število kadrov v dolgoročnem časovnem obdobju.

Poleg planskega obdobja je za izbiro metode pomembna tudi velikost organizacije. Manjše organizacije imajo manjše število enakih delovnih mest in manjše število delovnih procesov, kar pomeni, da ne zaposlujejo večjega števila kadrov. Kadri v manjših organizacijah opravljajo več poslovnih funkcij hkrati,

zato je analiza delovnega mesta kompleksnejša. Manjše organizacije se zato največkrat poslužujejo metod ocen.

Dejavnost podjetja je vezana na ponudbo storitev oziroma izdelkov. Proizvodna dejavnost je pogojena z razvojem izdelka in pripravo dela. Zato je za izračun potrebnega števila kadrov v proizvodnji izbira metode odvisna od ponavljajočih se del, normativov in obsega proizvodnje. Pri storitveni dejavnosti pa je število potrebnih delavcev povezano s prodajo storitev in časom trajanja storitve.

Avtomatizacija dela in uvajanje tehnologije v delovni proces skrajša čas posameznih faz dela, hkrati pa zahteva določen nivo znanja operiranja z novo tehnologijo. Pomembna spremenljivka izračuna potrebnega števila kadrov je zato število delovnih operacij in nivo znanja, ki ga delavec potrebuje, da lahko opravlja delo.

Za napoved potreb po kadrih v prihodnosti potrebujemo podatke iz preteklih in sedanjih obdobj. Zato je pomembno, da organizacija redno spremlja podatke, ki se nanašajo na planiranje kadrov, da lahko na njihovi osnovi z izbiro ustrezne metode napove gibanje števila kadrov v prihodnosti.

Ne smemo pa pozabiti, da nam izračuni po posameznih metodah dajejo optimalno število kadrov, ki ne sovпада vedno z dejanskim stanjem v prihodnosti. Najpogostejši vzrok so stroški dela, povezani z zaposlovanjem delavcev, ki ne smejo preseči finančnega načrta v določenem planskem obdobju. Posledica tega je manjše število delavcev, kot jih organizacija potrebuje, kar vpliva na njihovo preobremenjenost in izgorelost na delovnem mestu.

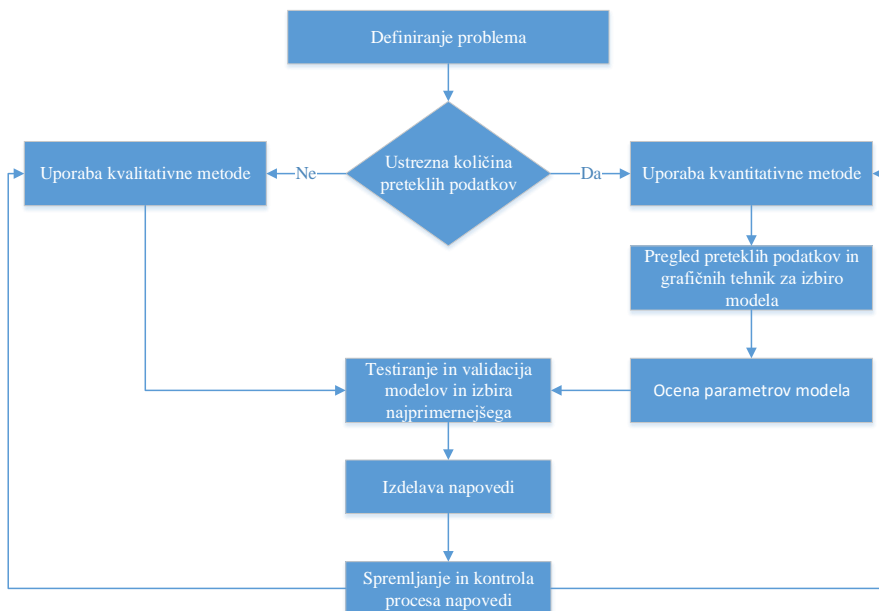
Raziskava (Rožman et al., 2017), izvedena v Sloveniji, je pokazala, da so zaposleni v slovenskih organizacijah izgoreli in da obstajajo statistično značilne razlike pri spremenljivkah, ki opisujejo fizične, čustvene in vedenjske simptome izgorelosti med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi na delovnem mestu. Pri starejših se pogosteje pojavljajo psihični simptomi izgorevanja (glavoboli, bolečine v vratnem predelu hrbtenice, povišan srčni utrip, viroze itd.), kar je povezano s tem, da zdravstvene težave in kronične bolezni z leti naraščajo. Temu sledi povišana stopnja zdravstvenega absentizma v organizaciji, s tem pa povezani stroški nadomeščanja delavca. Eden od načinov zmanjševanja zdravstvenega absentizma je sistemsko spremljanje gibanja zdravstvenega absentizma in pogovor z zaposlenim, ko se vrne z bolniškega staleža (Nunar in Bernik, 2017).

Obstajajo različne delitve metod po posameznih skupinah. Florjančič et al. (1999) definirajo metode v povezavi z okoljem, v katerem se metode uporabljajo, in sicer jih delijo na makro in mikro metode. Makro metode se uporabljajo na področju države, regije in občine. S pomočjo makro metod se izdelata model izračuna potreb po kadrih glede na izobrazbene stopnje ali poklice, ki jih bodo imeli kadri v prihodnosti. Na ta način se ugotavlja deficitarnost poklicev v prihodnosti na eni strani in število poklicev prihodnosti na drugi strani na državni ravni. Modeli vključujejo tudi podatke o tehnološki rasti in rasti družbenega proizvoda. V nasprotju z makro metodami, ki se uporabljajo na državni ravni in se jih večinoma poslužujejo državne inštitucije, se mikro metode uporabljajo za izračun potreb po kadrih znotraj organizacije v kadrovski službi. Te metode zajemajo lahko izračun tako proizvodnih kot tudi režijskih delavcev.

V nasprotju s Florjančičem in ostalimi pa Kaše (2009) deli metode planiranja kadrov v 2 skupini, in sicer:

1. Kvalitativne – metode, ki temeljijo na občutkih in izkušnjah posameznika ali skupine posameznikov.
2. Kvantitativne – statistične metode in metode, ki temeljijo na analizi preteklih podatkov.

Izbira kvalitativnih oz. kvantitativnih metod je odvisna od kadrovskih podatkov, ki jih imamo na voljo (slika 3).



Slika 3: Krožni tok napovedovanja ocen v prihodnosti (Duffuaa in Raouf, 2015)

V praksi se uporablja veliko vrst metod planiranja kadrov, odvisno od števila in karakteristik podatkov, ki so na voljo. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj najpogosteje uporabljenih metod.

METODE OCEN

Metode ocen so tako imenovane managerske metode in spadajo med kvalitativne metode. Temeljijo na ocenah potreb po kadrih posameznih managerjev. So najbolj nezanesljive metode. Najpogosteje se nanašajo na krajše časovno obdobje. Najbolj poznani metodi ocen sta ad hoc metoda in delfi metoda.

AD HOC METODA

Ta metoda se največkrat uporablja v manjših organizacijah, kjer je potrebno v določenem trenutku oceniti potrebo po kadrih. Manjše organizacije zelo redko izdelajo plan kadrov za daljše časovno obdobje, saj zaradi manjšega obsega dela in manjšega števila zaposlenih ne prihaja do večjih sprememb na kadrovskem področju. S to metodo se oceni potreba po kadrih »preko palca«, kjer odločitev vodje temelji na njegovi intuiciji in subjektivni oceni. Posledice napačnih ocen se

kažejo tako v neustrezni strukturi kot tudi številu kadrov. Ta metoda se imenuje tudi metoda neposredne ocene.

DELFI METODA

Delfi (Delphi) metoda je metoda strokovne ocene, za katero je značilno, da temelji na zbiranju, analiziranju in usklajevanju odgovorov ustreznega števila strokovnjakov in temelji na njihovi skupni napovedi ocene potreb kadrov v določenem času. Ime je metoda dobila po starogrškem hramu, kjer so se zbirali bogovi iz grške mitologije, da bi napovedali prihodnost. V 50-tih letih so jo uporabljali za vojaške namene in z njeno pomočjo napovedovali verjetnosti določenega dogodka, kasneje pa se je uveljavila na tudi na področju družboslovnega raziskovanja.

Prednost delfi metode se kaže v anonimnosti odgovorov, kar zmanjša vpliv dominantnih posameznikov. Poleg tega kontrolirane povratne informacije zmanjšujejo možnost komunikacijskih šumov in motenj, zaradi česar je verjetnost pravilnosti informacij večja. Pomaga tudi pri oblikovanju konsenza in s tem k iskanju najboljše rešitve, hkrati pa je ekonomična metoda z vidika stroškov in časa.

Metoda temelji na zbiranju vprašalnikov. Raziskovalni tim najprej izdelava vprašalnik, ki ga izpolni ekipa strokovnjakov. Odgovori se zberejo na enem mestu in se analizirajo. Na podlagi odgovorov se oblikuje drug vprašalnik, ki se ga ponovno pošlje strokovnjakom, tako da se jih seznanijo z njihovimi odgovori. Temu sledi naslednji vprašalnik, ki se izvede na enak način. Postopek traja toliko časa, dokler odgovori strokovnjakov niso usklajeni.

Uporabnost in zamudnost te metode sta odvisni od definiranja problema, raziskovalnega tima, ki izdelava vprašalnik in analizira odgovore, ter od kompetentnosti strokovnjakov, ki sodelujejo. Pri raziskavi, ki so jo izvedli Yam et al. (2012), se je metoda izkazala za hitro in učinkovito. S pomočjo delfi metode so ugotavljali planiranje kadrov pri prehodu pacientov iz bolnišnične v domačo oskrbo, saj so kot problem zaznali vrzel v zdravljenju pacienta po odhodu iz bolnišnice. Že v prvem krogu so prišli do konsenza med strokovnjaki v 25 (od 36) trditvah. V drugem krogu so prišli do zaključkov, kar pomeni, da so v raziskavi sodelovali strokovnjaki, ki so poznali problematiko in so bili kompetentni na svojem področju. Rezultati raziskave so pokazali, da je problem izrazit pri

odpuščanju pacientov med prazniki in počitnicami, ker v tem času primanjkuje ustrezno kvalificiranega kadra.

V nasprotju z njimi pa sta imela Manizade in Mason (2011) težave pri uporabi te metode. S pomočjo delfi metode sta skušala analizirati problem pomanjkanja znanja pri učiteljih matematike. Že pri oblikovanju raziskovalnega tima se je pokazal problem pri sodelovanju strokovnjakov. Od 9 zainteresiranih na začetku jih je sodelovalo v raziskovalnem timu zgolj 5. Težava se je pojavila tudi pri sodelovanju učiteljev matematike, saj je bilo na začetku zainteresiranih 15 učiteljev matematike, medtem ko je vse odgovore oddalo zgolj 5 učiteljev. Tudi čas čakanja na odgovore je bil dolgotrajen, saj so učitelji želeli pisno anketiranje.

To kaže na dejstvo, da je uporabnost delfi metode lahko omejena. Zato se pri planiranju kadrov, kjer prihaja do reševanja kompleksnejših problemov z nepredvidljivimi situacijskimi dejavniki, uporablja delfi metoda kot komplementarna metoda drugim kvantitativnim metodam.

STATISTIČNE METODE

Statistične metode planiranja kadrov se uporabljajo na osnovi analize preteklih in sedanjih podatkov, na osnovi katerih se predvideva potrebno število kadrov v prihodnjem obdobju. Do težav prihaja v primerih, ko nimamo na voljo dovolj podatkov iz preteklosti, na podlagi katerih bi lahko oblikovali model napovedi v prihodnosti. Za oblikovanje modela so ključni 4 dejavniki: natančnost, preprostost izračuna, ustrezni podatki in fleksibilnost modela. Poleg tega je pri uporabi statističnih metod pomemben tudi čas napovedi (kratkoročno, srednjeročno, dolgoročno). Pri planiranju kadrov se najpogosteje uporabljata regresijska analiza in ekstrapolacija trenda.

Regresijska analiza se uporablja v primeru, ko preučujemo razmerje med dvema (enostavna) ali več (multipla) pojavi med seboj. Naloga regresije je poiskati tako funkcijo $y = f(x)$, ki najbolje podaja medsebojno odvisnost pojavov. Enostavna regresijska analiza zajema dve spremenljivki, ki sta med seboj odvisni. Pri planiranju kadrov se lahko enostavna regresijska analiza uporablja pri različnih primerih. Lahko jo uporabljamo pri preučevanju razmerja med proizvodnimi in režijskimi delavci. V tem primeru spremenljivko x predstavlja število zaposlenih v proizvodnji, spremenljivko y pa število zaposlenih v režiji. Razmerje med njima mora biti linearno, kar pomeni, da v primeru sprememb v strukturi zaposlenih ta

metoda ni ustrezna. Multipla regresija pa se uporablja takrat, ko imamo na voljo več informacij (spremenljivk), ki jih vključimo v funkcijo. Pri planiranju kadrov se lahko uporablja multipla regresija takrat, ko želimo za določeno časovno obdobje ugotoviti potrebe organizacije po številu zaposlenih. Aref in Sabah (2015) sta z multiplo regresijo analizirala potrebe javne univerze v Iranu glede pedagoškega kadra v naslednjih 5 letih. Ker ni bilo linearne povezave med številom pedagoškega kadra in številom projektov ter organizacijo konferenc, sta ti dve spremenljivki izločila. Obdržala pa sta spremenljivki števila študentov in število objav, saj je obstajala linearna povezanost.

Analiza trenda je naslednja statistična metoda, ki omogoča napoved števila kadrov na osnovi preteklih podatkov in vpliva različnih dejavnikov. Prednost te metode je, da nam omogoča napovedati število kadrov v naslednjih letih, hkrati pa omogoča tudi prepoznavanje tistih dejavnikov, ki vplivajo na izračun števila kadrov. To pomeni, da moramo poznati gibanje števila kadrov v preteklosti v določenih običajno enakih časovnih razmikih v nekem časovnem obdobju. Poznati moramo torej zaporedje števila kadrov, ki se nanaša na zaporedne časovne razmike. Poglavitni namen analize trenda je preučevanje zakonitosti pojavov (gibanje števila kadrov) in napovedovanje njihovih prihodnjih stanj (Bartholomew et al., 1998).

METODE ŠTUDIJ DELA

Metode študija dela temeljijo na analizi delovnega mesta. Uporabnost teh metod je razvidna predvsem v organizacijah, kjer so že vnaprej določena delovna mesta. To pomeni, da v ospredje postavljajo značilnosti delovnega mesta pred kompetence posameznika. Cilj teh metod je, da ob predpostavljeni produktivnosti zaposlenih napovemo, kolikšno število delavcev bo zadostovalo predvidenemu obsegu dela.

Normativna metoda

Normativna metoda se uporablja pri izračunu potrebnega števila kadrov v proizvodnih organizacijah. Za izračun potrebnega števila delavcev je potrebno poznati količinski normativ (norma) na delavca in obseg dela. Podatke za izračun po normativni metodi pridobi kadrovik pri sodelovanju s tehnologom dela, saj so podatki rezultat tehnične in tehnološke obdelave proizvodov.

Ugotavljanje potrebnega števila delavcev za določeno delo lahko prikažemo s formulo (Florjančič et al., 1999):

$$L = \frac{O}{N}$$

L – potrebno število delavcev,

O – obseg, izražen v enotah (tone, m² itd.),

N – normativ na enega delavca (npr. izražen v fizikalnih enotah).

Obstaja več načinov za ugotavljanje potrebnega števila kadrov (delavcev) z uporabo normativne metode (Florjančič et al., 1999):

1. Izdelajo se normativi za enoto proizvoda v vseh fazah proizvodnje na temelju delavec – enota proizvoda po stopnjah profilov – poklicev in normah – urah po stopnjah profilov – poklicev, s tem da se s povečanjem proizvodnje poveča po isti strukturi tudi število delavcev.
2. Začne se s popisom delovnih mest in normativov. Normalno je, da za povečano proizvodnjo ne bo potrebno proporcionalno – večje število delavcev na isto lestvico kategorij poklicev. Zato predhodno popišemo v oddelkih delovna mesta glede na število izvajalcev v pretekli proizvodnji, nato pa v načrtu proizvodnje popišemo delovna mesta skupno s številom izvajalcev, potrebnih za realizacijo planirane proizvodnje. Število delovnih mest in število izvajalcev je treba določati v skladu z normativi preteklega obdobja in s popravki v vseh tistih primerih, kjer ni potrebno proporcionalno povečanje oziroma je potrebno spremeniti lestvico kategorij poklicev.

V obeh primerih je potrebno dobljene podatke korigirati s povprečnim številom izgub kadrov, kar izračunamo na podlagi povprečne stopnje izgube. Če smo prepričani, da bodo določeni kadri zagotovo zapustili podjetje v planskem obdobju, tedaj moramo za to število kadrov predvsem zvišati planirane potrebe in dodati določen odstotek izgub, ki bodo nastale zaradi drugih vzrokov.

Primerna formula za izračunavanje potrebnega števila kadrov po tej metodi je (Florjančič et al., 1999):

$$L = \frac{O \cdot S_n \cdot K_p}{T_k \cdot K_e}$$

L – potrebno število delavcev,

O – obseg proizvodnje, izražen v enoti proizvoda,

S_n – norma – ura na enoto proizvoda,

K_p – koeficient proizvodnosti dela,

T_k – letni koledarski fond delovnega časa delavcev, izražen v urah,

K_e – koeficient efektivnega delovnega časa.

Indeksna metoda

Indeksna metoda je v nasprotju z normativno metodo primerna za izračun potrebnega števila kadra izven proizvodnje (ostali oddelki). Izračun potrebnega števila kadrov temelji na razmerju planiranega obsega proizvodnje in proizvodnosti dela. Metoda temelji na indeksno izraženih kazalcih in statističnih podatkih.

Po metodi, ki jo navaja Šefer (v Florjančič et al., 1999), je formula:

$$K_2 = \frac{P_1}{P_2} \cdot K_1$$

P₁ – indeks povečanja produktivnosti v preteklem obdobju,

P₂ – indeks (planirani) gibanja produktivnosti v bodočem obdobju,

K₁ – indeks gibanja ustreznih kadrov v preteklem obdobju,

K₂ – indeks števila potrebnih kadrov za določeno plansko obdobje.

Realnost plana kadrov po tej metodi je odvisna od tega, ali je bilo gibanje proizvodnosti in gibanje kadrov v preteklem obdobju tako, da lahko pričakujemo, da se ta razmerja in pogoji ne bodo spremenili v naslednjem obdobju. Omenjena formula ne upošteva rasti ali padca proizvodnje, kar je njena velika pomanjkljivost, ampak izhaja iz domneve, da bo ostal tempo proizvodnje nespremenjen.

Za popravljajanje tega se doda poseben element za ugotavljanje dodatnega števila kadrov, in sicer se razširi formula, kjer " O_1 " pomeni indeks gibanja proizvodnje v preteklem obdobju, " O_2 " pa indeks povečanja proizvodnje v planiranem obdobju.

Izpopolnjena formula se glasi (Florjančič et al., 1999):

$$K_2 = \frac{P_1}{P_2} \cdot \frac{O_1}{O_2} \cdot K_1$$

To formulo pa lahko poenostavimo v naslednjo obliko:

$$K_2 = \frac{O_1}{P_2} \cdot 100$$

Formula je primerna za ugotavljanje indeksa, kako se giblje proizvodnja, če je znano gibanje števila kadrov in proizvodnosti dela, prav tako pa tudi za izračunavanje proizvodnosti dela, če pred tem ugotovimo gibanje kadrov in obseg proizvodnje (Florjančič et al., 1999).

Kompleksna metoda

S kompleksno metodo izračunavamo globalne potrebe po kadrih in po posameznih kategorijah. Kompleksna metoda vsebuje vse bistvene faktorje za planiranje kadrov, in to: rast proizvodnje, rast produktivnosti in obstoječe stanje kadrov, še posebej pa ugotavlja izgubo kadrov. Metoda izhaja iz obstoječega stanja in strukture kadrov ter iz povprečne rasti proizvodnje in proizvodnosti dela v preteklem obdobju. Uporablja se predvsem za perspektivno planiranje kadrov. Pri kompleksni metodi uporabljamo formulo (Florjančič et al., 1999):

$$U_n = U_0 \cdot \left(1 + \frac{p}{100}\right)^n$$

U_n – potrebno število kadra na koncu planskega obdobja,

U_0 – število kadrov na začetku planskega obdobja,

p – povprečno letno povečanje proizvodnje v preteklem obdobju,

n – trajanje planskega obdobja, izraženo v letih.

Z vstavljanjem ustreznih podatkov v formulo dobimo skupno število kadrov na koncu planskega obdobja. To število je treba korigirati zaradi umrljivosti, fluktuacije zaposlenih itd. Te izgube izračunamo s formulo (Florjančič et al., 1999):

$$I = U_n \cdot i \cdot \frac{f^n - 1}{f - 1}$$

I – izgube kadrov v planskem obdobju,

U_n – število kadrov na koncu planskega obdobja,

i – letna izguba kadrov v %,

n – trajanje planskega obdobja, izraženo v letih,

f – faktor letnega porasta.

Faktor letnega porasta se izračuna s formulo:

$$f = 1 + \frac{p - n}{100}$$

Dobljene povprečne izgube v planiranem obdobju dodamo k izračunanim potrebam po kadrih (neto potrebe) in dobimo tako skupno bruto potrebe po kadrih. Metoda je prikladnejša za večja podjetja. Kadar planiramo posamezne kadrovske kategorije, opravimo to na sledeč način (Florjančič et al., 1999):

- s pregledom obstoječega stanja kadrov ugotovimo tiste stopnje kvalifikacije, s katerimi operiramo pri planiranju bodočega obdobja, in sicer na način, da izračunamo njihovo strukturo v razmerju do skupnega števila zaposlenih,
- upoštevamo vse spremembe, ki so nastale zaradi tehnično-tehnološkega razvoja, in določimo lestvico kategorij poklicev, ki jo želimo doseči na koncu planiranega obdobja,
- da bi dobili čim realnejšo sliko potrebnih kadrov, mora biti plan razčlenjen po posameznih strokah, poklicih in po kategorijah poklicev,
- potrebna je razdelitev dinamičnega plana po letih, ki zajema vključevanje novih kadrov kot tudi osip obstoječega kadra. Poleg teh pa ne smemo pozabiti na kadre, ki gredo v pokoj, in sicer v planskem obdobju po letih kot tudi po strokah in kategorijah poklicev, da bi tako lahko pravočasno našli zamenjavo.

STOHAŠTIČNE METODE

Stohastične metode temeljijo na slučajnostnih procesih, ki se spreminjajo s časom ali krajem v skladu z zakoni verjetnosti (Hudoklin-Božič, 1999). Uporabnost stohastičnih metod se kaže na različnih področjih:

- optimizacija učinkovitosti klicnega centra (Brezavšček in Baggia, 2014),
- analiza izkoriščenosti delovnega časa (Košnjek, 2008),
- optimizacija letalskega prometa (Nikoleris in Hansen, 2012),
- optimizacija reševanja v primeru evakuacij (Moshtagh et al., 2018)
- analiza komunikacijskih omrežij (Sivaselvan in Seshathri, 2012),
- optimizacija učinkovitosti računalnika v oblaku (Enache, 2015) ...

Pri planiranju kadrov se uporabljajo predvsem sistemi množičnih strežb, ki vključujejo eno ali več strežnih mest, proces prihajanja strank, ki zahtevajo strežbo, in proces strežbe. Analiza sistemov množične strežbe omogoča pregled

obstoječega stanja in optimizacijo števila strežnih mest (zaposlimo lahko več ali manj blagajničark, referentov na bančnih okencih ...).

Sisteme strežb določajo 3 dejavniki (Hudoklin-Božič, 1999):

1. Vhodni tok strank – določa način prihajanja strank. Stranke lahko prihajajo v sistem posamič ali v skupinah (npr. prihodi z avtobusom, vlakom ...). Pogostost prihodov je lahko konstantna oziroma se spreminja s časom. Na prihode strank lahko vpliva tudi trenutno stanje v vrsti (če je vrsta predolga, se stranka lahko premisli). Če je prostor za čakanje omejen, se tok strank lahko tudi prekine. Na osnovi načina prihodov strank se določi porazdelitev prihodov časa. Največkrat se zasledi 3 modele porazdelitev prihodov: nepravna, eksponentna (Poissonov proces) in splošna porazdelitev.
2. Mehanizem strežbe – opredeli se ga na osnovi maksimalnega števila strank, ki se jih lahko istočasno postreže (število paralelnih strežnih mest), na osnovi razpoložljivosti sistema (zaključek ene strežbe sovpada z začetkom druge) in porazdelitvijo časov strežbe (največkrat so časi strežbe strank med seboj neodvisni in enako porazdeljeni). Najbolj pogosto se zasledi 3 modele mehanizmov strežbe: konstanten čas strežbe, eksponentno porazdelitev časov strežbe in Erlangovo porazdelitev časov strežbe.
3. Disciplina v sistemu množične strežbe – določa vrstni red strežbe.

Na podlagi določitve vseh treh dejavnikov, ki določa zapis *vhodna porazdelitev/porazdelitev časov strežbe/število strežnih mest*, se oblikuje model množične strežbe. Najpogostejši so modeli neomejene čakalne vrste, modeli omejene čakalne vrste, modeli »stranka se ustraši čakalne vrste«, modeli »vrstni red upošteva vnaprej določene prioritete« in podobno.

Primer uporabe sistema množične strežbe pri planiranju kadrov je uporabila Košnjek (2008). S pomočjo sistema množične strežbe je analizirala izkoriščenost delovnega časa dveh referentk in s tem njuno obremenjenost. Na osnovi opazovanja in meritev delovnih nalog, časa prihodov in časa strežb je ugotovila, da je porazdelitev časov med zaporednimi prihodi kot tudi časov strežbe za vse tipe strank eksponentna. Z uporabo formul za izračun karakteristik sistema je prišla do rezultatov, da sta referentki premalo obremenjeni in da bi lahko obe strežni delovni mesti združili v eno delovno mesto, ko sta v službi obe referentki.

METODE MODELIRANJA – NEMATEMATIČNE, MATEMATIČNE IN KOMBINIRANE

Različne metode systemskega modeliranja so uporabne tudi pri planiranju kadrov. Proces planiranja kadrov je namreč kompleksen proces, sestavljen iz množice dejavnikov, ki se nenehno spreminjajo in jih kadrovski strokovnjak težko predvidi. Kot pravi Taylor (2005), je učinkovito planiranje kadrov zagotovitev ustreznih ljudi z ustreznimi kompetencami na ustreznih delovnih mestih ob pravem času. Izziv planiranja kadrov je kombiniranje različnega števila poklicev in njihovih specifičnih karakteristik z zahtevami delovnih mest ob sočasnem zagotavljanju zahtevanih storitev. Planiranje kadrov tako zajema upravljanje s tremi ključnimi problemi (Willis, Cave & Kunc, 2018): systemske zakasnitve, kombinatorna kompleksnost in dinamična kompleksnost.

Systemske zakasnitve se pojavljajo v času, ko je potrebno izobraziti izbrani kader, da bo lahko opravljal določeno delo. Za pridobitev ustreznih ključnih kadrov v organizaciji lahko porabimo več let, da jih izobrazimo in pripravimo za delo. Največkrat se ta problem pojavi pri deficitarnih poklicih, zato se organizacije velikokrat poslužujejo štipendiranja dijakov že v času izobraževalnega procesa in si na ta način skušajo zagotoviti kader, ki ga potrebujejo. Ker gre za daljše časovno obdobje, se v tem času lahko spremenijo zahteve delovnega mesta kot tudi sam delovni proces (avtomatizacija procesa), kar pomeni, da se lahko spremenijo zahtevane kompetence oziroma se proces popolnoma avtomatizira, rezultat tega pa je lahko tudi ukinitve delovnega mesta. Dodatno težavo predstavljajo kombinatorne in dinamične kompleksnosti, ki izhajajo iz procesov izobraževanja, in sicer iz samih sprememb v izobraževalnih procesih, ki so posledica regulative na področju izobraževanja in vplivajo na vrzel med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami. V teh primerih zahteva planiranje kadrov systemski pristop k reševanju problemov, ki se ga lahko poslužujemo z nekaterimi metodami, ki jih v osnovi delimo na nematematične, matematične in kombinirane.

Nematematične metode uporabljamo za razumevanje odnosov med vzroki in posledicami pri planiranju kadrov. Metodi, kot sta sistemsko mišljenje (system thinking) in mehka sistemska metodologija (soft system methodology), kažeta na medsebojne odnose med parametri, ki jih je pri planiranju potrebno razumeti. Ko razumemo odnose, lahko tudi kvantitativno planiramo kadre z različnimi formulami izračunavanj, npr. potreb po kadrih, ali pa uporabljamo matematične metode za ugotavljanje dejanskih potreb po kadrih. Omenjena nematematična in matematična pristopa kot spremenljivke uporabljata različne poslovne parametre, kot so npr. stopnja razvoja trga, razvoj organizacije, delovanje na lokalnih in globalnih trgih, vplivi (globalne) ekonomije, gibanje trga, potrebe po kadrih na trgu, njihova dostopnost, ustreznost izobrazbe za zasedbo delovnih mest, potrebne kompetence ipd.

Matematične (računsko) podprte metode so velikokrat uporabljene pri planiranju kadrov. Mednje spadajo različne simulacije sistemov, ekspertni sistemi z možnostjo numeričnega modeliranja ali sodobne metode predvidevanj, kot so npr. metoda mehke logike (fuzzy logic), optimizacija s pomočjo razumevanja rojev (swarm optimization) in za planiranje kadrov večkrat preizkušeni metodi sistemske dinamike (system dynamics) in dogodkovnega modeliranja in simulacije (discret event modeling and simulation). Metoda sistemske dinamike se poleg planiranja kadrov (Škraba et al., 2016) uporablja tudi na drugih področjih, in sicer na področju zdravstva (Cave et al., 2016; Chang et al., 2017), ekologije (Vincenot et al., 2011; Du et al., 2018), proizvodnje (Gambier, 2017) itd., saj omogoča dinamično preizkušanje odzivov sistemov pri različnih pogojih.

Še dodatno vrednost predstavljajo ekspertni sistemi, ki grafično prikazujejo soodvisnost parametrov, z različnim uteževanjem in vrednostmi parametrov pa dajejo ustrezne odgovore: kaj, koliko ali kako planirati (Martinc et al., 2009). Ekspertni sistemi temeljijo na večkriterijskih odločitvenih modelih, kjer se na osnovi identifikacije posameznih kriterijev oblikuje drevo kriterijev. Kriterijem se določi zaloge vrednosti in njihove merske lestvice. Naslednja faza je določitev odločitvenih pravil (funkcij koristnosti), ki opredeljujejo vpliv posameznih kriterijev na celotno odločitev. Temu sledi opis variant z vrednostmi po kriterijih in vrednotenje variant, ki poteka v skladu s strukturo drevesa in z definiranimi funkcijami koristnosti. Vrednotenje lahko poteka tudi ob nenatančnih, nepopolnih podatkih o variantah. Rezultat je kvalitativna ocena vsake variante, čemur sledi preverjanje razlogov za dobljene rezultate vrednotenja. To pomeni, da se izdelava pregled vzrokov, zakaj je končna ocena takšna, kot je, če odstopa od

pričakovanj, in zakaj. Na področju planiranja kadrov se ekspertni sistemi uporabljajo pri izbiri kandidata za prosto delovno mesto (Jereb, 2003), lahko pa tudi za oceno ključnih kompetenc posameznika (Solar et al., 2017). V praksi se na področju planiranja kadrov kot lupina ekspertnega sistema pogosto uporablja orodje Dexi (Jereb et al., 2003).

To so osnovni modeli kombiniranja metod, napredne metode pa so različne kombinacije metod z dodajanjem analize velike količine podatkov in upoštevanjem različnih pravil – kombinirane metode. Le-te so sodobne metode, ki temeljijo na algoritmih umetne inteligence in bazirajo na obdelavi velike količine podatkov v kratkem ali celo realnem času. Kombinirane metode analizirajo historične podatke organizacije, lahko pa tudi podatke, ki so prosto in javno dostopni na internetu in z njim povezanih globalnih storitev, kot je npr. analiza podatkov na Facebooku. Te metode ponujajo osnovno razumevanje vzrokov in posledic in nadgradnjo z razumevanjem vplivov, ki jih eksperti (strokovnjaki kadrovske dejavnosti) zaradi kompleksnosti običajno ne razumejo in zato tudi ne upoštevajo pri planiranju kadrov. Prav zaradi slednjega je uporaba različnih metod modeliranja za kakovostno planiranje kadrov nujna nadgradnja splošne kadrovske dejavnosti.

UPORABA PROGRAMSKE OPREME PRI PLANIRANJU KADROV

Razvoj informacijske tehnologije je močno posegel tudi na področje planiranja kadrov. Razvoj interneta in z njim povezane odprtokodne programske opreme (Open Source Software) je poenostavilo in pohitrilo tudi dejavnosti znotraj planiranja kadrov (Rothwell, 2010). Dostopnost do podatkov kjerkoli in kadarkoli omogoča fleksibilno upravljanje s kadri na vsakem koraku. Na trgu programske opreme obstaja širok spekter tako odprtokodnih kot komercialnih programskih orodij za pomoč pri planiranju kadrov. V zadnjem času narašča uporaba odprtokodne programske opreme (Bedoya et al., 2017), saj ima vrsto prednosti. Največja prednost se kaže v spreminjanju in popraviljanju kode, kar omogoča neomejeno spreminjanje programske opreme. Uporabnik s tem spremeni funkcionalnost in obliko programske opreme po svoji želji. Poleg tega je odprtokodna programska oprema manj ranljiva za viruse, ima manj varnostnih lukenj in s tem manj možnosti napadov na programsko opremo. Ravno zaradi tega se mnogo organizacij poslužuje uporabe odprtokodnih rešitev (Joiia in Vinhais, 2017).

Na področju planiranja kadrov zasledimo kar nekaj odprtokodnih programskih rešitev, med katerimi so bolj znane sledeče:

- Open Source ERP,
- WaypointHR,
- SimpleHRM,
- Odoo,
- Sentrifugo,
- ADempiere ERP,
- HR.my,
- ICE Hrm,
- OrangeHRM,
- Simantics System Dynamics,
- PySP ...

V nasprotju z odprtokodno programsko opremo se komercialna programska oprema ne more spreminjati in dopolnjevati s strani uporabnika. Podjetja, ki so razvila komercialno programsko opremo, imajo izvorno kodo zaprto za ostale uporabnike, kar pomeni, da lahko spreminjajo programsko opremo zgolj razvijalci. Razvijalci komercialne programske opreme prodajajo licence za določeno časovno obdobje in na ta način razvijajo svojo dejavnost. Cilj razvoja komercialne programske opreme je, da razvije program v smeri zahtev končnega kupca. S tem olajša, poenostavi in skrajša čas, predvsem pa poveča konkurenčno prednost kupca. Na trgu je moč zaslediti kar nekaj komercialnih orodij za planiranje kadrov:

- Talentsoft,
- SPSS,
- PowerSim,
- Vensim,
- SAP,
- QUASAR,
- Pilat HR Solutions,
- IBM Kenexa,
- Power Bi,
- Tableau ...

Rothwell (2010) predlaga, da se pred izbiro programske opreme za pomoč pri planiranju kadrov odgovori na naslednja vprašanja:

- Ali je programska oprema kompatibilna z ostalimi programi v organizaciji?
- Ali je enostavna za uporabo?
- Ali podpira uporabo brskalnika?
- Ali omogoča različne nivoje dostopa oziroma je na voljo različnim uporabnikom?
- Ali zagotavlja vsebino in obliko poročil, kot jo želimo?
- Ali je njena uporaba prilagodljiva posameznikom, ki nimajo tehničnega znanja?
- Ali zagotavlja visok nivo varnosti?
- Ali je cenovno ugodna?

- Ali so nadgradnje cenovno ugodne?
- Ali sovpada s potrebami planov organizacije?
- Ali proizvajalec nudi tehnično podporo?
- Ali se proizvajalec odziva na zahteve?
- Ali proizvajalec ponuja izobraževanja?

Skladno s tem se izbere programska opremo, ki omogoča definiranje zahtev delovnih mest v prihodnosti, oblikovanje različnih scenarijev in modeliranje sistemov zahtevanih kompetenc v prihodnosti. S tem postane planiranje kadrov strateška funkcija in del strategije organizacije.

Zato je temeljni cilj uporabe programske opreme kot podpora planiranju kadrov v hitrejšem in učinkovitejšem sprejemanju odločitev. Z definiranjem različnih dejavnikov in scenarijev za reševanje določenega problema pri planiranju kadrov se možnost sprejemanja napačnih odločitev zmanjša, s čimer se zmanjšajo tudi stroški zaposlovanja, premeščanja in napredovanja neustreznega kadra. Uporaba programske opreme pri planiranju kadrov zmanjša možnost, da bi karkoli spregledali in s tem zmanjšali kakovost odločitve (Chakraborty in Mansor, 2013). Hkrati omogoča sprejemanje strateških kadrovske odločitve, identifikacijo obstoječih kompetenc zaposlenih, izboljša karierni razvoj zaposlenih in s tem njihovo delovno učinkovitost (Mittas et al., 2015). To so dokazali tudi Bohlouli et al. (2017), ki so z uporabo Scott-Knottovega algoritma identificirali skupine posameznikov in njihove kompetence glede na zahtevane kompetence delovnih mest. S tem so zmanjšali možnost sprejetja napačne odločitve glede premeščanja zaposlenih na delovna mesta.

ZAKLJUČEK

Z razvojem informacijske tehnologije pridobiva planiranje kadrov nove razsežnosti. Ne ukvarja se več zgolj z analizo obstoječe kadrovske strukture, temveč na osnovi ocen kadrovske strukture v prihodnosti že danes sprejema strateške odločitve. Verjetnost napačnih odločitev je tako manjša, optimizacija kadrovske strukture v prihodnosti pa boljša. Cilj planiranja kadrov je zato imeti zaposlene ljudi, ki so talentirani na svojem področju za opravljanje dela, in jih tudi obdržati.

Zato mora organizacija obdržati ključne kadre in učinkovito upravljati s talenti, hkrati pa slediti novostim, ki jih prinašajo spremembe. To lahko doseže z zagotavljanjem ustreznega števila kadrov v prihodnosti na eni strani in na drugi strani z definiranjem ustreznih kompetenc v prihodnosti (Witton, 2016). Trenuten izziv planiranju kadrov je na eni strani definiranje mobilnih delovnih mest, za katere je značilno, da jih lahko zasedajo zaposleni ne glede na to, na kateri lokaciji se nahajajo. Na drugi strani pa se planiranje kadrov sooča s hitrim napredkom pri razvoju robotov, za katere ocenjujejo, da bodo v bližnji prihodnosti opravljali najtežja fizična dela (Purwadi, 2012). Povezava med virtualnim in realnim svetom bo zato vse močnejša, kar bo povzročilo transformacijo planiranja kadrov v smeri optimizacije števila delovnih mest in z njimi povezano obremenitvijo zaposlenega.

Literatura

- Aref, M., Sabah, M. (2015). *Manpower Planning for Demand Forecasting of Faculty members Using Trend Analyses and Regression*. International Journal of academic REsearch in Business and Social Sciences, Vol. 5, No.2.
- Bartholomew, D. J., Forbes, A. F., McLean, S. I. (1998). *Statistical Techniques for Manpower Planning*. John Wiley & Sons.
- Bauer, W., Hämmerle, M., Gerlach, S., Strölin, T. (2014). *Planning flexible human resource capacity in volatile markets*. Proceedings of the 19th World Congress The International Federation of Automatic Control, pp. 4459–4464.
- Bedoya, O. F., Ameller, D., Costal, D., Franch, X. (2017). *Open Source ecosystems: A systematic mapping*. Information and Software Technology, Vol. 91, pp. 160–185.
- Bernik, M. (2018). *Strateško planiranje kadrov*, v Bernik, M. (ur). Kadrovski management v sodobni organizaciji, Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
- Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., Fath, M. (2017). *Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach*. Expert System With Applications, Vol. 70, pp.83–102.
- Brezavšček, A., Baggia, A. (2014). *Optimization of a call centre performance using the stochastic queueing models*. Business systems research journal: international journal of the Society for Promotion of Business Information Technology (BIT), vol. 5, no. 3, pp. 6–18.
- Cave, S., Willis, G., Woodward, A. (2016). *A retrospective of System Dynamics based workforce modelling at the Centre for Workforce Intelligence*. The 34th International Conference of the System Dynamics Society. Dostopno na https://www.researchgate.net/publication/321225119_A_retrospective_of_System_Dynamics_based_workforce_modelling_at_the_Centre_for_Workforce_Intelligence
- Chang, A., Ogbuoji, O., Atun, R., Verguet, S. (2017). *Dynamic modeling approaches to characterize the functioning of health systems: A systematic review of the literature*. Social Science & Medicine, vol. 194, pp. 160–167.

- Chakraborty, A. R., Mansor, N. N. A. (2013). *Adoption of Human Resource Information System: A Theoretical Analysis*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 75, pp. 473–478.
- Du, L., Li, X., Zhao, H., Ma, W., Jiang, P. (2018). *System dynamic modeling of urban carbon emissions based on the regional National Economy and Social Development Plan: A case study of Shanghai city*. Journal of Cleaner Production, vol. 172, pp. 1501–1513.
- Duffuaa, S. O., Raouf, A. (2015). *Planning and Control of Maintenance Systems – Modelling and Analyses*. Springer International Publishing.
- Enache, F. C. (2015). *Stochastic Processes and Queueing Theory used Cloud Computer Performance Simulations*. DaStabase System Journal, Vol.6, No, 2, pp. 56–62.
- Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov, Založba Moderna organizacija.
- Gambier, A. (2017). *Dynamic Modelling of the Rotating Subsystem of a Wind Turbine for Control Design Purposes*. IFAC PapersOnLine, 50-1, pp. 9896–9901.
- Hwang, N. C. R., Kogan K. (2003). *Dynamic Approach to Human Resource for major professional companies with peak – wise demand*. International Journal of Production Research, vol. 41, pp. 1255–1271.
- Hudoklin-Božič, A. (1999). Stohastični procesi, Založba Moderna organizacija.
- Jereb, E. (2003). *Ekspertni sistem za izbiro kadrov*. V Florjančič, J. (ur.). *Informatika in management: izbrana poglavja*. Moderna organizacija, str. 71–82.
- Jereb, E., Bohanec, M., Rajkovič, V. (2003). *Dexi: računalniški program za večparametrsko odločanje: uporabniški priročnik*, Moderna organizacija, 2003.
- Joia, L. A., Vinhais, J. C. (2017). *From closed source to open source software: Analysis of the migration process to Open Office*. Journal of High Technology Management Research, vol. 28, pp. 261–272.
- Kaše, R. (2009). Menedžment človeških virov, Svetlik, I.(ur.), Zupan, N. (ur), Fakulteta za družbene vede.
- Košnjek, B. (2008). *Analiza izkoriščenosti delovnega časa referentke z uporabo teorije množične strežbe*. Diplomsko delo.
- Manizade, A. G., Mason, M. M. (2011). *Using Delphi methodology to design assessments of teacher's content knowledge*. Educational Studies in Mathematics, Vol. 76, No. 2. pp. 183–207.
- Martinc, L., Bernik, M., Rajkovič, V. (2009). *Model samovrednotenja učiteljev*. V: Rajkovič, V. (ur.), Urbančič, T. (ur.), Bernik, M. (ur.). Education in information society. Revija Organizacija, vol.42, No. 1, pp. 23–29.
- Mittas, N., Kakarontzas, G., Bohlouli, M., Angelis, L., Stamelos, I., Fathi, M. (2015). *ComProFTTS: A web – based platform for human resource competence assessment*. 6th International Conference in Information, intelligence, system and applications.
- Moshtagh, M., Fathali, J., MacGregor Smith, J. (2018). *The Stochastic Queue Core Problem, Evacuation Networks and State Dependent Queues*. European Journal of Operational Research doi: 10.1016/j.ejor.2018.02.026.
- Müller, E., Hopf, H. (2017). *Competence Center fort he Digital Transformation in Small and Medium – Sized Enterprises*. Procedia Manufacturing, Vol. 11, pp. 1495–1500.
- Nikoleris, T., Hansen, M. (2012). *Queueing Models for Trajectory-based Aircraft Operations*. Transportation Science, Vol. 46, No. 4, pp. 501–511.
- Nunar, S., Bernik, M. (2017). *Zdravstveni absentizem v proizvodnem podjetju*. V: Arsenijević, O. (ur.), et al. Odgovorna organizacija : (konferenčni zbornik), 36th International conference on organizational science development: Responsible organization, Portorož, pp. 639–653.

- Phillips, J. M., Gully, S. M. (2009). Staffing forecasting and planning. Society for Human Resource Management (SHRM).
- Purwadi, D. (2012). *The role of Japanese Human Resource Planning Practices for Increasing Industrial Competitiveness*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 65, pp. 253–259.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning – Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. AMACON – American Management Association.
- Rožman, M., Treven, S., Čančer, V., Cingula, M. (2017). *Burnout of Older and Younger Employees – The Case of Slovenia*. Revija Organizacija, Vol. 50, No. 1, pp 47–637.
- Siavvas, M. G., Chatzidimitriou, K. C., Symeonidis, A. L. (2017). *Quatch – An adaptive framework for software product quality assessment*. Expert System With Applications, Vol.86, pp. 350–366.
- Sivaselvan, K., Seshathri, C. V. (2012). *Application of Stochastic Model on Routing Technique in Multi Class Queuing Network*. Proceedings of the International Conference on Information Systems Design and Intelligent Applications, pp. 329–336.
- Solar, S., Rajkovič, U., Bernik, M. (2017). *Opredeleten kompetenčnega profila komercialista s pomočjo večkriterijske odločitvene*, v: Arsenijević, Olja (ur.), et al. Odgovorna organizacija : (konferenčni zbornik), 36th International conference on organizational science development: Responsible organization, pp. 949–963.
- Škraba, A., Stanovov, V., Semenkin, E., Kofjač, D. (2016). *Hybridization of stochastic local search and genetic algorithm for human resource planning management*. Revija Organizacija, vol.49, No. 1., pp 42–54.
- Taylor, S. (2014). *Resourcing and Talent Management*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Vincenot, C. E., Giannino, F., Rietker, M., Moriya, K., Mazzoleni, S. (2011). *Theoretical considerations on the combined use of System Dynamics and individual-based modeling in ecology*. Ecological Modelling, vol. 222, issue 1, pp. 210–218.
- Yam, C. HK., Wong, E. LY., Cheung, A.WL., Chan, F.WK., Wong, F.YY., Yeo, E. (2012). *Framework and components for effective discharge planning system: a delphi methodology*. Yamet al. BMC Health Services Research, <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/12/396>.
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource*.

Trg dela in zaposlovanje

VESNA NOVAK

Povzetek V prispevku obravnavamo zaposlovanje in trg dela, na katerem se soočamo s tako hitrimi spremembami, da lahko kontinuiteto uspešnega poslovanja organizacije obdržimo le s stalnim spremljanjem dogajanja v okolju. Ker je zaposlitev vedno obravnavana v povezavi z opravljanjem dela, smo najprej predstavili stališča do dela in zaposlovanje v različnih zgodovinskih obdobjih. V nadaljevanju smo razpravljali o naravi zaposlovanja v zadnjem desetletju in opisali strukturne spremembe na trgu dela. Te so za razumevanje problematike zaposlovanja izrednega pomena, saj tako organizacije v procesu pridobivanja kadrov sprejmejo prave odločitve, kar vpliva na njihovo konkurenčnost poslovanja. V zadnjem delu prispevka smo posebno pozornost namenili pridobivanju kadrov in spremenjenim načinom iskanja kadrov v sodobni družbi. Poseben poudarek je namenjen e-pridobivanju kadrov, brez katerega si danes skoraj ne moremo predstavljati uspešnega in učinkovitega kadrovanja.

Ključne besede: • trg dela • zaposlovanje • delo • pridobivanje kadrov • načini pridobivanja kadrov •

NASLOV AVTORICE: dr. Vesna Novak, docentka, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: vesna.novak@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.3>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

Dostopno na: <http://press.um.si>.

Labour Market and Employment

VESNA NOVAK

Abstract The paper deals with the employment and the labour market, where we are faced with such rapid changes that continuity of a successful operation of an organization can only be maintained by continuous monitoring of events in the environment. Since employment is always considered in connection with the performance of work, we first presented the views on work and employment in different historical periods. In the following, we discussed the nature of employment in the last decade and described structural changes in the labour market. These are of paramount importance for understanding the employment issues, since they enable organizations to make the right decisions in the process of acquiring personnel, which also affects their competitiveness. In the last part of the paper, special attention was paid to the recruitment of personnel and the changed methods of searching for personnel in a modern society. Particular emphasis was placed on e-recruitment of personnel, without which we could hardly imagine successful and efficient recruitment in today's world.

Keywords: • labour market • employment • work • recruitment • methods of recruiting •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Vesna Novak, Ph.D., Assistant Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: vesna.novak@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.3>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>

UVOD

Tako hitrih sprememb, s katerimi se v svetu soočamo v zadnjih desetletjih, verjetno ni pričakoval nihče. Globalizacija, kompleksnost gospodarstva, tehnološki napredek, demografske in strukturne spremembe so v povezavi z nepredvidljivostjo pripeljale do nestabilnega okolja. Zato se na trgu dela soočamo z dinamiko gibanja in včasih le nemočno opazujemo, kako podjetja nižajo plače in ukinjajo delovna mesta. Situacija najbolj prizadene starejše, nižje izobražene, invalide pa tudi mlade, še posebej ženske. Posledice čutijo tudi dolgotrajno brezposelni, saj se njihove možnosti za ponovno zaposlitev zmanjšajo. Po drugi strani pa vse našete spremembe vplivajo tudi na zaposlene, saj se delovna mesta in pogoji dela spreminjajo, uvajajo se novi, drugačni načini dela. V tem zapletenem okolju se zdijo atipične oblike dela pravi odgovor podjetij na razmere na trgu dela. Podjetja se tako najhitreje prilagajajo na različnost ponudbe trga delovne sile in si z ustreznimi kadri zagotavljajo doseganje svojih proizvodnih in razvojnih planov.

Zaradi staranja prebivalstva in zaradi vpliva novih tehnologij, digitalizacije in robotike lahko v prihodnosti pričakujemo še bolj intenzivne spremembe, tudi na področju kadrovanja. Poslovnega sveta si več ne predstavljamo brez uporabe interneta, ki je med kadrovskimi postopki najpogosteje zastopan prav pri pridobivanju kadrov. Vsak dan beležimo več vstopov v digitalni svet, tako s strani posameznikov kot s strani podjetij. Njihov cilj z vidika zaposlovanja je skupen – biti prepoznaven in si izboljšati položaj na trgu dela.

Čeprav so podjetja pozitivno naravnana v smeri razvoja in gospodarske rasti, ne smemo pozabiti na vrsto porajajočih vprašanj, npr. kako zagotoviti dostojanstvo in pravičnost pri delu, kako vrednotiti in spoštovati druge, kako omogočiti odrinjenim skupinam v družbi vključenost v delovno okolje, kako ob napredku digitalizacije in robotike obdržati človeškost medsebojnih odnosov. Zato je pomembno, da tudi podjetja razmišljajo o poslanstvu, vlogah, dejanjih in priložnostih, z namenom postaviti temelje lepše prihodnosti.

V prispevku najprej predstavimo značilna obdobja, v katerih so se stališča do dela spreminjala in vplivala na trg dela ter načine zaposlovanja. V nadaljevanju obravnavamo strukturne spremembe na trgu dela, ki so jih prinesle globalizacija, nove tehnologije in demografske spremembe. Da se lahko podjetja v tako spremenljivem okolju na spremembe pravočasno odzovejo in si zagotovijo

ustrezne kadre, je poznavanje in razumevanje dogajanj na trgu dela ključno in je predstavljeno kot vpliv sprememb na trg dela in kadrovanje. V zadnjem delu prispevka opisujemo e-pridobivanje kadrov, ki prinaša v primerjavi s tradicionalnimi načini pridobivanja kadrov vrsto prednosti, zato si danes poslovanje podjetja brez uporabe sodobnih tehnologij težko predstavljamo.

TRG DELA IN ZAPOSLOVANJE SKOZI ZGODOVINO

Delo ima osrednjo vlogo v našem življenju in v naši družbeni identiteti (WEC, 2016). Ker vsak posameznik doživlja delo na svojstven način, je nedvoumno in objektivno definicijo dela težko zapisati. Slovar slovensko knjižnega jezika (SSKJ, 2014) opredeljuje delo kot »zavestno uporabljane telesne ali duševne energije za pridobivanje dobrin«. Večina avtorjev opredeljuje delo po mednarodni organizaciji za delo, in sicer kot vsako človekovo aktivnost, katere namen je produkcija blaga, storitev ali uslug, ki jih znaten del skupnosti ali družbe ocenjuje kot potrebne, koristne oz. dobre. Omenjen pojem dela je zelo širok, saj vključuje plačane in neplačane aktivnosti, ki jih posameznik opravlja tako v povezavi s poklicnim kot zasebnim življenjem. Plačano delo je tisto, za katerega posameznik prejme plačilo, ne glede na to, v kakšni obliki je bilo delo opravljeno, med neplačanimi oblikami dela pa lahko omenimo gospodinjska in hišna opravila, skrb za otroke pa tudi volontersko delo. Zato Lucanssen (2013) trdi, da prostega časa, tj. časa, v katerem za delo ne prejmemo plačila, pa kljub temu delamo, ne moremo šteti med delo. V nadaljevanju bomo zato delo obravnavali z vidika trga dela, kjer posameznik išče priložnost, da uresniči svoj potencial v delu oz. opravljanju poklica, glede na dane možnosti.

Delo posamezniku omogoča ekonomsko neodvisnost, po drugi strani pa predstavlja vir osebne izpolnitve in socialne vključenosti. Človek skoraj tretjino svojega delovno aktivnega življenja porabi za opravljanje nalog in opravil, povezanih z zaposlitvijo. Zato nas ne preseneča, da so vprašanja o prihodnosti dela predmet pogostih razprav, ki vladi, podjetjem in posameznikom predstavljajo velik izziv, tako glede možnosti zniževanja visoke stopnje brezposelnosti in možnosti zaposlitve mladih, ki se na trg dela vključujejo direktno iz izobraževanja, kot tudi pri zagotavljanju dostojnega in kakovostnega življenja vseh državljanov.

Stališča do dela so se skozi zgodovino spreminjala. V dobi antike delo ni predstavljalo vrednote, saj so nujnost opravljanja dela povezovali z izgubo

svobode. Za višji razred je bilo delo celo povsem nesprejemljivo, zato so ga prepuščali sužnjem. Svobodni državljani so se ukvarjali s politiko in kulturo. Kot pravi Haralambos in Holborn (2005, str. 186), je bilo »bistvo časti v sferi politike, ki je temeljila na delu drugih, manj pomembnih smrtnikov«. Po navedbah Becka (2009) se delo tudi v srednjem veku, ko govorimo še o manualnem delu, ni povezovalo z ugledom in spoštovanjem. Tako je plemstvo delo smatralo za neplemenito in nevredno njihovega stanu, zato so ga opravljali pripadniki nižjih stanov.

Velik preskok v odnosu do dela se je pojavil šele v času protestantizma v 16. stol, ko je delo postalo osrednja vrednota. Ključna verska voditelja Martin Luther in John Calvin sta v tem obdobju pomembno vplivala na razvoj zahodne kulture in civilizacije. Delo je postalo sredstvo samovzgoje, temelj smiselnega življenja in je predstavljalo najpomembnejši način služenja skupnosti in bogu. Vsi ljudje, ki so bili sposobni za delo, tudi bogati, naj bi delo opravljali, saj bi sicer podlegli lenobi, boleznim in bi bili »prekleti«. Luther je sicer kopičenje bogastva smatral kot grešno, saj je verjel, da mora vsaka oseba zaslužiti toliko, kot ustreza njegovim osnovnim potrebam. Calvin pa je menil, da je primerno opravljati tak poklic, ki bo prinesel največji zaslužek. Od tod prizadevanje kalvinistov za doseganje največjega možnega dobička, kar so šteli za versko dolžnost. Prav protestantska delovna etika je po Webbru (1930) močno vplivala na razvoj kapitalizma.

Kapitalizem, kot ga razumemo danes, se pojavi konec 18. in v prvem desetletju 19. stoletja (Rifkin, 2015). Z razvojem industrializacije je tako prišlo do znatnih sprememb v odnosu do dela. Pridobitno delo in poklic igrata osrednjo vlogo v posameznikovem življenju. Delovna sila postane blago, ki je prepuščena zakonu ponudbe in povpraševanja. Klasično ekonomsko razumevanje trga dela se je oblikovalo konec 19. in v začetku 20. stoletja. Kot navaja Kramberger (1999), so osnovne zamisli še danes oporna točka ekonomike dela. Organizacija dela je postajala vedno bolj zahtevna in pojavljati se je začela potreba po pravem človeku na pravem delovnem mestu. Zato se v Evropi leta 1910 pojavijo prve poklicne svetovalnice, v Sloveniji pa kasneje – leta 1938. V svetovalnicah so se ukvarjali s poklicnim usmerjanjem, svetovanjem in posredovanjem zaposlitev.

Industrijsko obdobje je bilo zaznamovano z nevzdržnimi pogoji dela (dolgi delavniki, slabi delovni pogoji in nizko plačilo), kar je pripeljalo do konflikta med delom in prostim časom. Delavci so se počutili zatirane, zahtevali so boljše pogoje za delo, pojavljala so se različna delavska gibanja. Zato ne preseneča

dejstvo, da se prve sindikalne organizacije pojavijo tam, kjer je najprej prišlo do industrializacije – v Angliji. Sindikati so v zgodovini odigrali pomembno vlogo kot pogajalci z delodajalci, saj so izborili številne delavske pravice (8-urni delavnik, pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje ipd.). Na začetku se država v pogajanja ni vmešavala, kasneje pa je bilo njeno vmešavanje vedno bolj pogosto, predvsem z namenom vplivanja na gospodarski razvoj. Danes država v pogajanjih navadno sodeluje kot tretji partner, razen v primeru, da sama nastopa v vlogi delodajalca. Mežnar (1999) pravi, da so delo in z njim povezana razmerja kot predmet prava obravnavani v vseh zgodovinskih formacijah, vendar je šele v kapitalizmu nastopila potreba po pravnem urejanju posameznega razmerja s pravnimi predpisi. Prvi predpisi glede zaposlovanja se tako pojavijo že v 19. stoletju, predvsem v smislu urejanja delovnega časa, omejitev dela žensk in otrok ter glede varnosti pri delu. Kasneje je pri uvajanju socialnih reform v praksi veliko vlogo odigrala Mednarodna organizacija za delo (ILO), ustanovljena 1919, ki še danes oblikuje smernice in priporočila za izboljšanje socialne pravičnosti in statusa delavcev po svetu.

Na spremembe v procesu zaposlovanja sta v Evropi močno vplivali prva in druga svetovna vojna. Zaradi vpoklica moških v vojsko je bilo treba zaposliti večje število žensk, ki so bile brez izkušenj in potrebnih znanj. Zato razvoj metod in tehnik v procesu zaposlovanja in s tem začetek kadrovske funkcije povezujemo predvsem z začetkom 20. stoletja, ko so potrebe po delu narekovale hitro zagotavljanje in usposabljanje delovne sile. Po drugi svetovni vojni je sledilo obdobje splošne blaginje, ki sta ga zaznamovala dokaj visoka gospodarska rast in vzpostavljen sistem relativne socialne varnosti. Vse do sedemdesetih let prejšnjega stoletja je tako prevladovala standardna oblika zaposlitve – zaposlitev za nedoločen čas. Kot pravi Bollier (2011), so ljudje v tem obdobju lahko pričakovali, da bo njihova zaposlitev stalna, s predvidenim naraščajočim plačilom, še posebej, če so bili podjetju zvesti in pripadni.

V obdobju po naftni krizi oz. v obdobju globalne transformacije, kot mu pravi Standing (2014), je opaziti negativne posledice za delavce, predvsem zaradi nestabilnosti in spremenjenih dolgoročnih zavez glede zaposlovanja. Da bi organizacije lahko ohranile konkurenčnost na tržišču, so pričele z novimi strategijami zaposlovanja, ki omogočajo fleksibilnost števila zaposlenih in s tem nadzor nad stroški, npr. z offshoringom, z outsourcingom, z najemom delavcev preko časovno omejenih pogodb ipd. Namesto da bi organizacije kadre zaposlile, so le-te pričele najemati. Delavci tako za svoje delo ne prejemajo plače, temveč

le plačilo za opravljeno delo, s tem pa so prepuščeni lastni iznajdljivosti na trgu dela.

Tranzicijske države, med njimi tudi Slovenija, so ta prehod občutile vsaj dve desetletji kasneje. Prehod iz planskega v tržno gospodarstvo je namreč pomenil prehod iz polne zaposlenosti v odpuščanje delavcev in v stanje naraščanja brezposelnosti. Razpad jugoslovanskega trga je še dodatno povečal krizo v poslovanju slovenskih podjetij. Da bi se podjetja lahko obdržala na trgu, posebno na tujem, so začela iskati načine in poti za zmanjševanje stroškov in povečanje produktivnosti. Belčič (2002) opisuje, da so mnoga podjetja zato rešitev videla v Chandlerjevi formuli (število zaposlenih zmanjšati za polovico, preostali dobijo dvakrat višjo plačo, pri tem pa ustvarijo trikrat več, kot so pred zmanjšanjem zaposlenosti) in tako ob zmanjšani zaposlenosti uspela ohraniti ali celo povečati produktivnost. Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ, 2007, str. 10) je bila registrirana brezposelnost v Sloveniji pred osamosvojitvijo nizka (leta 1988 le 2,2 %, leta 1990 pa 4,8 %). Po osamosvojitvi pa registrirana brezposelnost močno naraste, in sicer leta 1991 za 3,4 odstotne točke, leta 1993 pa znaša že 14,4 %. Mnoga podjetja so namreč propadla, druga so v sklopu reorganizacije poiskala najhitrejšo rešitev – odpuščanje delavcev.

Z vstopom v Evropsko unijo se je tudi za države v tranziciji pričelo prilagajanje trga delovne sile zahtevam globalnega gospodarstva, kar je pomenilo uvajanje novih načinov zaposlitve in drugačnih oblik dela, ki jih nekateri imenujejo nestandardne oblike, drugi atipične, tretji pa prekarne oblike dela (ILO, 2015, Breznik, 2013; Standing, 2014). Novi načini zaposlovanja, ki se v sodobni družbi pojavljajo kot odziv na spreminjajoče se razmere gospodarstva pa tudi zaradi uvajanja novih tehnologij, vplivajo na razmišljanja o smiselnosti dela in zaposlovanja ter njegovim prepletanjem s prostim časom.

V industrijskem obdobju je bila ločitev dela in prostega časa povsem logična. Danes večinoma govorimo o kognitivnem delu, ki se od manualnega poleg načina opravljanja dela razlikuje tudi v dojemanju prostega časa. Kognitivni delavci pogosto delo pojmujejo kot način življenja in pri tem ne pomislijo, da jih, kot pravi Plavčak (2014), delo ugrabi in tako rekoč trpijo za obliko Stockholmskega sindroma. Avtor to dejstvo utemeljuje z naravo kognitivnega dela in pravi, da kognitarci delo odnašajo domov in nadaljujejo z delom pozno v noč. Ob tem so vselej dosegljivi, priključeni na medmrežje in stalno prosti za novo delo ali še več dela, saj jim le-to predstavlja »močno religiozno ekstazo«.

Vse to pa vodi v prezaposlenost, posledice so utrujenost, stres, depresija in druga bolezenska stanja. Zato ne preseneča dejstvo, da po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (ZVD, 2013) skoraj vsak četrti delavec trpi zaradi stresa, kar ni zanemarljivo, saj ta predstavlja 50 do 60 odstotkov vseh izgubljenih delovnih dni.

Številni avtorji opozarjajo na spremembe, ki so v zadnjem desetletju močno spremenile naravo zaposlovanja, nekateri pa se celo sprašujejo o smiselnosti dela. Plavčak (2014) omenja skrito, zatajevano in zgoraj opisano eksploatacijo kognitariata. Povprečen kognitivni delavec opravlja delo za računalnikom, pri tem se ne družijo s sodelavci in komunicira le z vodjo. Če ima sodelavce, z njimi neprestano tekmuje in je zato do njih sovražen. Tak proces dela pa kognitivnega delavca osami in oddaljuje od drugih. Avtor zaključuje, da delo ni bistveno za človeštvo, ampak je bistveno ustvarjanje, ki ga Arendtova (1996) obravnava drugače kot delo. Pravi namreč, da za človeka, ki ne dela, ne moremo reči, da ne počne ničesar – lahko namreč ustvarja. Žal pa, kot pravi Plavčak (2014), danes ustvarjanje kaže tendenco, da prevzame lastnosti dela. Ustvarjalec je namreč za svoje preživetje pogosto odvisen od plačila, takrat pa ustvarjanje postane delo, ustvarjalec pa delavec. Posameznik bi zato moral imeti možnost, da ne bi bil zgolj svoje delo, kar mu na žalost narekuje kognitivna narava dela.

Standing (2014) največji problem vidi v dejstvu, da želijo vse vlade narediti trg dela bolj fleksibilen, kar pomeni naraščanje negotovosti, manj pravic za delavce in oslABLJENO vlogo sindikatov. Pri tem opozarja na nov družbeni razred – prekariat, ki lahko predstavlja novo nevarnost za družbo. Predvsem zaradi tega, ker so med prekarci tudi taki, ki glavne krivce za svoje stanje vidijo v posameznih skupinah (npr. tujci, Romi, muslimani). Tako je v zadnjih letih opaziti porast neofašističnih gibanj pa tudi nacionalno usmerjenih strank, ki v državah Evropske unije pridobivajo glasove na volitvah. Na problem fleksibilnosti, ki bi skladno s strategijo zaposlovanja morala zagotavljati varno prožnost, opozarjata tudi Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2015). Ugotovila sta, da spremembe v Sloveniji in večini evropskih držav niso potekale v smeri prožnejšega plačanega dela z ustvarjanjem varnih ekonomskih in družbenih okvirov, temveč je za večino značilna vse večja prekarlost.

Berardi (2013) v povezavi z delom opozarja na problem digitalnega omrežja, saj le-ta omogoča, da je delavec na voljo cel dan, vendar v zameno dobi plačilo zgolj za trenutke mobilnega dela. Ob tem se sprašuje, kakšno čustveno, duševno in

eksistencialno krizo plačuje za nenehni kognitivni stres, ki ga pri tem doživlja. Predlaga izrazito skrajšanje delovnega časa in s tem osvoboditev od obstoječe družbe, da bi lahko zgradili nova družbena razmerja in bi ljudje namesto odvečnega kompulzivnega dela lahko razvijali znanje, inteligenco, čustvenost in ustvarjalnost. Black (1987) pa celo razpravlja o nesmiselnosti dela, saj pravi, da le-ta posredno ali neposredno človeka ubija. Pri tem se sklicuje na podatke o psihofizičnem zdravju delavcev in zaključí, da lahko upravičeno trdimo, da delo institucionalizira umor kot način življenja. V ZDA npr. več ljudi umre zaradi poklicnih bolezni in nesreč pri delu kot zaradi fizičnega nasilja (Reiman in Leighton, 2013).

Delo je za večino ljudi še vedno pogoj za eksistenco, zato bi morali to dejstvo upoštevati pri oblikovanju politik in smernic za bolj humano družbo. Trg dela se namreč od drugih trgov loči prav v dejstvu, da posameznik na trgu ponuja samega sebe oz. svoje potenciale. Zato trg dela ni prepuščen prostemu trgu, ampak je reguliran s strani države, ki s svojo politiko zaposlovanja, s smernicami in priporočili vpliva na njegovo delovanje. V nadaljevanju predstavljamo delovanje trga dela in strukturne spremembe, ki so v zadnjih desetletjih močno preoblikovale zaposlitvene odnose.

STRUKTURA TRGA DELA IN ZAPOSLOTIVNI POTENCIAL

V Evropi je bilo z razpadom Sovjetske zveze in Jugoslavije pred več kot četrto stoletje zaznati razmah tržnega gospodarstva. Le-to je prineslo veliko pozitivnih stvari, npr. gospodarsko rast, reforme in napredek. Zaradi prestrukturiranja proizvodnje je v vseh državah opazno naraščanje deleža zaposlenih v storitvenem sektorju, predvsem na račun upada deleža v industrijskem sektorju. Podobno dogajanje je moč zaslediti konec 18. stoletja in v 19. stoletju, ko je industrijsko delo nadomestilo delo v kmetijstvu. Takrat je uvedba strojev vodila najprej v strojno proizvodnjo, kasneje z odkritjem elektrike pa v serijsko proizvodnjo, zato je bila potreba po delavcih v industrijskem sektorju velika. Nenehno prizadevanje za vse večjo storilnost je, kot pravi Nübler (2016), vodilo v avtomatizacijo in razdrobljenost proizvodnih procesov. Avtomatizacija je nadomestila veliko delovnih mest, vendar so zgodovinsko gledano nove tehnologije vedno pozitivno vplivale na spremembe, saj je postalo gospodarstvo bolj učinkovito, družba pa bolj razvita. Z računalništvom oz. informacijsko tehnologijo in digitalizacijo je tako konec 20. stoletja, v tranzicijskih državah pa v začetku 21. stoletja, opaziti

izrazito naraščanje zaposlitev v storitvenem sektorju, ki v EU-28 po podatkih Eurostata (2017a) prispeva kar 73,9 % BDP-ja.

Po podatkih Urada za makroekonomske raziskave in razvoj (UMAR, 2017) je Slovenija z vstopom v Evropsko unijo leta 2004 in globalizacijo trgov vse do leta 2008 beležila gospodarsko rast – najvišjo (6,9%) v letu 2007. Recesija pa je močno vplivala na gospodarstvo in leta 2009 je zaznati bistveni padec gospodarske rasti (-7,9%). Gospodarstvo je nato počasi okrevalo in v letu 2016 govorimo o 2,5% rasti. Primerjava deležev zaposlenih v storitvenem in industrijskem sektorju po državah Evropske unije leta 2004, leta 2009 in leta 2014 je prikazana v tabeli 1. Razvidno je, da delež zaposlenih v storitvenem sektorju v vseh državah EU narašča. Najvišji deleži so v razvitih zahodnoevropskih državah, v tranzicijskih državah pa je v zadnjih letih zaslediti velik napredek. Tako je Slovenija med članicami EU po podatkih Eurostata (2018a) šele na 24. mestu po deležu delovno aktivnih v storitvenem sektorju in še vedno močno zaostaja za povprečjem EU.

Tabela 1: Delež delovno aktivnih po sektorjih (Eurostat, 2018a)

	Storitveni sektor			Industrijski sektor			Kmetijski sektor		
	2004	2009	2014	2004	2009	2014	2004	2009	2014
EU - 28	68,7	71,1	73,1	25,1	23,6	21,9	6,2	5,4	5,0
Belgija	77,1	78,7	80,4	21,1	19,8	18,3	1,8	1,5	1,3
Bolgarija	50,9	52,5	55,6	27,0	27,9	25,0	22,1	19,7	19,4
Češka	57,4	59,8	59,9	38,7	36,9	36,8	3,9	3,3	3,3
Danska	76,6	78,7	80,2	20,4	18,7	17,2	3,0	2,6	2,6
Nemčija	72,0	73,5	73,9	26,2	24,8	24,6	1,8	1,6	1,5
Estonija	60,4	65,5	67,4	33,8	30,6	28,8	5,8	3,9	3,7
Irska	67,1	73,6	76,0	26,8	21,5	18,3	6,1	4,9	5,7
Grčija	69,2	70,0	73,9	18,9	18,8	13,8	11,8	11,2	12,3
Španija	66,9	73,5	78,2	28,2	22,6	17,7	5,0	3,9	4,0
Francija	76,9	78,0	79,6	19,7	19,1	17,6	3,4	2,9	2,8
Hrvaška	:	57,8	63,7	:	28,9	26,9	:	13,3	9,5
Italija	68,6	69,8	72,4	27,3	26,4	23,9	4,2	3,8	3,7
Ciper	73,5	74,8	69,3	21,0	20,4	27,1	5,5	4,7	3,6
Latvija	62,9	67,8	68,8	26,4	23,7	23,7	10,8	8,4	7,4
Litva	56,4	64,2	66,1	28,0	26,8	24,7	15,6	9,0	9,2
Luxemburg	74,8	77,1	79,4	23,9	21,6	19,5	1,4	1,3	1,2
Madžarska	59,7	63,0	65,8	31,5	30,0	27,5	8,8	7,1	6,7
Malta	70,8	75,8	78,9	26,9	22,0	19,4	2,3	2,2	1,7
Nizozemska	79,8	81,5	82,9	17,5	16,2	14,9	2,7	2,3	2,2
Avstrija	69,4	71,3	72,5	24,8	23,7	23,0	5,8	5,0	4,4
Poljska	53,0	55,8	58,3	29,1	31,0	30,2	17,9	13,3	11,5
Portugalska	58,0	62,8	65,9	29,9	25,6	22,8	12,1	11,6	11,3
Romunija	35,1	40,1	42,0	33,2	29,8	28,6	31,7	30,1	29,4
Slovenija	55,3	59,1	62,4	34,7	32,6	29,3	9,9	8,3	8,3
Slovaška	61,5	63,9	65,6	33,8	32,6	31,1	4,7	3,5	3,3
Finska	69,3	71,1	73,1	25,5	24,1	22,4	5,2	4,9	4,5
Švedska	75,4	76,1	77,1	22,4	21,8	20,6	2,3	2,1	2,3
Združeno kraljestvo	79,9	81,7	83,0	18,9	17,0	15,6	1,2	1,3	1,4

Bistvena kazalca ekonomskega razvoja pa tudi družbenega položaja ljudi sta brezposelnost in zaposlenost, zato so v tabeli 2 prikazane stopnje brezposelnosti in zaposlenosti držav članic EU. Po podatkih Eurostata (2018b) se je brezposelnost v Sloveniji od vstopa v EU, ko je znašala 6,1 %, zniževala. V letu 2008 je zabeležena najnižja stopnja brezposelnosti, in sicer 4,5% (povprečna stopnja brezposelnosti EU 7,1 %). Po letu 2008, ko je finančna in gospodarska kriza prizadela večino držav EU, vsaj polovica držav pa je bila na poti v recesijo, je brezposelnost pričela naraščati in svoj vrh dosegla leta 2013. V Sloveniji je bila brezposelnost 10,3%, povprečna stopnja brezposelnosti v EU pa 11%. Ker pa je problematika brezposelnosti kompleksna, situacije navadno ni mogoče rešiti na kratek rok. Podjetja se na eni strani srečujejo s konkurenco, na drugi strani pa z vedno večjimi zahtevami in pričakovanji kupcev oz. uporabnikov storitev. Zato

lahko situacijo rešujejo s prenosom zaposlitev in proizvodnje v druge države, zmanjšajo stroške pod raven, ki bi jo dosegla v domačem okolju.

Čeprav lahko podjetja uspešno prebrodijo težave pri opredelitvi presežkov zaposlenih in razrešijo notranja politična in socialna nasprotja, se problemi z odpuščanjem presežnih delavcev začnejo kopičiti na makroekonomski ravni. Podjetja s tem prenesejo finančno breme na državo, ki mora financirati obdobje nezaposlenosti in ponovno vključitev brezposelnih v delovni proces. Oboje je na ravni države moč financirati predvsem s povečevanjem davčnih obremenitev, ki negativno vplivajo na stroške podjetij in na njihovo konkurenčno sposobnost. Zato potekajo procesi rekonstrukcije podjetij, ki zahtevajo veliko usklajevanja in kooperativne igre med državo (zaposlitvena in socialna politika), sindikati in podjetji ter znotraj podjetij med managerji in zaposlenimi.

Tabela 2: Stopnja delovne aktivnosti in stopnja brezposelnosti (*Eurostat, 2018b; **Eurostat, 2018c)

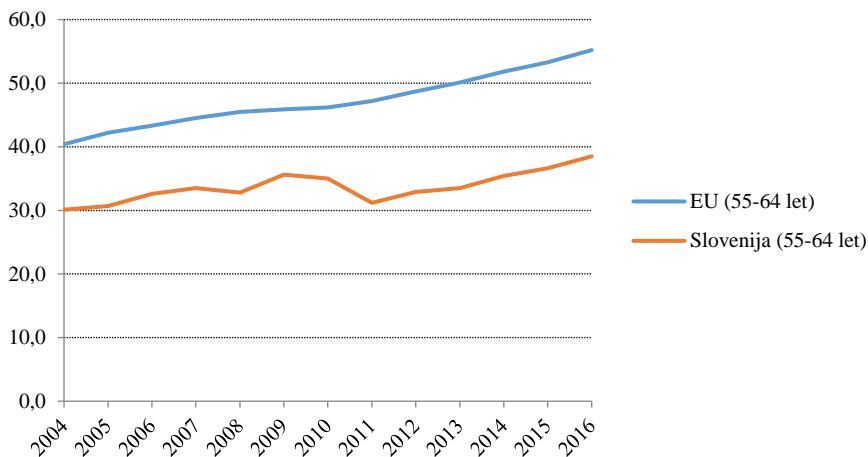
	Stopnja delovne aktivnosti**				Stopnja brezposelnosti*			
	2004	2008	2012	2016	2004	2008	2012	2016
EU - 28	62,7	65,7	64,1	66,6	9,3	7,1	10,6	8,7
Belgija	60,5	62,4	61,8	62,3	7,4	7,0	7,6	7,9
Bolgarija	55,1	64,0	58,8	63,4	12,2	5,7	12,4	7,7
Česka	64,1	66,6	66,5	72,0	8,3	4,4	7,0	4,0
Danska	76,0	77,9	72,6	74,9	5,3	3,5	7,7	6,3
Nemčija	64,3	70,1	73,0	74,7	10,8	7,6	5,5	4,2
Estonija	63,2	70,1	67,1	72,1	10,6	5,6	10,2	7,0
Irska	65,5	67,4	58,8	64,8	4,6	6,5	15,0	8,1
Grčija	59,3	61,4	50,8	52,0	10,5	7,9	24,7	23,7
Španija	61,1	64,5	55,8	59,5	11,1	11,3	24,9	19,7
Francija	63,4	64,9	64,0	64,2	8,9	7,1	9,5	10,1
Hrvaška	54,9	60,0	53,5	56,9	14,1	8,7	16,3	13,3
Italija	57,8	58,6	56,6	57,2	8,0	6,8	10,8	11,9
Ciper	69,4	70,9	64,6	63,7	4,4	3,8	12,1	13,2
Latvija	60,5	68,2	63,0	68,7	11,9	8,0	15,3	9,9
Litva	61,8	64,4	62,0	69,4	10,8	5,9	13,6	8,1
Luxemburg	62,5	63,4	65,8	65,6	5,1	5,1	5,2	6,3
Madžarska	56,6	56,4	56,7	66,5	5,9	7,9	11,1	5,1
Malta	53,4	55,5	59,1	65,8	7,4	6,0	6,4	4,8
Nizozemska	73,1	77,2	74,4	74,8	4,7	2,7	5,9	6,1
Avstrija	65,3	70,8	71,4	71,5	5,9	4,2	4,9	6,1
Poljska	51,4	59,2	59,7	64,5	19,4	7,2	10,2	6,2
Portugalska	67,8	68,0	61,4	65,2	6,7	8,0	16,3	11,5
Romunija	58,7	59,0	60,2	61,6	8,1	6,1	7,1	6,1
Slovenija	65,6	68,6	64,1	65,8	6,1	4,5	9,0	8,1
Slovaška	56,7	62,3	59,7	64,9	18,6	9,5	14,0	9,7
Finska	68,3	71,1	69,4	69,1	10,4	6,4	7,8	9,0
Švedska	72,4	74,3	73,8	76,2	6,8	6,3	8,1	7,1
Združeno kraljestvo	71,6	71,5	69,9	73,5	4,6	5,7	8,1	4,9

Za posameznika na trgu delovne sile je dobra zaposlitev in vse, kar je z njo povezano, izrednega pomena. Zagotavlja mu lahko ustrezen dohodek, ugled, vpliv, položaj, zanimivo in ustvarjalno delo. Zato lahko rečemo, da mu največje tveganje prinaša brezposelnost. Dokler je brezposelnost kratkotrajna in enakomerno razporejena med aktivno populacijo, ne predstavlja problema. Z naraščanjem koncentracije v določenih socialnih skupinah pa prerašča v strukturalni problem družbe. Slovenija za zdaj še uspeva vzdrževati ravnotežje med določeno socialno varnostjo in ekonomsko učinkovitostjo, kar se kaže v postopnem zmanjševanju brezposelnosti in naraščanju števila delovno aktivnih. Po drugi strani nekatera strukturalna protislovja še vedno ostajajo, predvsem pa se povečuje potreba po ukrepih aktivne politike zaposlovanja za mlade, starejšo

delovno silo, za dolgotrajno brezposelne in brezposelne brez izobrazbe. V nadaljevanju predstavljamo problematiko dveh ranljivih skupin, starejših in mladih.

Če je Slovenija še do leta 2011 beležila višjo stopnjo delovne aktivnosti v primerjavi s povprečjem držav članic EU, je stanje po letu 2012 ravno nasprotno. V letu 2016 Slovenija zaostaja za povprečjem članic EU in se glede na stopnjo delovne aktivnosti uvršča na sredino lestvice (tabela 2). Poleg novih tehnologij, ki zgodovinsko gledano v prvem valu vedno povzročijo uničenje delovnih mest (Mokyr, Vickers in Ziebarth, 2015; Bessen, 2015) in s tem zmanjšanje delovne aktivnosti prebivalstva, imajo na trgu dela velik vpliv tudi spremembe v demografski strukturi. Slovenija se tako kot druge članice sooča z intenzivnim staranjem prebivalstva. Čeprav staranje prebivalstva lahko povežemo z napredkom in bolj kakovostnim življenjem, spreminjanje starostne strukture močno vpliva na trg dela. Iz statističnih podatkov (Eurostat, 2018d) razberemo, da delež starejših od 65 let v Sloveniji stalno narašča in v letu 2016 znaša 18,4 %. Čeprav je omenjen delež nižji od povprečja EU (19,2%), lahko v prihodnosti ob nizki rodnosti pričakujemo resne težave z vzdržnostjo pokojninskega sistema. Ker se življenjska doba podaljšuje, v Sloveniji velike stroške povzroča prav zgodnje upokojevanje in daljše uživanje pokojnin.

Vedno višja finančna obremenitev (poleg javnih izdatkov za pokojnine se povečujejo javni izdatki za zdravstvo ter stroški dolgotrajne oskrbe starejših) v okviru bruto domačega proizvoda na eni strani in višji prispevki za socialno varnost in druge obdavčitve na drugi strani bi lahko znižali življenjski standard prebivalstva. Večina držav, med njimi je tudi Slovenija, je zato z zakoni povišala upokojitveno starost in s tem posledično skrajšala povprečno dobo uživanja pokojnin, saj ima višanje upokojitvene starosti za posledico daljše trajanje zaposlitve in daljšo aktivnost starejših oseb. Graf 1 prikazuje delovno aktivnost prebivalstva med 55. in 64. letom v primerjavi s povprečjem držav v EU. Razvidno je, da Slovenija vse od vstopa v Evropsko unijo zaostaja za povprečjem, diskrepanca je po letu 2011 še večja. Leta 2016 je delovna aktivnost starejših v Sloveniji 38,5%, v EU pa 55,2%. V Sloveniji in v drugih državah EU delovna aktivnost starejših sicer narašča, vendar še vedno ne dovolj intenzivno. Glede na podatke Eurostata (2017b) lahko Slovenijo po delovni aktivnosti (55–64 let) v letih med 2011 in 2013 uvrstimo na zadnje mesto, za leto 2016 pa na 26. mesto. Rezultat je vsekakor zaskrbljujoč, še posebej glede na Švedsko, ki ima najvišji delež delovno aktivnih med 55. in 64. letom, in sicer 75,5%.



Graf 1: Stopnja delovne aktivnosti starejših v Sloveniji in EU-28 (Eurostat, 2017b)

Poleg nizke stopnje delovne aktivnosti starejših je za slovenski trg dela značilna tudi nizka stopnja delovne aktivnosti mladih. Ta je pogojena zlasti s poznim vstopom na trg delovne sile. Skupaj z visoko stopnjo brezposelnosti mladih, še posebej med 24. in 29. letom, predstavlja pereč problem v slovenski družbi.

O težkem položaju mladih na trgu dela je v zadnjem času veliko razprav. Problematično je predvsem dejstvo, da je stopnja brezposelnosti mladih (15–24 let) v večini držav EU več kot 2-krat višja od celotne stopnje brezposelnosti (tabela 3). Tudi stopnja brezposelnih mladih v starosti 15–29 let (tabela 2, kolona 3) je v povprečju med članicami EU 1,7-krat višja od celotne stopnje brezposelnosti. Najmanjše je to razmerje v Litvi (poviša se 1,3-krat) in največje v Italiji (poviša se 2,2-krat). Slovenija z 1,8-kratnim povišanjem sodi v skupino držav, v katerih je razmerje med stopnjo brezposelnosti mladih in celotno stopnjo brezposelnosti visoko.

Tabela 3: Stopnja brezposelnih mladih v starosti 15–29 let (*Eurostat, 2017b; **Eurostat, 2017c)

	2016		
	15–24 let*	15–64 let*	15–29 let **
EU - 28	18,7	8,7	14,7
Belgija	20,1	7,9	14,3
Bolgarija	17,2	7,7	12,2
Češka	10,5	4,0	7,4
Danska	12,0	6,3	11,0
Nemčija	7,1	4,2	6,2
Estonija	13,4	7,0	10,0
Irska	17,2	8,1	13,7
Grčija	47,3	23,7	38,4
Španija	44,4	19,7	33,3
Francija	24,6	10,1	18,5
Hrvaška	31,3	13,3	24,6
Italija	37,8	11,9	28,4
Ciper	29,1	13,2	21,8
Latvija	17,3	9,9	13,3
Litva	14,5	8,1	10,4
Luxemburg	18,9	6,3	10,6
Madžarska	12,9	5,1	9,1
Malta	11,0	4,8	7,3
Nizozemska	10,8	6,1	8,6
Avstrija	11,2	6,1	9,2
Poljska	17,7	6,2	11,8
Portugalska	28,0	11,5	20,8
Romunija	20,6	6,1	13,1
Slovenija	15,2	8,1	14,7
Slovaška	22,2	9,7	15,5
Finska	20,1	9,0	15,6
Švedska	18,9	7,1	13,6
Združeno kraljestvo	13,0	4,9	9,3

Ko se je po nedavni svetovni gospodarski krizi stopnja brezposelnosti mladih znatno povečala, so bili sprejeti različni ukrepi za izboljšanje stanja. Kljub padcu stopnje brezposelnosti mladih (v večini držav od leta 2014 naprej) pa se njeno razmerje do celotne stopnje brezposelnosti ni spremenilo. Še vedno obstaja znaten razkorak med položajem mladih na trgu dela in med ukrepi držav. To nas usmerja k razmišljanju, ali so bili dosednji ukrepi za zmanjšanje brezposelnosti mladih res uspešni ali pa si upad stopnje brezposelnosti lahko razlagamo kot posledico okrevanja gospodarstva. Slovenija se glede na stopnjo brezposelnosti mladih uvršča v prvo polovico držav članic EU, kjer je stopnja brezposelnosti mladih višja. Večina slovenske mladine se sicer odloča za nadaljevanje izobraževanja. Poleg šolanja in študija pogosto opravljajo študentsko delo, ki ga

druge države članice EU ne poznajo. Ker s študentskim delom sodijo med aktivno populacijo, prikazana stopnja brezposelnosti ne kaže nujno realnega stanja, saj bi bila brez možnosti opravljanja študentskega dela še višja.

Tabela 4 prikazuje stopnje brezposelnosti mladih po starostnih skupinah. V večini držav stopnja brezposelnosti v starostni skupini 25–29 let znatno pade. V Sloveniji najmanj, zato je skrb za to skupino brezposelnih mladih še posebej upravičena. V tem starostnem obdobju, ki sovpada z obdobjem po študiju, se namreč slovenska mladina aktivno vključi v iskanje zaposlitve, možnost za študentsko delo pa s prenehanjem statusa študenta izgubi. Ker je v tej starosti mladina veliko bolj zrela in ima večinoma že izoblikovane cilje in želje po izpolnitvi različnih pričakovanj (npr. se dokazati v poklicu, si ustvariti dom, družino), je dojemanje brezposelnosti veliko bolj težavno.

Tabela 4: Stopnja brezposelnosti mladih po starostnih skupinah (Eurostat, 2017c)

	2016		
	15–19 let	20–24 let	25–29 let
EU - 28	22,8	17,5	11,2
Belgija	27,7	19,1	10,8
Bolgarija	29,7	15,8	9,9
Češka	24,6	9,2	5,5
Danska	14,6	10,1	9,4
Nemčija	8,0	6,7	5,3
Estonija	23,1	11,7	7,6
Irska	22,5	15,4	10,5
Grčija	56,0	46,2	33,8
Španija	60,0	41,4	25,6
Francija	32,2	22,7	13,3
Hrvaška	52,3	25,7	19,0
Italija	57,0	35,1	21,9
Ciper	41,9	27,7	17,6
Latvija	19,3	17,1	10,8
Litva	ni na voljo	14,1	7,2
Luxemburg	31,3	15,7	5,9
Madžarska	26,3	11,5	6,3
Malta	19,5	8,4	3,8
Nizozemska	14,1	8,3	5,3
Avstrija	14,1	10,0	7,0
Poljska	32,2	16,3	8,1
Portugalska	38,2	26,1	15,4
Romunija	30,7	18,0	9,0
Slovenija	12,9	15,6	14,3
Slovaška	45,0	19,7	11,4
Finska	30,4	15,9	10,4
Švedska	32,2	13,9	7,8
Združeno kraljestvo	20,5	9,9	5,1

V starostnem obdobju od 25 do 29 let so mladi polni optimizma in želijo čim hitreje dokazati, da so razvili vse socialne veščine in sposobnosti, da lahko prevzamejo status odrasle osebe. Prav prehod iz izobraževanja v zaposlitev je med pomembnejšimi, saj jim omogoča, da postanejo enakopravni člani družbe, da se ekonomsko in socialno osamosvojijo in imajo možnost načrtovanja kariere, družine, življenja. Brezposelnost mladih pa ni problematična le zato, ker se podaljšuje obdobje mladosti, temveč tudi zaradi možnosti negativnega odnosa do dela, oz. kot pravi Ule (2004), zaradi nepovratne izgube odnosa do dela kot osrednje življenjske vrednote. Z delom se namreč oblikujejo vrednote, ki so skupne vsem zaposlenim, npr. dojemanje dela kot sredstva za boljšo uporabo lastnih spretnosti in sposobnosti, za samoizpolnitev, za doseg lastnih interesov ter za uresničitev zaželenega življenjskega sloga. Ker se posledice dolgotrajne

brezposelnosti mladih kažejo na izoblikovanju njihove samopodobe, na izgubi samozaupanja, pridobljenem občutku sramu in nemoči, vse naštetu lahko vodi k različnim neprilagojenim oblikam vedenja mladih.

V sodobni družbi je za razvoj in napredek gospodarstva bistvenega pomena znanje, zato se v Evropi tudi zvišujejo izobrazbene zahteve. Vedno bolj poudarja pomen kreativnosti in ustvarjalnosti, za kar so ob vse bolj zahtevni tehnologiji potrebni bolj izobraženi kadri. Izobrazba se je izkazala kot pomemben dejavnik, ki vpliva na brezposelnost mladih (European Union, 2014), zato se spodbuja izobraževanje, še posebej terciarno. EU je v strategiji (Europe 2020, 2010) navedla cilj, da je do 2020 potrebno doseči 40% delež prebivalstva med 30 in 34 letom s terciarno izobrazbo. V Sloveniji smo ta cilj dosegli že leta 2013, delež pa po podatkih Eurostata še raste in je precej višji od povprečja v EU.

Vpliv izobraženosti prebivalcev države na gospodarsko rast sta raziskovala Hanushek in Woessmann (2010). Države z bolj izobraženim prebivalstvom imajo v povprečju višjo gospodarsko rast, kar pa je težko trditi v primeru, da je na trgu dela veliko neskladje med ponudbo in povpraševanjem kadrov. Med neskladjem je največkrat omenjeno neskladje v doseženi ravni izobrazbe in delovnim mestom, ki ga posameznik zaseda. Če razmere prisilijo posameznika, da se zaposli na delovnem mestu, kjer je zahtevana izobrazba nižja od njegove, lahko to negativno vpliva na njegovo nadaljnjo kariero. Problem preizobraženosti pa ni problematičen samo za posameznike in delodajalce, ampak tudi za družbo. Kvalifikacijska neusklajenost ji namreč preprečuje, da bi izkoristila potencial delovne sile v celoti. Izobrazba je torej v današnjem času nujni, ne pa tudi zadostni pogoj za zaposlitev. Nove možnosti in priložnosti se ponujajo v fleksibilnih oblikah dela, v katerih lahko posamezniki najdejo možnost za uresničitev svojih pričakovanj. V tabeli 5 so prikazani deleži treh najpogostejših načinov fleksibilnega zaposlovanja v EU: zaposlitev za določen čas, zaposlitev s skrajšanim delovnim časom in samozaposlitev. Slovenija ima v primerjavi s povprečjem EU višji delež pri zaposlenih za določen čas in se leta 2016 uvršča na 6. mesto. V obeh drugih oblikah so deleži zaposlenih v Sloveniji nižji od povprečja EU-28. Pri deležu zaposlitev s skrajšanim delovnim časom je Slovenija na 19. mestu. Podobno tudi pri deležu samozaposlitev, kjer zaseda skupaj z Litvo 18. mesto.

Ugotovimo lahko, da bolj razvite države EU preferirajo zaposlitev s skrajšanim delovnim časom, ki je po raziskavi Ignjatovića (2012) v relativno močni pozitivni

korelaciji z BDP-jem na prebivalca, zato si tako obliko zaposlitve lahko privoščijo. V Sloveniji je majhno število vključenih v to obliko dela pogojeno z dejstvom, da bi prejeli (pre)nizek dohodek in bi se tako nahajali pod pragom revščine. Zaposlitev s skrajšanim delovnim časom je lahko prijazna predvsem do mladih družin, saj jim omogoča intenzivnejše ukvarjanje z otroki. To obliko dela bi podjetja lahko uporabljala tudi pri delitvi delovnega mesta (job sharing), kjer bi si delovno mesto delila delavec pred upokojitvijo kot mentor in mlad delavec brez izkušenj. Za delodajalca je ta pristop mnogo dražji, saj je pogojen z nekaterimi dvojnimi stroški, zato je zanimanje majhno.

Tabela 5: Deleži zaposlenih v najpogostejših fleksibilnih oblikah (*Eurostat, 2018e; **Eurostat, 2018f; *Eurostat, 2018g)**

	2016		
	določen čas*	skrajšan delovni čas**	samozaposlitev***
EU - 28	14,2	19,5	14,0
Belgija	9,1	24,7	13,5
Bolgarija	4,1	2,0	10,8
Češka	9,7	5,7	16,1
Danska	13,5	26,4	7,7
Nemčija	13,2	26,7	9,3
Estonija	3,7	9,9	9,5
Irska	8,2	21,9	14,6
Grčija	11,2	9,8	29,5
Španija	26,1	15,1	16,1
Francija	16,1	18,3	11
Hrvaška	22,2	5,6	11,8
Italija	14,0	18,5	21,5
Ciper	16,5	13,4	12,2
Latvija	3,7	8,5	11,8
Litva	2,0	7,1	11,5
Luxemburg	9,0	19,2	9,0
Madžarska	9,7	4,8	10,0
Malta	7,5	14,0	13,1
Nizozemska	20,6	49,7	15,5
Avstrija	9,0	27,8	10,8
Poljska	27,5	6,4	17,7
Portugalska	22,3	9,5	13,9
Romunija	1,4	7,4	16,5
Slovenija	16,9	9,3	11,5
Slovaška	9,9	5,8	15,2
Finska	15,6	14,9	12,4
Švedska	16,1	23,9	8,7
Združeno kraljestvo	6,0	25,2	14,1

V Sloveniji je še vedno visok odstotek zaposlitev za določen čas. Primerjava po starostnih skupinah (Eurostat, 2018e) kaže na dejstvo, da je to najpogostejša oblika zaposlitve mladih. Slovenija je tako v letu 2016 na prvem mestu v EU glede deleža zaposlitev med mladimi (15–24 let) za določen čas, saj je ta delež 74% (povprečje EU - 28 je 43,8 %). Upoštevati pa je potrebno, da je v podatke Eurostata vključeno tudi študentsko delo, ki je med mladimi v Sloveniji v tej starostni skupini zelo pogosto. Zato bolj natančno sliko dobimo z upoštevanjem podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, 2018). Ugotovimo lahko, da v starostni skupini mladih (15–24 let) študentsko delo predstavlja kar 45,3 % vseh zaposlitev med mladimi, deleža rednega delovnega razmerja za določen in nedoločen čas pa sta zastopana v enakih deležih, in sicer po 24,5 %. Pogosto navajanje, da študentsko delo med vsemi oblikami zaposlitve v celotni delovno aktivni populaciji predstavlja le 3 %, je tako lahko predvsem z vidika zaposlovanja mladih zavajajoče. Veliko mladih namreč nadaljuje s študijem, ker nima možnosti vključitve v redno delovno razmerje, pridobljen status študenta in s tem možnost opravljanja študentskega dela pa jim omogoča eksistenco.

Med fleksibilnimi oblikami zaposlitve je potrebno omeniti vsaj še zaposlitev preko zaposlitvenih agencij, ki je v Sloveniji vse bolj uporabljena oblika zaposlovanja. Ob spremenljivih pogojih poslovanja, npr. cikličnih naročilih, se podjetja tako lažje in hitreje odločajo za dodatno zaposlovanje, saj s tem načinom po končanem delu do delavcev nimajo obveznosti.

Ker je načinov prožnih oblik dela veliko, je treba razmisliti predvsem o dejstvu, ali je posameznik prožno obliko dela prisiljen sprejeti ali pa se zanjo odloči sam, ker mu omogoča bolj kakovostno življenje. Slednje naj bi bilo glavno vodilo v politiki prožnega zaposlovanja, saj omogoča ustvarjalnost, ki je ključnega pomena v današnji družbi. Na žalost se vse prevečkrat prožne oblike dela izkoristijo le za ustvarjanje profita na račun delavcev, kar vodi v prekarnost. Na to dejstvo opozarja čedalje več avtorjev (Standing, 2014; Berardi, 2013). Nove tehnologije, avtomatizacija, digitalizacija in robotizacija že spreminjajo svet dela, v prihodnosti pa bodo spremembe še bolj temeljite. Vprašanje je le, kako bomo te spremembe izkoristili – v korist kapitala in dobička, kar je trenutna prioriteta družbe in vodi v socialni razdor družbe, ali v korist pozitivno naravnane družbe, ki bo zasnovana na medsebojnem odnosu in empatiji ter omogočala razvoj posameznika skozi delo in prosti čas.

VPLIV SPREMEMB NA TRGU DELA V KONTEKSTU KADROVANJA

V zadnjih desetletjih, ko so na trg dela močno vplivali globalizacija, tehnološke spremembe in spremembe v demografski strukturi, se vlade, organizacije in posamezniki spopadajo s stalno dinamiko na trgu dela. Zato je pomembno, da delovanje trga dela razumemo in se na spremembe hitro in učinkovito odzovemo. Tako kot na vsakem drugem trgu se tudi na trgu dela srečujejo kupci in prodajalci. Na trgu dela prodajalci nastopajo v obliki povpraševanja po delovni sili, kar je pogojeno s številom in vrsto razpoložljivih delovnih mest, kupci pa v obliki ponudbe delovne sile, kar je pogojeno s številom in vrsto delovne sile, ki je na voljo. Kot rezultat srečevanja ponudbe in povpraševanja se oblikuje cena delovne sile oz. plača. Na višino plače vpliva pestrost ponudbe in povpraševanja, kar pomeni, da je kupec v primeru velikega povpraševanja in majhne ponudbe določenega poklica pripravljen ponuditi višjo ceno. Zalogo na trgu dela predstavljajo tako realizirane kot aktualne ponudbe in povpraševanja, upoštevati pa je potrebno še potencialno ponudbo, torej tistih neaktivnih, ki so pod določenim pogojem pripravljeni na zaposlitev. Ker na trg dela vplivajo tudi zunanji dejavniki (tržni, institucionalni, družbeni oz. sociološki in individualni oz. psihološki), lahko opazimo neprestano valovanje povpraševanja in ponudbe.

Da bi lahko organizacija uspešno in učinkovito zagotavljala potrebne kadre skladno s svojo strategijo, mora biti z delovanjem in dogajanjem na trgu dela dobro seznanjena. Neustrezno kadrovanje namreč vodi k dodatnim stroškom, do povečane fluktuacije in poslabšanja vzdušja v organizaciji. Organizacija ima skladno z izbiro strategije pri pridobivanju kadrov dve možnosti. Prva je, da se usmeri na notranje kadre (interni trg delovne sile), druga pa, da se usmeri na zunanje kadre (eksterni trg delovne sile). Vsak način ima prednosti in pomanjkljivosti, odločitev pa odvisna je od mnogih dejavnikov, npr. gospodarske situacije, tehnološkega razvoja, veljavne zakonodaje, konkurenčnosti, razvitosti organizacije itd., kar opisujemo v nadaljevanju.

Različni avtorji (npr. Basnett in Sen, 2013; NcMillan in Rodik, 2011; Melamed, Hartwig in Grant, 2011; Kapsos, 2005) so ugotovili, da ima gospodarska rast še posebej velik vpliv na zaposlovanje. V obdobju recesije se tako organizacije težje odločajo za zaposlitev novih kadrov, potrebe po kadrih pa pogosto rešujejo z alternativnimi načini, npr. nadurami, prerazporeditvijo dela pa tudi z atipičnimi oblikami zaposlitve. Na trgu dela je brezposelnost višja, iskalcev zaposlitev je več, zato imajo organizacije večjo moč in več maneverskega prostora pri izboru kadrov in postavljanju zaposlitvenih pogojev. V konjunkturi, ko ima večina organizacij večje potrebe po novih kadrih, pa je zaradi nizke brezposelnosti in deficita določenih poklicev na trgu situacija bolj zapletena. Zato organizacije pogosto interno usposablajo in izobražujejo kar lastne kadre ali pa nove sodelavce iščejo v tujini. V zadnjem času se organizacije ob skrbnem načrtovanju odločajo tudi za štipendiranje, predvsem v primeru deficitarnih poklicev. Opaziti je tudi večje zanimanje podjetij za obiske na šolah in fakultetah, saj se zavedajo, da bodo na tak način lažje spoznali morebitne bodoče sodelavce in si tako hitreje zagotovili ustrezne kadre.

Ker so v tržnem gospodarstvu podjetja usmerjena v ustvarjanje profita, le-tega pa si zaenkrat še ne predstavljamo brez človeške ustvarjalnosti in kreativnosti, tekmujejo za najboljše kadre. Nekateri avtorji (npr. Garten, 2015; Elying, Westhoff, Meeusen in Schoonderbeek, 2013; Beechler in Woodward, 2009; Michaels, Handfield-Jones in Axelrod, 2001) situacijo imenujejo kar »vojna za talente«. Organizacije se zavedajo, da je kadrom potrebno ponuditi bolj privlačno delovno mesto in jim zagotoviti boljše pogoje dela. Pri tem ima pomembno vlogo blagovna znamka delodajalca, ki močno vpliva na pripravljenost posameznika za sprejem dela v organizaciji, s tem pa delodajalcu omogoča večji maneverski prostor pri zaposlovanju novih sodelavcev. Samo v zadnjih letih so avtorji (npr. Backhaus, 2016; Ito, Brothridge in McFarland, 2013; Elying, Westhoff, Meeusen in Schoonderbeek, 2013) dokazali, da podjetjem močna blagovna znamka delodajalca predstavlja učinkovito orodje za pridobivanje in zadržanje ključnih kadrov. Prednosti v procesu pridobivanja kadrov se kažejo predvsem v večji zainteresiranosti boljših kandidatov za prosta delovna mesta, v krajšem času celotnega postopka in v nižjih stroških. Mnogi iskalci zaposlitve kažejo interes za delo v podjetju še pred objavo prostega delovnega mesta, zato lahko podjetje ob upoštevanju zakonodaje ustvari bazo potencialnih zaposlenih.

Moč blagovne znamke se ne kaže samo v zmožnosti pridobivanja uspešnih kandidatov, temveč tudi z zmožnostjo zadržanja ključnih kadrov v podjetju. Zato je pomembno, da vse obljube, ki jih podjetje kandidatu poda, tudi uresniči. Govorimo o tako imenovani realni predstavitvi prostega delovnega mesta. Ker na blagovno znamko delodajalca vplivajo tudi zaposleni, morajo biti podjetja pri kadrovanju še posebej pozorna na ujemanje kandidatov z vrednotami podjetja in njihovo usklajenost z organizacijskimi cilji. Le tako bodo lahko na delovnem mestu zadovoljni, kar prav tako izboljšuje podobo delodajalca. Na to dejstvo opozarjajo Heilmann, Saarenketo in Liikkanen (2013) in dodajajo, da so zaposleni, ki so ponosni na delo, najboljša reklama za podjetje.

Zanimivi so tudi rezultati raziskav (Employer Brand Research, 2017), ki jih podajamo v strnjeni obliki. Več kot 80 % vodij smatra blagovno znamko delodajalca pri pridobivanju kadrov kot zelo pomembno. Podjetja, ki imajo močno razvito blagovno znamko delodajalca, prejmejo dvakrat več prijav na svoje razpise za prosta delovna mesta in imajo kar 28 % nižjo fluktuacijo v primerjavi s tistimi s šibkejšimi znamkami delodajalca. Kar 62 % kandidatov se pred prijavo za delovno mesto o podjetju pozanima na socialnih omrežjih, zato je blagovna znamka delodajalca izrednega pomena. Podjetja s šibkejšimi znamkami delodajalca imajo dvakrat višje stroške za posamezno novo zaposlitev v primerjavi s podjetji, ki imajo močnejšo znamko.

V obdobju globalnega poslovanja je povsem jasno, da prav kadri predstavljajo prednost pred konkurenco, saj so za organizacijo (zaenkrat) še vedno nezamenljiv in težko posnemljiv vir. Organizacije so spoznale, da se ne morejo več zanašati na stabilen trg dela, ki bi jim zagotavljal ustrezno kvalificiran in talentiran bazen kadrov. Najboljše organizacije zato ne oklevajo, temveč se zavedajo pomena blagovne znamke delodajalca in vanjo veliko vlagajo. Nobenega dvoma več ni, da močna blagovna znamka delodajalca predstavlja pozitivno in privlačno podobo trenutnim in potencialnim sodelavcem. Za slednje to pomeni, da bodo tako organizacijo pri iskanju zaposlitve izbrali kot prvo možnost oz. kot eno izmed prvih možnosti.

Tudi demografska gibanja predstavljajo za organizacije velik izziv tako pri zaposlovanju kot pri preoblikovanju zaposlitvenih odnosov. Daljšanje povprečne življenjske dobe skupaj z nizko rodnostjo namreč močno vpliva na spreminjanje starostne strukture prebivalstva. Dejstvo je, da se bodo v prihodnosti organizacije na internem in eksternem trgu dela srečevale z višjo starostno strukturo

potencialnih sodelavcev. V Sloveniji se delodajalci še vedno redko odločajo za zaposlovanje starejših od 55 let. Razlogi, ki se največkrat omenjajo kot argumenti proti zaposlovanju starejših, so (Kavaš et al., 2015, str. 59): » ... pomanjkanje fleksibilnosti in iniciative, neznanje tujih jezikov, nepripravljenost za sodelovanje v izobraževanju, omejena prilagodljivost novim delovnim pogojem, pomanjkljivo znanje novih tehnologij oziroma procesov, bolniška odsotnost, slabo zdravje, večje zahteve glede plač (dodatek na delovno dobo), globalizacija in konkurenčni pritiski.« Avtorji v prid zaposlovanju starejših omenjajo nizko fluktuacijo, poznavanje delovnega procesa, akumulirane sposobnosti, zanesljivost, odgovornost in lojalnost.

Diamond (2016) pravi, da se s starostjo manjšajo ambicioznost, tekmovalnost, telesna moč in vztrajnost ter sposobnost vzdržne umske koncentracije. Med lastnostmi, ki se s starostjo večajo, pa omenja izkušnje na določenem področju, razumevanje ljudi in odnosov med njimi, sposobnost pomagati drugim, ne da bi nas ovirala lastna sebičnost, ter sposobnost interdisciplinarnega razmišljanja pri reševanju kompleksnih problemov z večplastnimi zbirkami podatkov. Na podlagi naštetega bi kazalo starejše ljudi usmeriti v svetovanje, nadziranje, urejanje, iskanje strategij in sintetiziranje. Nekatero skandinavsko državo so znale omenjene lastnosti starejših na delovnem mestu spretno izkoristiti (npr. Danska) in danes s svojo politiko zaposlovanja starejših predstavljajo zgled drugim državam. V Sloveniji bi lahko začeli s prilagoditvijo delovnih mest in usposabljanjem in izobraževanjem starejših ter nadaljevali s preoblikovanjem zaposlitvenih odnosov z namenom, da bi bili starejši sami pripravljeni na daljšo delovno aktivnost. Ker se obenem soočamo tudi s problematiko zaposlovanja mladih, bi kazalo razmisliti o možnosti mentorstva mladih s strani starejših, kar je v skandinavskih državah pogosta praksa.

Na drugi strani delodajalcem pri iskanju kadrov predstavljajo problem mladi, še posebej prvi iskalci zaposlitve, saj so pogosto brez delovnih izkušenj, ki jih delodajalci navajajo kot pogoj za zasedbo delovnega mesta. V Sloveniji sicer skoraj polovica delovno aktivnih mladih opravlja delo preko študentskega dela, kar smo navedli že v prejšnjem poglavju. Ker pa to delo večinoma ni povezano s področjem študija, posamezniku ne prinaša delovnih izkušenj, ki jih kot pogoj za zaposlitev zahtevajo delodajalci. Omenimo še neskladje, ki je povezano z vsebino in kakovostjo znanja mladih ter pričakovanji delodajalcev glede na zahteve na delovnem mestu. Z drugimi besedami to pomeni, da posameznik po končanem izobraževanju nima dovolj ali ustreznih znanj za zahteve delovnega

mesta, ki se sicer ujema s področjem njegovega izobraževanja. Humburg, van der Velden in Verhagen (2013) so raziskovali zadovoljstvo delodajalcev s kompetencami mladih ob vstopu v zaposlitev. Ugotovili so, da je delodajalcem najpomembnejša kompetenca strokovno znanje. Ker pa pogosto dvomijo o učinkovitosti izobraževanja, si želijo vključevanje delovnih praks v učne načrte. Skoraj enako pomembne se delodajalcem zdijo tudi mehke veščine (komunikacijske sposobnosti, timsko delo itd.), saj v veliki meri vplivajo na uspešen proces dela in doseganje organizacijskih ciljev. Povezovanje izobraževanja in prakse oz. nabiranje strokovnih izkušenj je osnovno gonilo bolonjskega procesa, vendar razmere na trgu dela kažejo, da svojega poslanstva ne uresničuje povsem zadovoljivo. Zato se v zadnjih letih pojavlja močna tendenca po resnem sodelovanju izobraževalnih institucij z delovnim okoljem.

Raziskava Uletove (2013) je pokazala, da mladi iščejo delo, ki jim omogoča ugodno ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Avtorica pravi, da mladi ljudje danes od dela pričakujejo predvsem vznemirljivo delo, delo, ki razvija njihovo ustvarjalnost in imaginacijo. Z drugimi besedami lahko rečemo, da si želijo delo, ki bo dalo njihovem življenju smisel. Delodajalci lahko to dejstvo pri iskanju novih sodelavcev upoštevajo, ob sodobni tehnologiji pa so možnosti za zadovoljstvo obeh strani veliko večje, saj lahko mladim ponudijo tudi nove atipične oblike dela, ki so omenjene v poročilu *New forms of employment* (Eurofound, 2015).

Ne glede na to, za kakšen način zaposlovanja se organizacija odloči, mora upoštevati načelo uspešnosti, učinkovitosti in poštenosti. Prav načelo poštenosti je predmet pogostih razprav, saj je v zadnjem obdobju opaziti naraščanje zlorab uporabe atipičnih oblik zaposlitve (Poročilo o delu Inšpektorata RS za delo v letu 2015). Pomembno je, da delodajalci v postopku zaposlovanja upoštevajo veljavno zakonodajo, kljub temu pa lahko prihaja do prikrite diskriminacije. Povzroči jo lahko že uporaba javnega medija pri objavi informacij o prostem delovnem mestu in s tem povezane sodobne tehnologije, ki posameznim skupinam onemogoči sodelovanje v procesu prijave na delovno mesto.

Ko govorimo o zaposlovanju v podjetju, pogosto uporabljamo pojem kadrovanje, ki v ožjem smislu zajema pridobivanje in selekcijo kadrov. Osredotočili se bomo na pridobivanje kadrov, saj je selekcija kadrov tema drugega prispevka v tej monografiji. Pridobivanje kadrov večina avtorjev obravnava kot proces prepoznavanja in izvajanja aktivnosti, ki so potrebne za

iskanje in privabljanje kandidatov z namenom vplivanja na število in vrsto kandidatov ter na verjetnost, s katero bodo kandidati zaposlitev sprejeli.

Ko se pojavi potreba po novem delavcu ali zapolnitvi obstoječega delovnega mesta, je treba preučiti, ali je za to delovno mesto sploh potrebna nova zaposlitev. Po upoštevanju časovnega, kakovostnega, prostorskega in stroškovnega vidika se lahko namesto zaposlitve odločimo za alternative oblike, npr. reorganizacijo dela, uvajanje nadur ipd. Izogibati se je potrebno tako imenovanega nadomestnega sindroma, da bi v situaciji, ko sodelavec zapusti organizacijo, na njegovo delovno mesto takoj zaposlili drugega. Informacije o stanju na trgu dela so za organizacijo v tem primeru neprecenljive, saj lahko pravočasno sprejme potrebne ukrepe, npr. v primeru pomanjkanja kadrov s potrebnim znanjem in veščinami. Šele po odločitvi, da je prosto delovno mesto potrebno zapolniti, lahko pričnemo s preučevanjem opisa delovnega mesta.

Poznavanje opisa delovnega mesta je osnova uspešnega pridobivanja novega sodelavca, saj moramo dobro poznati naloge in odgovornosti, ki jih bo oseba opravljala, ter znanja, sposobnosti in veščine, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje tega dela. Čeprav večina organizacij z opisi delovnih mest razpolaga (glede na zakonodajo v Sloveniji je sistemizacija obvezna za vse organizacije z več kot 10 zaposlenimi), je potrebno preučiti, ali sta se delovno mesto in opis nalog spremenila, ali so potrebna nova znanja in veščine in ali je na tem delovnem mestu uporabljena nova tehnologija, ki je spremenila način in pogoje dela. Šele posodobljene informacije organizacijam nudijo natančno sliko, kakšno osebo potrebujejo, da bo delo opravljeno uspešno in učinkovito in lahko pričnejo z iskanjem kandidatov.

Da bo proces iskanja primernih kandidatov uspešen in učinkovit, je potrebno opraviti analizo stroškov. Za delovna mesta, ki sodijo v sekundarni interni segment, ne smemo porabiti toliko sredstev kot za primarni interni segment, ki ima velik vpliv na uspešnost in konkurenčnost organizacije. V primeru, da iščemo specifičen deficitaren kader, moramo paziti, da bomo kader pravočasno zaposlili, zato se lahko podjetje odloči tudi za notranje kadrovanje. Tako kadrovanje je še posebej primerno za podjetja, ki skrbijo za razvoj zaposlenih, saj lahko s skrbnim načrtovanjem in izobraževanjem uporabijo sposobnosti zaposlenih v svojo korist, ob tem pa so zadovoljni tudi zaposleni, saj jim jasen dogovor krepi individualno motivacijo. Podjetje se za zunanje kadrovanje odloči predvsem v primeru, ko išče specifičen kader, ki je na trgu dostopen, ko želi pridobiti nove

ideje, drugačen pogled in prinesiti svežino v podjetje, ko se želi izogniti notranjim prepirom.

Če pri notranjem kadrovanju uporabljamo lastne evidence o delavcih, karierni načrt zaposlenih in priporočila sodelavcev, so načini pridobivanja kadrov na zunanjem trgu bolj raznoliki. Najpogostejši, ki jih omenja večina avtorjev (npr. Wilton, 2016; Mondy, 2010), so:

- Javni zavod za zaposlovanje. V Sloveniji je to Zavod RS za zaposlovanje, ki podjetjem posreduje kandidate, ki so na zavodu prijavljeni. Prednosti za delodajalca so predvsem nizki stroški, saj je tako posredovanje kandidatov brezplačno. Slaba stran je, da je delodajalec pogosto omejen samo na skupino brezposelnih, zato še posebej pri bolj zahtevnih in bolje plačanih mestih uporablja druge načine iskanja primernih kandidatov.
- Zasebne agencije za zaposlovanje. Med njimi so tudi specializirane zasebne agencije, ki poleg posredovanih kandidatov izvedejo predizbor kandidatov in v nekaterih primerih (odvisno od pogodbe) za izbranega kandidata tudi jamčijo.
- Objave v javnih medijih, ki so najpogostejši način iskanja kandidatov, saj so lahko z uporabo sodobne tehnologije stroški majhni.
- Neformalno pridobivanje kadrov. Podjetja iščejo bodoče sodelavce s poizvedovanjem pri kolegih, prijateljih in znancih. V Sloveniji ima še vedno negativni prizvok v smislu »vez in poznanstev«.
- Iskanje kadrov preko šol in fakultet. Podjetja lahko že predhodno med študijem in šolanjem s študentskim delom ali prakso preverjajo, kako se kandidat ujema z zahtevami delovnega mesta in kulturo organizacije.
- Zaposlitveni sejmi, ki se pogosteje uporabljajo v zadnjem desetletju in podjetjem nudijo priložnost, da navežejo stike s potencialnimi sodelavci.
- E-pridobivanje kadrov, ki se je v Sloveniji začelo uveljavljati v začetku 21. stoletja in ga predstavljamo bolj podrobno v nadaljevanju.

Ne glede na izbiro načina iskanja kandidatov je treba razmišljati, kako bomo informacije o prostem delovnem mestu posredovali, kakšne informacije bomo posredovali in kakšna bo percepcija kandidatov ter njihov odziv. Informacije o prostem delovnem mestu morajo biti posredovane pravi ciljni publikli, biti morajo jasne in razumljive in nediskriminatorne. V primeru pozitivnega ugleda delodajalca je dobrodošlo tudi upoštevanje logotipa, kar vpliva na število

prijavljenih kandidatov. Informacije, ki jih posredujemo, naj bodo kratke in jedrnat, zajemajo naj bistvene vidike zaposlitve. Poleg glavnih informacij o delu, pogojih in pričakovanih ne smemo pozabiti na informacije, v kakšni obliki naj se kandidati prijavijo, kam in do kdaj. Nekatere organizacije uporabljajo prijavnne obrazce in s tem olajšajo delo kandidatom, za delodajalca pa je zbiranje informacij o kandidatih bolj enostavno in enotno. Primerjava tako pridobljenih informacij je lažja in hitreje lahko pridemo do nadaljnjega postopka selekcije. Pri obrazcih je potrebna previdnost, da vprašanja niso preveč obsežna, saj lahko zameglijo pravo podobo kandidata.

E-PRIDOBIVANJE KADROV

Nove tehnologije so omogočile prehod iz tradicionalnega pridobivanja kadrov v nov način, in sicer v elektronsko pridobivanje kadrov (e-pridobivanje kadrov). O njem govorimo, kadar v procesu pridobivanja kadrov uporabljamo elektronske vire (Gupta, 2016). Nekateri ga poimenujejo tudi spletno pridobivanje kadrov, saj prav uporaba svetovnega spleta omogoča tako obliko kadrovanja. Danes si delo kadrovskega oddelka ne predstavljamo brez elektronsko podprtega sistema. Večina delodajalcev v procesu pridobivanja kadrov vsaj pri eni izmed aktivnosti uporablja internet, npr. za objavljane prostih delovnih mest na svoji spletni strani, za zagotavljanje osnovnih informacij za kandidate, e-mail za komunikacijo s kandidati ali za sprejem vlog in obrazcev.

Stone, Stone-Romeo in Lukaszewski (2006) omenjajo še vrsto dodatnih možnosti uporabe interneta, ki jih organizacije uporabljajo v procesu pridobivanja kadrov npr.:

- uporaba interneta in spletnih kamer, ki nudijo potencialnim kandidatom možnost vpogleda v trenutno dogajanje v organizaciji in jih tako seznanijo z občutkom o vzdušju, ki vlada v organizaciji,
- možnost virtualnega predogleda organizacije,
- možnost ustvarjanja prvih prijateljstev znotraj organizacije,
- možnost dodatnih pridobivanja informacij o delu in
- gradnja blagovne znamke delodajalca.

V proces e-pridobivanja kadrov je možno vključiti tudi »crowdsourcing«, vrsto aktivnosti, ki organizacijam omogočajo pridobiti informacije ali rešitve za

določeno nalogo ali projekt z vključevanjem množice ljudi (potencialnih kandidatov za zaposlitev). Na tak način potencialni kandidati z organizacijo sodelujejo in ji ponujajo rešitve, po drugi strani pa med seboj tekmujejo in se dokazujejo v želji, da bi pridobili zaposlitev.

Poleg omenjenih možnosti lahko omenimo še sprejemanje odločitev s pomočjo algoritmov. Kandidati nimajo več osebnega stika z delodajalci. Prijavo pošljejo z video aplikacijo, ki jo pregleda algoritem. Vse prejete prijave algoritem analizira ter na podlagi kriterijev naredi predizbor kandidatov.

V tabeli 6 so prikazane osnovne razlike med tradicionalnim načinom pridobivanja kadrov in e-načinom. Razvidno je, da internet lahko v celoti uporabljamo za realizacijo določenega kadrovskega načrta za pridobivanje kadrov: od iskanja kandidatov in s tem povezano segmentacijo trga dela do vzpostavitve stika s kandidati ter zbiranja in pregledovanja podatkov oz. informacij o kandidatih.

Tabela 6: Tradicionalno in e-pridobivanje kadrov

	Tradicionalni način	E - način
Iskanje kandidatov	poizvedovanje, mreženje	internet (npr. portali, omrežja)
Objava prostega delovnega mesta	tiskan medij	internet (npr. spletna stran, portali)
Posredovanje dodatnih informacij in obrazcev	po telefonu ali pošti	spletna stran, online - obrazci
Sprejem vlog	po pošti	internet
Pregled in primerjava ustreznih prijav z zahtevami delovnega mesta	osebje	računalnik z ustrezno programsko opremo

V sklopu e- pridobivanja kadrov opazimo različne načine uporabljanja svetovnega spleta:

- Web 1.0. Gre za enostransko komunikacijo med podjetjem in kandidatom. Podjetje ima svojo spletno stran, na njej lahko objavlja informacije o zaposlovanju. Kandidati lahko poiščejo informacije o podjetju in o prostih delovnih mestih. Sem lahko razvrstimo tudi zaposlitvene portale, ki prav tako ponujajo informacije o prostih delovnih mestih. Razlika s tradicionalnim načinom se kaže v nižjih stroških in hitrejšem posredovanju informacij, v možnosti daljše vsebine objave in stalne dostopnosti, iskalci pa imajo možnost pridobiti dodatne informacije na spletnih straneh. Privlačnost podanih informacij je lahko za kandidate večja, če delodajalec uporabi tudi predstavitev, bloge ipd.
- Web 2.0. V ta način uporabe svetovnega spleta bi lahko uvrstili dejavnosti delodajalcev, ki iščejo, opazujejo in ocenjujejo potencialne sodelavce na družbenih omrežjih in spletnih forumih, medtem ko se potencialni kandidati namena delodajalcev ne zavedajo. Delodajalci namreč iščejo razne informacije, ki bi jim sicer ostale skrite, in si tako lahko ustvarijo širšo sliko kandidata.
- Web 3.0. Jeffrey (2011) ga opisuje kot vzpostavitev internetne skupine med delodajalci, ki si izmenjajo izkušnje in sporočila. Sem sodi komunikacija med podjetji, kandidati in skupinami, ki jim kandidati pripadajo. To so strani socialnih omrežij, blogi, igre ipd.
- Web 4.0. Po Jeffreyju (2011) pod najnovejši način smatramo e- pridobivanje kadrov na spletu, ki naj bi omogočil samodejno iskanje spletnih mest družbenih omrežij v smislu iskanja ustreznih kandidatov in v smislu spodbujanja kandidatov za prijavo. V to skupino spletnega zaposlovanja sodi tudi primer igrifikacije, ki jo lahko uporabljamo kot predizbor kandidatov in tako zožimo krog kandidatov. Gre za posredno obliko komunikacije med skupinami, ki jih med seboj povezujejo podobni občutki, interesi in cilji.

Ker ima danes večina iskalcev zaposlitve ustvarjen vsaj en profil v družbenem omrežju, se delodajalci v procesu e- pridobivanja kadrov vse bolj poslužujejo različnih družbenih medijev, saj se zavedajo, da lahko dosežejo večje število ustreznih kvalificiranih kandidatov. Družbena omrežja imajo namreč tri glavne funkcije (Boyd in Ellison, 2008):

- ustvariti profil v sistemu,
- ustvariti in deliti povezave z drugimi uporabniki (prijatelji) in
- nuditi možnost ogleda profilov in povezav drugih v omrežju.

Na področju kadrovanja prevladujeta Facebook in LinkedIn. Slednjega podjetja in agencije večinoma uporabljajo za iskanje in poizvedovanje o kandidatih. Slovensky in Ross (2012) sta ugotovila, da veliko predstavnikov podjetij informacijam, pridobljenim prek profilov družbenih medijev, ne zaupa v celoti, vendar jih kljub temu intenzivno uporablja. Družbena omrežja in mediji, npr. YouTube, se namreč uporabljajo tudi za namene promoviranja blagovne znamke delodajalca, ki ima pomembno vlogo pri pridobivanju kakovostnih kandidatov. Po drugi strani pa močna blagovna znamka delodajalca vpliva na veliko število zainteresiranih kandidatov, ki si želijo sodelovanja s podjetjem. Z namenom zožiti krog kandidatov in privabiti le ustrezne predstavljajo socialna omrežja vedno bolj razširjeno obliko iskanja in poizvedovanja delodajalcev o potencialnih kandidatih, še preden je prosto delovno mesto objavljeno – na tako imenovanem skritem trgu dela.

Različni avtorji (npr. Nasreem, Hassan in Khan, 2016; Holm, 2014; Teoh, Tan in Chong, 2013; Florea in Badea, 2013; Maurer in Cook, 2011) so preučevali prednosti in slabosti e- pridobivanja kadrov. Ključne prednosti so:

- časovna učinkovitost; krajši čas v primerjavi s tradicionalnim načinom pridobivanja kadrov, krajši čas, potreben za pregled in analizo zbranih podatkov,
- stroškovna učinkovitost; nižji stroški v primerjavi s tradicionalno uporabljenimi metodami,
- splošna učinkovitost; manj vloženega napora v e- pridobivanje kadrov bo organizaciji omogočilo, da lahko preostali čas in prizadevanje zaposlenih preusmeri na druga področja dela,

- geografska razpršenost; prijavi se večje število kandidatov iz različnih geografskih območij, s čimer dosežemo večjo raznolikosti kandidatov prek različnih virov zaposlovanja. Zagotovljena je stalna globalna pokritost,
- bolj kakovostni kandidati; organizacija ima možnost privabiti bolj usposobljene in ustrezne kandidate, s programi je omogočeno filtriranje kandidatov,
- blagovna znamka delodajalca; e- pridobivanje vpliva na ugled organizacije, s tem pa organizaciji omogoča, da se prijavi več kandidatov.

Glavne pomanjkljivosti so:

- e- pridobivanje je najbolj učinkovito, če se uporablja kot del integriranega postopka zaposlovanja, pri čemer številne organizacije trenutno nimajo dovolj sredstev in strokovnega znanja za doseg tega cilja,
- e- pridobivanje za večino iskalcev zaposlitve ni prva izbira,
- vsi potencialni kandidati nimajo dostopa do interneta, dodatno oglaševanje v tisku pa stroške še poveča,
- velik presežek vlog in veliko število prijavljenih kandidatov, ki ne izpolnjujejo niti osnovnih pogojev za zasedbo delovnega mesta, še posebej v primeru visokega ugleda delodajalca. Stroški se zvišajo, ker je potrebno veliko število prijav izločiti.

Zaključimo lahko, da digitalizacija močno vpliva na proces pridobivanja kadrov. Še večji vpliv se kaže v procesu selekcije, v katerem človeške odločitve o izbiri sodelavca popolnoma in uspešno zamenjujejo algoritmi. Če bodo organizacije želele biti uspešne in pridobivati ključne kadre v vedno večji konkurenci, bodo morale spremembam slediti in se jim prilagoditi. Vprašanje je le, ali bodo organizacije z novimi tehnologijami zahtevale vse večjo prilagodljivost posameznika delovnemu okolju ali pa bodo organizacije konkurenčnost našle v prilagajanju delovnega okolja zaposlenim.

ZAKLJUČEK

V novem tisočletju so svetovna gospodarska kriza, demografske spremembe in nove tehnologije močno vplivale na delovanje in strukturo trga dela. Visoka brezposelnost, staranje prebivalstva, digitalizacija in robotika so področja najnovejših razprav, saj se spreminjajo narava dela, pogoji dela in kompetence, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje nalog. Ponovno se odpirajo vprašanja, ali delo resnično predstavlja osnovo človekove identitete, ali je delo res vezano samo na aktivnosti, ki jih opravljamo na delovnem mestu oz. v povezavi z zaposlitvijo, in ali sploh lahko govorimo o ločevanju dela in prostega časa. Globalizacija dela je še otežila opredelitev dela, saj postajajo delovne naloge in odgovornosti bolj zapletene in specializirane, meje med delom in osebnim življenjem pa se zamegljujejo.

Slovenija je bila ob vstopu v EU najuspešnejša tranzicijska država, skoraj petindvajset let kasneje pa je opaziti razočaranje, saj se visoka pričakovanja niso uresničila. Opazen je pomemben premik iz proizvodnega v storitveni sektor, žal pa Slovenija še vedno močno zaostaja za povprečjem EU in se po deležu delovno aktivnih v storitvenem sektorju v primerjavi z drugimi članicami uvršča na 24. mesto. Če je bila delovna aktivnost v Sloveniji od vstopa v EU do recesije višja, je v naslednjih letih opaziti upadanje in od leta 2013 dalje je stopnja delovne aktivnosti v primerjavi z EU nižja. Še posebej zaskrbljujoče je dejstvo izredno nizke delovne aktivnosti starejših, saj se med članicami uvrščamo na 26. mesto. Ob nizki rodnosti je vzdržnost pokojninskega sistema vprašljiva, s tem pa tudi višina pokojnin, zato se mnogi starejši obremenjujejo z vprašanji o kvaliteti in kakovosti svojega življenja. Kljub dejstvu, da je stopnja brezposelnosti v Sloveniji od vstopa v Evropsko unijo nižja od povprečja EU, je diskrepanca iz leta v leto manjša. Zaskrbljujoča je predvsem visoka brezposelnost mladih v starosti med 25. in 29. letom, ki v zadnjem času v večji meri poiščejo delo oz. se zaposlijo v tujini. Ker gre pogosto za visoko izobražen kader, država izgublja lasten intelektualni kapital.

Če so bila prejšnja desetletja zaznamovana s tradicionalnimi oblikami dela, največ za določen čas, se v dobi digitalizacije vsak dan srečujemo z novimi oblikami dela, ki postajajo vedno bolj družbeno sprejemljive. Nekatere nastajajo zaradi potreb dela, druge z namenom zmanjševanja stroškov dela in možnostjo hitrejšega odpuščanja. Podjetja so za prožne oblike dela zainteresirana, ker jim prinašajo večjo konkurenčnost. Med delovno aktivnimi pa izstopata dve skupini. V prvi so

tisti, ki so tak način dela izbrali sami, ker jim ustreza in nudi večjo samostojnost in ustvarjalnost. V drugi pa so tisti, ki take oblike dela sprejmejo, ker drugih možnosti nimajo ali pa so v tako obliko dela »prisiljeni«. Prav za slednjo delovno aktivno populacijo uporabljamo izraz prekarni delavci, načine dela pa prekarni načini dela.

Čeprav ni enotnega postopka, kako poiskati primerne kadre, večina avtorjev smatra, da se postopek prične z analizo delovnega mesta, ki odkriva vse lastnosti, znanja in sposobnosti, ki jih bomo iskali pri kandidatih, da bodo naloge uspešno opravljene. Druga pomembna odločitev se nanaša na način objave prostega delovnega mesta, tretji korak pa je razvoj prijavnega postopka in ugotavljanje, katere informacije so potrebne in kako se bodo na njih odzivali kandidati. V drugem desetletju 21. stoletja si izvajanje omenjenega postopka težko predstavljamo brez uporabe svetovnega spleta, ki delodajalcem predstavlja še posebej velik izziv, saj prinaša vrsto prednosti, ki jih tradicionalni načini ne omogočajo.

Danes je prednostna naloga podjetij usmerjena predvsem v zagotavljanje povečanja produktivnosti, učinkovitosti, kreativnosti in inovativnosti. Pri tem pogosto pozabljajo na glavno konkurenčno prednost – kadre. Kako pridobiti prave, ustvarjalne in talentirane kadre je še posebej pomembno, saj je prav ustvarjalnost eden izmed imperativov sodobnega poslovanja za okrepitev konkurenčnosti. Pri tem pa si v sodobni družbi nihče več ne želi negotovosti in neželenih posledic, ki nastajajo zaradi socialnih neravnovesij, zaradi pomanjkanja virov in drugih interesov posameznikov. Zato je pomembno, da država, podjetja in posamezniki najdejo dovolj volje in moči, da utrejo nove poti k drugačni, bolj odgovorni in pravični družbi.

Literatura

- Arendt, H. (1996). *Vita activa*. Ljubljana: Krtina.
- Beck, U. (2009). *Družba tveganja: na poti v neko drugo moderno družbo*. Ljubljana: Krtina.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited, *Organization Management Journal*. 13(4), str. 193–201.
- Basnett, Y., Sen, R. (2013). What do empirical studies say about economic growth and job creation in developing countries? Overseas Development Institute. Pridobljeno 21. 2. 2018 na https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a2340f0b652dd0005a6/Growth_and_labour_absorption.pdf.

- Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Beechler, S., Woodward, I. (2009). The Global »War for Talent«. *Journal of International Management*. 15(3), str. 273–285.
- Berardi, F. - Bifo. (2013). *Duša na delu*. Ljubljana: Maska.
- Bessen, J. (2015). *Toil and Technology*. *Finance & Development*, 52(1) pridobljeno 16. 2. 2018 na <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2015/03/pdf/bessen.pdf>.
- Black, B. (1987). Ukinitve dela. V M. Dobnikar (ur.), *Pozdravi iz Babilona: ameriška subkulturna teoretska scena*. str. 135–149. Ljubljana: Krt.
- Bollier, D. (2011). *The Future of Work: What It Means for Individuals, Businesses, Markets and Governments*. Washington: The Aspen Institute.
- Boyd, M. D., Ellison, B. N. (2008). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13(1), str. 210–230.
- Breznik, M. (2013). Atipične oblike zaposlitve. Ljubljana: Mirovni inštitut. Pridobljeno 14. 12. 2017 na http://socialna-druzba.si/library/1327_atipicne-oblike-zaposlitev-porocilo-ekspertnih-intervjujev-in-analiza-politik/.
- Diamond, J. (2016). *Dovčerajšnji svet: kaj se lahko naučimo od tradicionalnih družb*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Elving, W. L., Westhoff, J. C., Meeusen, K., Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*. 20, str. 355–373.
- Employer Brand Research 2017 – Global Report. (2017). Randstad. Pridobljeno 17. 1. 2018 na https://www.randstad.gr/ugc/documents/randstad_employer_brand_research_2017_global_report.pdf.
- Eurofound. (2015). *New forms of employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Europe 2020. (2010). *Communication from the Commission Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, European Commission, Brussels. Pridobljeno 20. 9. 2017 na <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETE%20EN%20BARROSO%20%20%2007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>.
- European Union. (2014). *The European Union explained: Education, training, youth and sport*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Pridobljeno 10. 9. 2017 na <http://europa.rs/images/publikacije/education-training-youth-sport-en.pdf>.
- Eurostat. (2017a). *Nacionalni računi in BDP*. Pridobljeno 15. 2. 2018 na http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/sl.
- Eurostat. (2017b). *Unemployment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa_organ]*. Pridobljeno 19. 9. 2017 na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_organ&lang=en.
- Eurostat. (2017c). *Youth unemployment rate by sex, age and country of birth. [yth_empl_100]*. Pridobljeno 19. 9. 2017. na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=yth_empl_100&lang=en.
- Eurostat. (2018a). *Employment growth and activity branches - annual averages [lfsi_grt_a]*. Pridobljeno 15. 2. 2018 na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsi_grt_a&lang=en.

- Eurostat. (2018b). Unemployment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa_urgan]. Pridobljeno 15. 2. 2018 na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_urgan&lang=en.
- Eurostat. (2018c). Employment rates by sex, age and educational attainment level (%) [lfsa_ergaed]. Pridobljeno 15. 2. 2018 na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ergaed&lang=en.
- Eurostat. (2018d). Proportion of population aged 65 years and more. Pridobljeno 16. 2. 2018. na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_pjanind&lang=en.
- Eurostat. (2018e). Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and citizenship (%). [lfsa_etpgan]. Pridobljeno 16. 2. 2018. na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etpgan&lang=en.
- Eurostat. (2018f). Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%) [lfsa_eppga]. Pridobljeno 17. 2. 2018. na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppga&lang=en.
- Eurostat. (2018g). Self-employment by sex, age and occupation (1 000) [lfsa_eshais]-Pridobljeno 18. 2. 2018 na http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eshais&lang=en.
- Florea, V. N., Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*, str. 344–352. Pridobljeno 20. 2. 2018 na <http://connection.ebscohost.com/c/articles/87385194/acceptance-new-technologies-hr-e-recruitment-organizations>.
- Garten, J. E. (2015). How to Win the Global War for Talent. *Foreign Policy*. October 5. Pridobljeno 21. 2. 2018 na <http://foreignpolicy.com/2015/10/05/how-to-win-the-global-war-for-talent-brain-drain-us/>.
- Gupta, Y. (2016). Literature Review on E-Recruitment: A step towards paperless HR. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*. 4(1), str. 79–84.
- Hanushek, E. A., Woessmann, L. (2010). How much do Educational Outcomes Matter in OECD Countries?, *Discussion Paper No. 5401*. Pridobljeno 10. 9. 2017 na <http://repec.iza.org/dp5401.pdf>.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*. 7(2), str. 283–302.
- Holm, A. B. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. *Employee Relations*. 36(4), str. 432–455.
- Humburg, M., van der Velden, R., Verhagen, A. (2013). *The Employability of Higher Education Graduates: The Employers' Perspective*, European Union. Pridobljeno 25. 11. 2016 na http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/658FB04A-909D-4D52-A83D-21A2AC4F2D38/8096/employabilitystudy_final.pdf.
- Ignjatović, M. (2012). Labour Market Flexibility and Security in the EU. *Teorija in praksa*. 49(6/), str. 901–921.
- ILO. 2015. Non-standard forms of employment: Report for discussion at the Meeting of Experts on Non-Standard Forms of Employment (Geneva, 16–19 February

- 2015). Geneva: International Labour Office. Pridobljeno 12. 11. 2016 na http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/meetingdocument/wcms_336934.pdf.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*. 18, str. 732–752.
- Jeffry, M. (2011). Recruitment 4.0: Crowdsourcing, Gamification, Recruitment as a Profit Center, ... and the Death of Recruitment Agencies! Pridobljeno 20. 2. 2018 na <https://www.ere.net/recruitment-4-0-crowdsourcing-gamification-recruitment-as-a-profit-center-and-the-death-of-recruitment-agencies/>.
- Kanjuo Mrčela, A., Ignjatović, I. (2015). Od prožnosti do prekarnosti dela: stopnjevanje negativnih sprememb na začetku 21. stoletja. *Teorija in praksa*. 52(3), str. 350–381.
- Kapsos, S. (2005). The employment intensity of growth: trends and macroeconomic determinants, *Employment Strategy Paper 2005/12*. Geneva: International Labour Office (ILO).
- Kavaš, D., Koman, K., Kump, N., Majcen, B., Sambt, J., Stropnik, N. (2015). Aktivno in zdravo staranje za aktivno in zdravo starost. Analiza politik. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Pridobljeno 20. 2. 2018 na http://www.staranje.si/sites/www.staranje.si/files/upload/images/analiza_politik-koncna_verzija.pdf.
- Kramberger, A. (1999). *Poklici, trg dela in politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lucanssen, J. (2013). Outlines of a History of Labour. *IISH-Research Paper 51*. Amsterdam: IISG. Pridobljeno 14. 1. 2016 na <https://socialhistory.org/sites/default/files/docs/publications/respap51.pdf>.
- Maurer, S. D., Cook, D. P. (2011). Using Company Web Sites to e-Recruit Qualified Applicants: A Job Marketing Based Review of Theory-based Research, *Computers in Human Behavior*. 27, str. 106–117.
- McMillan, M., Rodrik, D. (2011). Globalization, Structural Change and Productivity Growth. *NBER Working Papers 17143*. Pridobljeno 21. 2. 2018 na <http://www.nber.org/papers/w17143.pdf>.
- Melamed, C., Hartwig, R., Grant, U. (2011). Jobs, growth and poverty: what do we know, what don't we know, what should we know? *Background Paper*. London: Overseas Development Institute.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mokyr, J., Vickers, C., Ziebarth, N. (2015). The history of technological anxiety and the future of Economic Growth: Is this time different?. *Journal of Economic Perspectives*. 29(3), str. 31–50.
- Mondy, R.W. (2010). *Human resource management*. Boston [etc.]: Prentice Hall.
- Nasreem, S., Hassan, M., Khan, T. A. (2016) Effectiveness of E-recruitment in Small and Medium Enterprises of IT Industry of Lahore (Pakistan). *Pakistan Economic and Social Review*. 54(1), str. 143–164.
- Nübler, I. (2016). New technologies: a jobless future or golden age of job creation? *Research Department working paper*, No. 13, Geneva: ILO. Pridobljeno 3. 10. 2017 na http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_544189.pdf.
- Pajnikihar, T. (2009). Staranje delovne sile – izzivi in rešitve z vidika delodajalcev v šestih državah srednje in vzhodne Evrope. Pridobljeno 20. 1. 2018 na

- http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irdo-2009/images/referati/3-1-3_pajnkihar.pdf.
- Poročilo o delu Inšpektorata RS za delo v letu 2015. Pridobljeno 1. 4. 2017 na http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA_PO ROCILA/lp_irsd_2015_www.pdf.
- Plavčak, R. (2014). O delu, ideologijah in alternativah. *Razpotja*. 5(17), str. 11–19.
- Reiman, J., Leighton, P. (2013). *The Rich Get Richer and the Poor get Prison: Ideology, Class, and Criminal Justice*. Boston: Pearson.
- Rifkin, J. (2015). *Družba ničelnih mejnih stroškov: internet stvari in ekonomija souporabe*. Ljubljana: Modrijan.
- Slovensky, R., Ross, W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Info*. 14(1), str. 55–69.
- SSKJ. (2014). Slovar slovenskega knjižnega jezika (Elektronski vir) Ljubljana: Založba ZRC, Znanstvenoraziskovalni center SAZU. Pridobljeno 9. 1. 2017 na <http://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=133&View=1&Query=delo>.
- Standing, G. (2014). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London [etc.]: Bloomsbury.
- Stone, D. L., Stone-Romeo E. F., Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review*. 16(2), str. 229–244.
- SURS. (2018). Zaposleni glede na vrsto delovnega razmerja, po starostnih razredih, spolu in kohezijskih regijah (v 1000), Slovenija, letno. Pridobljeno 17. 2. 2018. na http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0762108S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/02_07008_akt_preb_po_anketi/02_07621_akt_preb_ADS_letno/&lang=2.
- Ule, M. (2013). Spreminjanje vrednot v sodobnih življenjskih potekih. V A. Bjelčevič (ur.), *Etika v slovenskem jeziku, literaturi in kulturi: zbornik predavanj/49. seminar slovenskega jezika, literature in kulture*. str. 89–96. Znanstvena založba Filozofske fakultete: Ljubljana. Pridobljeno 10.9.2017 na <http://centerslo.si/wp-content/uploads/2015/10/nastran-ule.pdf>.
- Ule, M. (2004). Nove vrednote za novo tisočletje : spremembe življenjskih in vrednotnih orientacij mladih v Sloveniji. *Teorija in praksa*, 41(1/2), str. 352–360.
- UMAR. (2017). Statistična priloga 2000–2019. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2017*, str. 27–52. Pridobljeno 30. 9. 2017 na http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/pomlad/pomladanska_2017/majska_2017_zsplet-novo.pdf.
- WEC. (2016). The Future of Work: White Paper from the employment industry, pridobljeno 1.10.2017 na http://www.wecglobal.org/fileadmin/templates/ciett/docs/WEC_The_Future_of_Work_-_What_role_for_the_employment_industry.pdf.
- Weber, M. (1930). The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Pridobljeno 18. 1. 2018 na <https://www.marxists.org/reference/archive/weber/protestant-ethic/>.
- Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resource Management*. Los Angeles [etc.]: Sage.
- ZVD Zavod za varstvo pri delu. (2013). Stres na delovnem mestu (v EU in Sloveniji). Delo in varnost. LVIII(2), str 34–37. Pridobljeno 3. 2. 2018 na http://www.zvd.si/media/medialibrary/2014/05/RDV_2013_02_05_Stres_na_delovnem_mestu.pdf.

ZRZS. (2007). Predstavitveni pregled Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje za leto 2006. Pridobljeno 10. 2. 2018 na https://www.ess.gov.si/_files/335/letno_porocilo_ZRSZ_2006.pdf

Paradigma kompetenc v kadrovskem managementu

IZTOK PODBREGAR IN POLONA ŠPRAJC

Povzetek Če se dotikamo področja, ki v osnovi obravnava posameznika kot del družbe in družbo kot skupnost posameznikov, se zavedamo, da je gradnja ene in druge točke posledica preučevanja znanja, sposobnosti, vedenjskih značilnosti, spretnosti in ostalih komponent, ki jih v kadrovskem besednjaku razumemo pod skupnim imenovalcem kompetence. Kot izhodišče razmišljanja o kompetencah, enega pomembnejših dejavnikov razvoja zaposlenih v organizaciji, se v osnovi sprašujemo o sposobnosti in merljivi ali ocenjevani sposobnosti izvajanja določenih dejavnosti ali aktivnosti, povezanih z doseganjem ciljev organizacije. V prispevku, ki obravnava potrebne elemente kompetentnosti na nivoju kadrovskih strokovnjakov in ostalih sodelujočih v kadrovskem managementu, se postavlja vprašanje v zvezi s funkcionalno analizo doseganja organizacijskih ciljev skozi sposobnosti, znanja in ostale dejavnike kompetentnosti zaposlenega.

Ključne besede: • kompetenca • kadrovski management • vodja kadrovskega oddelka • kadrovski manager • kadrovski direktor •

NASLOVA AVTORJEV: dr. Iztok Podbregar, redni profesor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: iztok.podbregar@fov.uni-mb.si. dr. Polona Šprajc, izredna profesorica, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: polona.sprajc@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.4>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

Dostopno na: <http://press.um.si>.

Human Resource Management: Challenging the Competency Paradigm

IZTOK PODBREGAR IN POLONA ŠPRAJC

Abstract If we are talking about an area that basically treats an individual as part of society and as a community of individuals, we are aware that the construction of one and another is due to the study of knowledge, skills, behavioral characteristics, and other components that we understand in the human resource management under the common competence denominators. As a starting point for thinking about competencies, one of the most important factor in the development of employees in the organization, is an ability to measure or assess ability to perform certain activities or activities related to achieving the goals of the organization. In the paper we are dealing with the necessary elements of competence at the level of HR professionals and other employee involved, the question arises regarding the functional analysis of achieving organizational goals through skills, knowledge and other factors of employee competence.

Keywords: • Competence • human resource management • head of personnel department • HR manager • HR director •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Iztok Podbregar, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: iztok.podbregar@fov.uni-mb.si. Polona Šprajc, Ph.D., Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: polona.sprajc@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.4>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>

UVOD

Kadrovskega management že od razvojnih začetkov obravnava oziroma pokriva organizacijo, obvladovanje, nagrajevanje, motiviranje, nenazadnje kontroliranje in ostale aktivnosti, povezane z zaposlenimi v organizaciji. Kljub dejstvu, da današnji čas narekuje razvoj v smeri digitalizacije in robotizacije, ki izhodiščno postavljata mejnike skozi razvoj tehnologije, se organizacija še vedno razume kot skupnost ljudi, ki spodbujajo razvoj digitalizacije in robotizacije v polnem pomenu. Čeprav se zdi, da nam tehnologija v večji meri narekuje naša ravnanja in naše odločitve, pa smo ljudje še vedno tisti, ki predstavljamo gradnike družbe. In zgolj z osebnostnim, profesionalnim in organizacijskim okvirom, ki ga predpostavljamo z delovnimi mesti organizacije, si lahko obetamo napredek v polnem pomenu besede.

Če nam informacijska tehnologija pomeni sestav gradnikov, ki tehnično pomenijo dovršenost posameznih predmetov v širšem smislu, pa ljudje in družba pomenimo s celoto dovršenost skozi naše znanje, sposobnosti, naše potenciale in razmišljanje, ki mu težko sledi še tako dovršen informacijski izdelek. Ljudje se od začetka svojega življenja skozi proces socializacije, izgradnje v formalnem in neformalnem izobraževanju in skozi vse procese utemeljevanja svojega jaza peljejo po poti, kjer se tako na individualnem, organizacijskem kot širšem družbenem značaju postavljajo kot nosilci razvoja in idej za prihodnost.

Teorija managementa, ki znotraj posameznih konceptov obravnava tudi področje kadrovskega managementa, je ključno usmerjena na kreativni pristop k reševanju ter vzpostavitvi modela planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole virov s ciljem doseganja rasti organizacije. Zaradi silnic v okolju, ki jih predvideva gospodarski, naravni, tehnološki in kulturni razvoj, ter zaradi zaznavanja vedno novih in novih priložnosti je utemeljeno postaviti posameznika ali skupino na piedestal usmerjanja in odzivanja na spremembe v okolju. Cilji managementa so skozi prizmo kadrovskega managementa neizogibno povezani s stimulacijo kreativnosti, znanj, izkušenj, sposobnosti in spretnosti zaposlenih ter spodbujanjem pozitivne naravnosti na področju medosebnih odnosov. Kompleksnost področja kadrovskega managementa, ki ga v določenih okvirih skozi mesto kadrovskega managerja razumemo kot koncept tehničnega orodja za implementacijo strateških usmeritev skozi zaposlovanje, usposabljanje, treninge, ocenjevanje, promocijo, nagrajevanje in načrtovanje zaposlenih (Burgoyne, 1993), je v osnovi posledica kompleksnosti vsakega posameznika.

Jasno je, da zapisane visokokakovostne prakse kadrovskega managementa same po sebe ne zadoščajo za dovolj učinkovito in uspešno organizacijo (Woodrow & Guest, 2014). Prakse, ki niso učinkovito implementirane v delovanje organizacij, so kljub dobro zastavljenim potrebam organizacije in zaposlenih v majhno korist (Trullen, Stirpe, Bonache, Valverde, 2016).

Namen pričujočega prispevka je predstaviti področje kompetenc v okvirih kadrovskega managementa, saj se znotraj le-tega vzpostavlja jedro razvoja in usmeritev zaposlenih.

KOMPETENCE

Opredelitev kompetenc zavisi od različnih teoretskih opredelitev in različnih disciplin obravnave kompetenc. Po Kohontu (2011, 56) kompetenca vsebuje vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika. Nadalje Dessler, Cole in Sutherland (2005, 352) opredeljujejo kompetence kot posameznikove sposobnosti, znanje in obnašanje, ki so skupaj ključnega pomena za uspeh posameznika. Kompetence so karakteristike posameznika, ki se pokažejo, ko posameznik učinkovito opravi določeno delo (Bratton, Gold, 2003, str. 484).

Ne glede na to, da gre za različne percepcije ali različne pristope gledanja na vidik kompetenc, pa je po našem mnenju vse skupaj razumljeno kot del posameznika, skupine zaposlenih, organizacije in družbe, ki v posamični obravnavi pomenijo sklop kompetenc, ki v vsaki vlogi predstavlja zmožnost za doseganje rezultata ali cilja.

Kompetence so lahko prirojene in pridobljene in kot take predstavljajo zmožnost posameznika, da se v posamezni vlogi svojega življenja prilagaja in izpolnjuje svoje dolžnosti. Na področju prirojenih sposobnosti, spretnosti in veščin je napredek pri posamezniku možen, ko se odraz razvoja znatno opazi pri doseganju ali premagovanju nalog. Pri pridobljenih sposobnostih in znanjih pa se posameznik kali v smeri točno določenega ali usmerjenega napredka, ki spet rezultira v premagovanju ovir. Ne glede na to, ali govorimo o prirojenih ali pridobljenih, pa je jasno dejstvo, da so kompetence nabor:

- formalnih in neformalnih znanj,
- sposobnosti,
- veščin in spretnosti,
- vedenjskih značilnosti,
- življenjskih izkušenj ter
- drugih potrebnih elementov, ki omogočajo posamezniku in družbi, da se razvija v življenju in razvija po lestvici zastavljenih ciljev naprej.

V literaturi zasledujemo splošne – ključne kompetence, ki predstavljajo zmožnost doseganja ciljev v zasebnem življenju posameznika in razvoja družbe nasploh; delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence pa so odraz zmožnosti zaposlenih, da se v posamezni delovni vlogi uspešno spopadejo z delovno nalogo. Sledijo še menedžerske kompetence, ki pa menedžerjem omogočajo uporabo celotnega nabora kompetenc za izvedbo svoje vloge.

V danem prispevku bomo izkoristili priložnost, da predstavimo vidike kompetenc za področje kadrovskega managementa na najvišjih pozicijah, ki tudi v največji meri vplivajo na realizacijo strateške vloge kadrovskega managementa v organizacijah. Če želimo, da je organizacija dobro vodena, morajo biti dobro vodeni ljudje. Če želimo, da so ljudje dobro vodeni, moramo imeti nad njimi ljudi, ki obvladajo tako psihološko, socialno, antropološko, organizacijsko in politično voljo zaposlenih na način, da izkoriščajo nivoje kompetenc, ki bodo v nadaljevanju tudi konkretno razložene.

1. Kompetenčni model

Bistvo organizacij, ki ne želijo zgolj kratkoročnih učinkov, temveč so usmerjene v dolgoročno uspešnost in učinkovitost ter realizacijo zastavljenih ciljev, je v največji meri povezano z osnovno celico organizacije – zaposlenimi. V kolikor cilje organizacije razumemo kot celoto, ki na eni strani povezuje zaposlene z njihovimi potrebami in željami ter na drugi stran premiso ciljev organizacije, ki se najpogosteje razumejo kot pravi izdelek ali storitev, prava cena, ustrezna lokacija ter komunikacija in se nadaljujejo v prave zaposlene, je združitev oziroma most med enim in drugim subjektom ravno v povezanosti in usklajenosti. Na kakšen način bo organizacija res dosegala cilje, seveda zavisi od povezanosti zaposlenih med seboj, je pa dejstvo, da se zaposleni s svojimi sposobnostmi in znanji uvrščajo na vrh pomembnosti piramide za doseganje ciljev.

V poglavju, ki obravnava področje kompetenčnega modela, se izhodiščno dotaknemo vloge in pozicije organizacije na trgu, ki je usmerjena v pravo segmentacijo, ciljne trge in nenazadnje konkurenčno pozicijo. Slednja predstavlja zmožnost organizacije, ki izhaja iz sposobnosti zaposlenih za čim večjo stopnjo izkoristka napredka, tehnologije, kapitala in drugih pomembnih dimenzij organizacije. Razvoj organizacij je viden kot sposobnost predispozicije ocene sposobnosti zaposlenih za uspeh, kar je pogosto največji izziv pri iskanju in zaposlovanju pravih zaposlenih. Ravno to je tudi izhodišče, da so organizacije pričele razvijati kompetenčne modele, ki jim pomagajo zaznavati kompetence (znanja, sposobnosti, veščine, spretnosti, izkušnje ...), ki so potrebne in želene za učinkovito delo zaposlenih. Obenem je uskladitev kompetenčnih modelov potrebna tudi z vidika usklajenosti s celotno strateško pozicijo organizacije ter postaja vedno bolj pomembno orodje za zaznavo in prepoznavo potrebnih značajnih in ostalih značilnosti zaposlenih.

S kompetenčnim modelom razumemo povezanost znanj, sposobnosti, veščin, ki so potrebne za doseganje ciljev, obenem pa predpostavlja kadrovskega managementa pri izvajanju vseh strateških funkcij kadrovskega managementa.

KOMPETENČNI MODEL V KADROVSKEM MANAGEMENTU

V poglavju bomo predstavili strukturo kompetenc, vezanih na tri vodilne pozicije v organizaciji, ki izhajajo iz kadrovskega managementa, in sicer na vodjo kadrovskega oddelka, kadrovskega managerja in kadrovskega direktorja.

KOMPETENČNI MODEL ZA VODJO KADROVSKEGA ODDELKA

Vodjo kadrovskega oddelka razumemo kot vodjo, ki vodi skupino kadrovske strokovnjakov in administracijo z namenom, da se zagotavlja izvedba pomembnejših kadrovske funkcij. Le-te vključujejo medosebne odnose, uspeh zaposlenih, zaposlovanje, sistemizacijo in vrednotenje dela, zaposlovanje, načrtovanje zaposlenih in organizacijski razvoj. Kot vodja je eden izmed tistih, katerega odgovornosti meji na vzpostavitev in spodbujanje kulture v smeri močnih odnosov v organizaciji (Sanghi, 2007). Vodja kadrovskega oddelka je eden izmed vidnejših in pomembnejših mest v organizacijski strukturi organizacije.

Naloge vodje kadrovskega oddelka, če sledimo iz konkretnega opisa delovnega mesta, so:

- načrtovanje in izvajanje kadrovske politike v skladu s poslovnimi in strateškimi cilji podjetja,
- priprava postopkov za izbor kandidatov,
- priprava pogodb o zaposlitvah in drugih pogodb, ki urejajo razmerja z zaposlenimi,
- vzpostavitev sistema plač in priprava vhodnih podatkov za izračun plač,
- načrtovanje sistema izobraževanja in razvoja kadrov,
- priprava predlogov za napredovanje zaposlenih,
- vodenje, planiranje, organiziranje, usklajevanje in kontrola poslovanja kadrovskega oddelka,
- spremljanje izvajanja nalog in ocenjevanje uspešnosti skupin in posameznikov,
- mentorstvo, izobraževanje in uvajanje sodelavcev ter
- vodenje projektov in sodelovanje v projektnih skupinah ...

Na podlagi nalog lahko sklepamo na naloge, ki jih ima vodja kadrovskega oddelka v organizaciji. Nas pa izhodiščno zanima izgradnja kompetenčnega modela za izbrano delovno mesto, ki ga v nadaljevanju tudi predstavljamo.

Kompetenčni model za vodjo kadrovskega oddelka sestoji iz 11 kompetenc, ki so potrebne in pomembne za optimalno delovanje funkcije oziroma delovnega mesta (Sanghi, 2007):

- strateško razmišljanje,
- poslovno znanje,
- vodenje sprememb,
- izgradnja odnosov in mreženje,
- vodenje timov in razvoj,
- orientiranost k rezultatom,
- vpliv in vplivanje,
- komunikacija,
- osebna učinkovitost,
- notranja orientacija k uporabniku,
- strokovnost na področju kadrovskega managementa.

Strateško razmišljanje izhaja iz pomena kadrovske funkcije v celoti. Od razumevanja delovanja kadrovskega managementa kot administrativne funkcije je že zdavnaj preživeta forma, ki v organizacijah prehaja v strateško funkcijo in kot taka prevzema vse potrebne odgovornosti za delovanje tega nivoja managementa. Če vodjo kadrovskega oddelka razumemo na nivoju organizacije, ki organizira delovanje te funkcije kot strateške funkcije, je vsekakor strateško razmišljanje ena izmed kompetenc, ki je potrebna za učinkovito in uspešno delovanje delovnega mesta.

Kompetenca strateško razmišljanje vključuje (Sanghi, 2007):

- razumevanje povezanosti organizacije z zunanjim okoljem, vključno s širšimi posledicami in dolgoročnimi vplivi ter tveganji,
- prispevek k razvoju vizije organizacije in dolgoročne strategije,
- opredelitev ukrepov, ki bodo dosegli želene rezultate,

- razumevanje vprašanja kadrovskega managementa, izzive ter njihov vpliv na kadrovskega management,
- poznavanje praks kadrovskega managementa, vključno s strategijami zaposlovanja, podpore in vzdrževanja zaposlenih,
- sposobnost razumevanja in jasne artikulacije vpliva kadrovskega managementa na razvoj in izvedbo strategije.

Naslednja kompetenca je kompetenca poslovnosti, ki izhaja iz poslovnih usmeritev in delovanja organizacije v smeri doseganja dobička in zadovoljstva deležnikov.

Kompetenca poslovnost vključuje (Sanghi, 2007):

- razumevanje organizacijskega poslanstva, kulture, poslovnih izzivov, prednostnih nalog in potreb,
- izvedbo ukrepov za usklajenost funkcije kadrovskega managementa s poslovnimi usmeritvami in potrebami organizacije,
- poznavanje strateške usmeritve organizacije, programov, storitev in vplivov zunanjega okolja.

Kompetenca vodenje sprememb je povezana z dinamiko časa, ki delegira ravnanje tudi kadrovskega managementu in predvsem ljudem, ki se vsakodnevno soočajo z izzivi, ki jih predpostavljajo različni aspekti razvoja v organizaciji in širši družbi.

Kompetenca vodenje sprememb vključuje (Sanghi, 2007):

- spodbujanje in opominjanje zaposlenih na potrebo po spremembah,
- prevzem odgovornosti za prizadevanja, povezana s spremembami,
- sposobnost vodenja, razvoja in promocije sprememb na delovnem mestu,
- sposobnost prepričevanja drugih za podporo pri uvedbi sprememb, ki predstavljajo razumljive in logične rešitve.

Medsebojni odnosi in povezovanje ljudi na delovnem mestu med seboj je tudi ena izmed predpostavk odgovornosti na mestu vodje kadrovskega oddelka.

S to kompetenco se v največji meri predpostavlja (Sanghi, 2007):

- stalna izgradnja in vzdrževanje medosebnih odnosov in mreženja, ki prispevajo k ciljem kadrovskega managementa,
- sposobnost razvoja in vzdrževanja kritičnih povezav in mrež, ki rezultirajo v ciljnih organizacije,
- raziskovanje in pridobivanje novih strank kot posledica izgradnje in vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov na delovnih mestih.

Vodja kadrovskega oddelka je po svoje tudi vodja posameznih timov in zaposlenih, ki delujejo znotraj timov.

S kompetenco vodenje timov in razvoja razumemo (Sanghi, 2007):

- pravo smer delovanja,
- uporabo strategij za izgradnjo produktivnega tima,
- spodbujanje prijaznega in sodelovalnega okolja, ki rezultira v osebnem in strokovnem razvoju tima,
- reševanje ovir izven neposredne povezanosti tima in
- sposobnost razvoja in izvedbe strategije, ki gradi, podpira in izboljšuje moralno povezanost tima in spodbuja pozitivno ter sodelovalno delovno okolje.

Ker je vsaka organizacija sestav zaposlenih, ki skupaj soustvarjajo prihodnost organizacije, je tudi cilj organizacije oziroma rezultat organizacije ena izmed potrebnih značilnosti vodje kadrovskega oddelka.

Pod kompetenco orientiranost k rezultatom razumemo (Sanghi, 2007):

- uvedbo in vzdrževanje učinkovitih sistemov odgovornosti za pregledovanje dejavnosti in ciljev glede strategije organizacije,
- analizo informacij o uspešnosti za določanje prednostnih nalog in sprejemanje tveganj za izboljšanje procesov in aktivnosti kadrovskega managementa,

- sposobnost razvoja in vzdrževanja učinkovitih sistemov upravljanja učinkovitosti in odgovornosti, ki zagotavljajo dejavnosti in cilje v smeri podpore strategiji boljšega zadovoljstva kupcev/uporabnikov,
- sposobnost natančne napovedi vprašanj za obvladovanje tveganj, ki so povezana z upravljanjem uspešnosti in sistemom odgovornosti.

Sledi kompetenca vpliv in vplivanje na zaposlene, ki predpostavlja (Sanghi, 2007):

- uveljavitev, prepričevanje in vplivanje na druge za poseben vpliv ali učinek,
- sposobnost prepričevanja in vplivanja na druge za razumen dogovor,
- sposobnost razvoja in vzdrževanja odprtih stikov s kolegi, zaposlenimi in ostalimi deležniki,
- sposobnost vodenja in razvoja raznolike skupine zaposlenih, ki rezultira kot tim, ki lahko izpolni svoje cilje ter obenem ohranja zdravo, produktivno, spoštljivo in varno delovno okolje brez diskriminiranja.

Ena pomembnejših kompetenc vodje kadrovskega oddelka je vsekakor komunikacija, in sicer (Sanghi, 2007):

- jasno sporoča in sprejema sporočila na način, da obstoji interes, obveščanje in pridobivanje podpore s strani zaposlenih,
- razlaga in določa povezanost vizije z izdelkom/storitvijo,
- izražanje učinkovitih in prepričljivih misli z uporabo ustreznega besednega in neverbalnega vedenja za večjo moč vsebine sporočila,
- razvoj predstavitev, ki učinkovito vsebujejo različne medije, prilagojene značilnostim in potrebam občinstva,
- razvoj pisnih informacij posameznikom ali skupinam za večjo stopnjo razumevanja sporočila,
- jasno in jedrnato sporočanje informacij za razumevanje informacij in sporočil,
- poslušanje in ustrezen odziv na druge zaposlene.

Osebna učinkovitost predpostavlja vodji kadrovskega oddelka (Sanghi, 2007):

- razumevanje lastnih vzorcev in slogov v normalnih in stresnih pogojih ter vpliv na druge,
- potrebo po spremembah,
- sposobnost razumevanja in prepoznavanja lastnih dejanj in sprejem ukrepov za zmanjšanje vpliva v smeri zdravega delovnega okolja,
- odgovornost, zavezanost, zanesljivost,
- močno potrebo po doseganju in izpolnitvi ciljev.

Notranja orientacija k zaposlenim vključuje (Sanghi, 2007):

- skrb organizacije za individualne in skupinske napore za izpolnjevanje ključnih notranjih potreb zaposlenih,
- razvoj in izvedbo strategij in akcijskega načrta,
- sposobnost konceptualizacije, razvoja, izvedbe in vrednotenja strategije, ki izhaja iz strateškega načrta in potreb organizacije.

Pod strokovnostjo razumemo (Sanghi, 2007):

- znanja o načelih, konceptih in strategiji kadrov ter trenutnih trendih in vprašanih kadrovskega managementa,
- spremljanje spreminjajočega se okolja in potreb za iskanje inovativnih rešitev.

KOMPETENČNI MODEL ZA KADROVSKEGA MANAGERJA

Kadrovski manager je lahko generalist, ki obravnava različne aktivnosti in področja kadrovskega managementa. Kadrovski manager zagotavlja nasvete in navodila o organizacijskem in timskem razvoju, organizacijski strukturi, zasnovi in klasifikaciji delovnih mest, medosebnih odnosih, zaposlovanju in kadrovskem načrtovanju. Imeti mora jasno razumevanje poslovanja in biti osredotočen na doseganje visokokakovostnega strateškega rezultata za organizacijo. Z visoko razvitimi sposobnostmi in medosebnimi spretnostmi kadrovski managerji prispevajo k odnosom s strankami in poslovnim partnerstvom, ki temelji na sodelovanju in spoštovanju (Sanghi, 2007).

Izhajajoč iz opisov delovnih mest kadrovskega managerja, so njegove naloge naslednje:

- vodenje, organiziranje, koordiniranje in usklajevanje dela v kadrovske službi v skladu s pooblastili,
- načrtovanje in predlaganje ukrepov kadrovske politike,
- sodelovanje pri pripravi planov in izdelava poslovnih in kadrovskih poročil,
- ugotavljanje kadrovskih potreb in načrtovanje zaposlovanja,
- spremljanje razvoja kadrov,
- izdajanje potrdil zaposlenim v zvezi z dohodki in zaposlitvijo,
- sodelovanje z zunanjimi institucijami z delovno-pravnega področja,
- priprava podlag za finančno poslovanje družbe,
- vodenje evidence delovnega časa,
- vodenje statistik s kadrovskega področja,
- poznavanje in spremljanje delovno-pravne zakonodaje,
- vodenje postopkov pri zaposlovanju delavcev,
- spremljanje kadrovskega načrta in priprava sprememb kadrovskega načrta,
- priprava aktov s področja delovnih razmerij,
- vodenje kadrovskih postopkov,
- priprava podatkov in listin za izvedbo obračuna plač in drugih osebnih prejemkov,
- organiziranje izobraževanja, ugotavljanje izobraževalnih potreb, načrtovanje ter spremljanje izobraževalnih aktivnosti,
- upravljanje s sredstvi za izobraževanje,
- organiziranje obvezne delovne prakse dijakov in študentov,
- organiziranje in izvajanje splošnih in skupnih zadev službe,
- usposabljanje zaposlenih v oddelku in spremljanje njihove ravni znanja,
- usposabljanje in uvajanje novih delavcev,
- informiranje delavcev,
- skrb za pravočasnost in točnost priprave ter oddaje dokumentov,
- izdelava poročil poslovodstvu itd.

Izhajajoč iz širine nalog, kompetenčni model kadrovskega managerja tvorijo naslednje kompetence:

- izgradnja odnosov,
- vodenje timov,
- usmerjenost k rezultatom,
- vpliv in vplivanje,
- reševanje problemov,
- fleksibilnost,
- komunikacija,
- osebna učinkovitost,
- notranja orientacija k uporabniku,
- poznavanje dela,
- znanje o vodenju in deležnikih.

Izgradnja odnosov pomeni (Sanghi, 2007):

- stalno izgradnjo in vzdrževanje profesionalnih in zaupnih odnosov, partnerstev in omrežij za širjenje informacij in podporo doseganju ciljev,
- sposobnost izgradnje in vzdrževanja poklicnih odnosov,
- omrežja, ki podpirajo potrebe in dosegajo organizacijske cilje.

Vodenje timov se nanaša na (Sanghi, 2007):

- spodbujanje pozitivnega ozračja, dobro moralo in sodelovanje med člani tima,
- izgradnjo timskega duha,
- sodelovanje v več timih hkrati,
- sposobnost razvoja in izgradnje pozitivne ter strokovne klime, ki krepi dobro moralo in sodelovanje med člani tima.

Usmerjenost k rezultatom vključuje (Sanghi, 2007):

- načrtovanje, upravljanje in spremljanje delovnih projektov in nalog, da se zagotovi pretok in pravočasen zaključek dejavnosti, ki dajejo rezultate,
- sposobnost prednostnega načrtovanja, organizacije in spremljanja delovnih projektov in nalog za pravočasno doseganje ciljev.

Vpliv in vplivanje predstavljata (Sanghi, 2007):

- vplivanje, prepričevanje in produktivno vzpostavljanje povezanosti zaposlenih za snovanje idej in realizacijo ciljev.

Reševanje problemov pomeni (Sanghi, 2007):

- uporabo alternativnih in/ali ustvarjalnih načinov za iskanje vprašanj ali detekcijo problemov ter povezovanja podatkov z rešitvijo,
- združevanje idej, vprašanj in opazovanja v jasne in uporabne razlage in rešitve.

Fleksibilnost kadrovskega managerja je (Sanghi, 2007):

- učinkovito delovanje v različnih situacijah z različnimi zaposlenimi ali timi,
- razumevanje in sprejemanje različnih mnenj, kritik glede vprašanj, pri čemer se prilagaja pristop kot možnost sprememb,
- sposobnost upravljanja različnih vprašanj in prednostnih nalog ter obenem izpolnitev potreb strank,
- sposobnost ustvarjanja okolja, ki prepozna, podpira, spoštuje in pozdravlja raznolikost zaposlenih,
- sposobnost vodenja in razvoja raznolikih timov zaposlenih,
- ohranjanje zdravega, produktivnega, spoštljivega in varnega delovnega okolja,
- sposobnost razvoja in vzdrževanja odnosov z zaposlenimi.

Komunikacija kadrovskega managerja pomeni (Sanghi, 2007):

- predstavljanje informacij, idej in vprašanj na jasen in razumljiv način,
- prikazovanje natančne ocene in občutljivosti za vedenje posameznikov in timov,
- sprejemanje ustreznih ukrepov za odzivanje na pobude zaposlenih,
- sposobnost jasnega izražanja in predstavitve informacij, idej in vprašanj na razumljiv način, tj. ustno in v pisni obliki,
- sposobnost natančnega ocenjevanja vedenja posameznikov in timov ter sprejemanje ustreznih ukrepov,
- uporabo primerne verbalnega in neverbalnega vedenja za večjo moč sporočila,
- razvoj predstavitev, ki vključujejo različne medije,
- poslušanje in ustrezen odziv na pobude zaposlenih.

Osebna učinkovitost kadrovskega managerja rezultira v (Sanghi, 2007):

- poznavanju lastnih prednosti in področja za razvoj, upravljanju s časom, osebni organizaciji, prizadevanju za lasten razvoj,
- sposobnosti uporabe pravih strategij za soočanje s spremembami,
- poznavanju oz. prepoznavanju simptomov stresa.

Notranja orientacija k uporabniku pomeni (Sanghi, 2007):

- zadovoljitev interesa zaposlenih s proaktivnim usmerjanjem prizadevanj za razumevanje izzivov in potreb,
- sodelovanje pri reševanju potreb zaposlenih,
- sledenje načelu posvetovanja in posvetovalnega pristopa,
- dokazovanje zmožnosti poslušanja in usklajenosti s potrebami in željami zaposlenih,
- sodelovanje z zaposlenimi in reševanje problemov,
- poznavanje načel svetovanja.

Poznavanje dela kadrovskega managerja pomeni (Sanghi, 2007):

- znanja o kadrovskih načelih, praksah in orodjih (kadrovanje, klasifikacija, učenje, upravljanje uspešnosti, koristi, delovna razmerja, »team building«, upravljanje konfliktov, upravljanje sprememb, organizacijsko oblikovanje in razvoj, načrtovanje števila zaposlenih, posvetovanje),
- poznavanje praks kadrovskega managementa, vključno s strategijami za zaposlovanje, podporo in vzdrževanje raznolike delovne sile,
- sposobnost načrtovanja, razvoja in uspešnega zagotavljanja ter vrednotenja kadrovskega aktivnosti z uporabo strokovnih svetovalnih veščin in tehnik.

Znanje o vodenju in deležnikih pri kadrovskega managerju predpostavlja (Sanghi, 2007):

- razumevanje organizacijskih usmeritev, kulture, poslovnih izzivov, prioritet in potreb,
- usklajenost storitev s poslovnimi potrebami strank,
- znanje o strateških usmeritvah in programih oddelkov v organizaciji,
- sposobnost razumevanja in artikulacije poslovne usmeritve, kulture in izzivov,
- prioritete organizacijskih potreb in usklajenost kadrovske strategije s poslovno strategijo organizacije.

KOMPETENČNI MODEL ZA KADROVSKEGA DIREKTORJA

Kadrovskega direktorja zagotavlja smernice na področju kadrovskega managementa na področju postopkov, protokola in evidenc zaposlenih. Zagotavlja odlične medosebne odnose, kar izhaja iz dobrega razumevanja kadrovskega praks in načel. Kadrovskega direktorja podpira in ima jasno razumevanje pričakovanj s strani zaposlenih, sodeluje z zaposlenimi, spodbuja pozitivno ozračje, dobro moralo in sodelovanje med zaposlenimi z izvajanjem delovnih nalog, doseganjem skupnih ciljev in zagotavljanjem želenih rezultatov (Sanghi, 2007).

Sledi pregled potrebnih kompetenc za delovno mesto kadrovskega direktorja, in sicer:

- timsko delo,
- usmerjenost k rezultatom,
- komunikacija,
- osebna učinkovitost,
- notranja orientacija k uporabniku,
- strokovnost kadrovskega managementa.

Timsko delo pomeni (Sanghi, 2007):

- sodelovanje z drugimi,
- spodbujanje pozitivnega ozračja, dobre morale in sodelovanja med zaposlenimi,
- sposobnost razvoja in vzdrževanja pozitivne organizacijske klime,
- dokazovanje sodelovalnih medsebojnih odnosov zaposlenih.

Usmerjenost k rezultatom rezultira v (Sanghi, 2007):

- doseganju standardov uspešnosti, pričakovanj in želenih rezultatov,
- sposobnosti za pozitivno delovno okolje z natančnim in pravočasnim zaključkom delovnih nalog,
- doseganju skupnih ciljev in pravočasnem doseganju želenih rezultatov,
- sposobnosti prepoznavanja, razjasnitve in analize različnih aktivnosti,
- zagotavljanju pravočasne izvedbe rešitev.

Komunikacija kadrovskega direktorja pomeni (Sanghi, 2007):

- da se na jasen in razumljiv način izraža tako ustno kot pisno,
- da se ustrezno odziva na pobude drugih,
- sposobnost sporočanja informacij in idej,
- postavitev ustreznih vprašanj na jasen, razumljiv in pravočasen način.

Osebna učinkovitost je v (Sanghi, 2007):

- poznavanju lastnih prednosti in področja za razvoj,
- dokazovanju upravljanja s časom in osebni organizaciji, zavezanosti učenju, sposobnosti uporabe pravih strategij reševanja težav,
- poznavanju lastnih prednosti in področij razvoja,
- sposobnosti prepoznavne simptomov stresa in ukrepov za zmanjšanje vpliva stresa,
- zagotavljanju dobrega počutja.

Notranja orientacija k uporabniku vključuje (Sanghi, 2007):

- delovanje s strankami, ki se zavedajo svojih potreb, in pravočasni reakciji na potrebe,
- sposobnost postavljanja vprašanj,
- sposobnost zagotavljanja jasnih, jedrnatih in točnih informacij in pojasnil zaposlenim.

Strokovnjak s področja kadrovskega managementa je kadrovski direktor, ki (Sanghi, 2007):

- dokazuje trdno znanje in veščine znotraj lastnega področja ter splošno razumevanje kadrovske prakse,
- ima znanje o ustreznih kadrovske prakse,
- ima sposobnost branja, razumevanja in natančnega izvajanja ustreznih kadrovske politik in postopkov.

ZAKLJUČEK

Svet, v katerem živimo, predpostavlja pred ljudi raznolike izzive in vprašanja. Eden od načinov, kako se soočamo z izzivi in vprašanji, je tudi vprašanje naših sposobnosti, znanj, spretnosti, veščin itn. V duhu uspešnega premagovanja ovir smo vselej priča vprašanju, na kakšen način se zaposleni na delovnem mestu soočajo z izzivi, ki jih predpostavlja organizacija. Če organizacijo razumemo kot preplet na eni strani ciljev, ki jih predoči zaposlenim organizacija, in jih razumemo kot temelj preživetja organizacije, so na drugi strani zaposleni, ki v svet organizacije vstopajo s svojimi potrebami, željami in pričakovanji. Na

pomembnem mestu je vprašanje, na kakšen način se zaposleni soočajo z izzivi delovnega mesta ter na kakšen način se v nadaljevanju organizacija vključuje v razvoj kompetentnosti zaposlenih oz. na kolikšni ravni se v razvoj vključuje individualno dojemanje pomembnosti s strani zaposlenih. Svet mladih je svet pričakovanj, ki po zaključenem šolanju/študiju pomeni odskočno desko v svet zaposlitev. Kljub zaznanemu napredku na strani gospodarstva v Republiki Sloveniji pa je vprašanje umestitve diplomantov v trg dela v želeno zaposlitev in s polnim naborom sposobnosti ter znanj vselej na mestu, ko se sprašujemo o možnostih mladih za zaposlitev. Prispevek utemeljujemo z dejstvom, da se v okviru organizacije razišče in definira kompetenčni model delovnih mest, izvede analiza dela med zaposlenimi (nanašajoč se na kompetence) in da se argumentira pomen doseganja kompetenc tekom izobraževanja. Organizacije so izpostavljene tako notranjim pa tudi zunanjim tveganjem, kar se tiče zaposlovanja in vključevanja zaposlenih, ki bodo optimalno zadostili ciljem lastnega in tudi organizacijskega delovanja. Organizacija dosega konkurenčno prednost vselej s pravo kombinacijo sposobnosti, znanj, spretnosti, veščin, izkušenj zaposlenih, ki so temeljni elementi kompetenc.

Kompetenčni model organizacije vključuje uvod in cilje, opredeljuje kompetentnost kadrov, podatke o vrednotah in ostalih značilnih elementih zaposlenih, urejen seznam kompetenc, seznam kompetenc po delovnih mestih. S pomočjo kompetenčnega modela bo lahko organizacija lažje pristopila k upravljanju znanj, sposobnosti in izkušenj svojih zaposlenih, ki so, kot že omenjeno, eni temeljnih gradnikov kompetenc. Kompetenčni model bo organizacija lahko povezala s ciljnim vodenjem, izobraževanjem, sistemom razvoja in napredovanja zaposlenih. Po drugi strani bodo tudi zaposleni seznanjeni s kriteriji, ki so potrebni za uspešno in učinkovito delo na posameznem delovnem mestu ter objektivno določanje področij dela, ki bodo v bodoče podvržena procesu usposabljanja ali izobraževanja. S predpostavljenim kompetenčnim modelom bo organizacija lahko dobila primarno informacijo o dogajanjih in delovnih mestih ter zaposlenih v lastni organizaciji ter na objektivni način pridobila uporabno vrednost na nivoju oblikovanega kompetenčnega modela delovnih mest v organizaciji.

Kompetence predstavljajo velik pomen za naše življenje tako na področju dela kot tudi na zasebnem področju. Ker kompetence predstavljajo zmožnost vsakega posameznika posebej, jih mora posameznik obvladovati in jih izkoristiti, če želi, da je neko delo, ki mu je zaupano, opravljeno uspešno in učinkovito.

Kompetence prav tako predstavljajo zmožnost vsakega posameznika, kako aktivirati, uporabiti in povezovati pridobljena znanja v zapletenih, raznovrstnih, nepredvidljivih in težavnih situacijah, na katere bo naletel. So nabor sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije. Vendar pa kompetence spoznamo šele pri vsakodnevem delovanju ljudi v različnih delovnih in življenjskih okoliščinah. Pri tem se ljudje med seboj razlikujejo. Vsakdo se v različnih življenjskih situacijah, na katere naleti, odziva drugače, se obnaša drugače, deluje drugače, je drugačen. Poleg vprašanja, kaj zna določena oseba, se vedno pogosteje sprašujemo, kako se oseba odziva in deluje v določenih situacijah. Zanima nas, na kak način se bo lotila reševanja problemov ter kako bo komunicirala z ostalimi ljudmi okoli sebe. Ker pa smo si ljudje med seboj različni, se kompetence in kompetentnost ljudi med seboj razlikujejo, kar pa ne smemo vzeti kot slabo stvar. Širša družbena korist je v percepciji pomena razvoja in spremljanja kompetenc.

Dandanes si kadrovske strokovnjaki zastavljajo naslednja vprašanja: Bodo roboti boljši način za izvajanje postopka zaposlovanja? Bodo obstajali algoritmi, ki bodo povedali, koga zaposliti? Kako bodo izboljšave v informacijski infrastrukturi vplivale na globalne zaposlitve? Kakšne bodo spremembe zaradi tehnologije v odločitvah in delovnih mestih in kaj to pomeni za obstoječa delovna mesta? (Weisbeck, 2016) V naslednjih desetih letih se predvideva naslednje veščine (Weisbeck, 2016):

- inovativno razumevanje na podlagi podatkov,
- poslovna orientacija,
- kreativno razmišljanje,
- medkulturne in tehnološke kompetence,
- socialna inteligenca,
- kreativno raziskovanje,
- digitalna pismenost z novimi mediji.

Strokovnjaku na področju kadrovskega managementa v prihodnosti ne bo potrebno več odgovoriti na preprosta vprašanja v smislu – koliko ljudi smo zaposlili prejšnji mesec – za to bodo na voljo analitične platforme in algoritmi za upravljanje podatkov. Namesto tega bo odgovornost v smeri naprednih raziskav – kako se zaposleni stalno prilagajajo in izboljšujejo poslovne rezultate.

Kadrovski strokovnjak bo skrbel za povezave med podjetjem in zaposlenimi, kot npr. učinkovitost zaposlenega in uravnavanje stopnje absentizma.

Izkušeni strokovnjaki mislijo in delujejo od znotraj. Imajo globoko znanje in so sposobni prevajanja zunanjih poslovnih trendov v notranje odločitve in dejanja. Razumejo splošne poslovne dejavnike, kot npr. socialne, tehnološke, gospodarske, politične, okoljske, demografske trende, ki vplivajo na industrijo. Usmerjajo in so v pomoč organizaciji z identifikacijo segmentov, poznajo pričakovanja in usklajujejo organizacijske ukrepe za zadovoljitev potreb zaposlenih (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2011).

Kreativno razmišljanje bo spodbudilo kulturne spremembe, ki zahtevajo začetek pri uporabniku in čustveno povezovanje. Potrebno bo ustvarjati artefakte, kot je karierna pot zaposlenih. Potrebno bo ustvarjati modele, ki bodo v pomoč pri reševanju zapletenih modelov. Posledice bodo v novih znanjih in spretnosti, ki bodo v organizacijo prinesle nove tehnike načrtovanja in na izzive pripravljene zaposlene. V največji meri bo kreativno razmišljanje spodbudilo sposobnost povezovanja med vsemi deležniki, ki niso samo številke, temveč temeljijo na zgodbah, podatkih in vizualnem dojemanju (Weisbeck, 2016).

Strokovnjaki morajo vedeti, katere strategije najbolj delujejo, spodbujene tudi s strani globalno in praktično razpršenih zaposlenih. Vedeti bo potrebno, kako prilagoditi jezik in dejanja, ko običajni družbeni okviri ne delujejo. Z vedno bolj zapleteno tehnologijo in novimi procesi bo ne glede na mesto delovanja potrebna dodatna – socialna kompetenca. V svetu, kjer stroji in algoritmi postajajo »sodelavci«, bo močna družbena oz. socialna inteligenca konkurenčna prednost pred tistimi, ki v delo ne bodo znali vključevati čustvene dimenzije (Weisbeck, 2016).

Strokovnjaki se bodo morali prilagajati – biti sposobni dela v različnih okoljih, s komerkoli. Iskanje povezav v raznolikih timih, prilagajanje vedenja in jezika za prilagajanje kulturne senzibilnosti je samo nekaj izmed pomembnih sposobnosti v izgradnji učinkovitih medsebojnih odnosov z različnimi zaposlenimi – vključno s tistimi, ki niso ljudje (Weisbeck, 2016).

Ko se spreminja prihodnost, se spreminjata tudi ustvarjalnost in domišljija, vse potrebno za iskanje rešitev v organizaciji. Iskanje in analiza podatkov bosta povezani z ustvarjalnimi načini dela. Strokovnjaki kadrovskega managementa, ki

bodo razmišljali »out of the box«, bodo sposobni inovativnih premikov v organizaciji (Weisbeck, 2016).

Dejavnost strokovnjakov bo tudi v uporabi vseh vrst novih medijev, ki bodo služili za pridobivanje koristnih podatkov. Navidezna resničnost in ostale bližnje tehnologije bodo v pomoč pri zbiranju podatkov, premostitvi komunikacijskih ovir in boljšemu načinu predstavitve informacij drug drugemu. Sposobnost kritične ocene orodij in razvijanje vsebin z uporabo novih medijev bodo potrebe za prepričljivo komuniciranje z vodstvom in ostalimi zaposlenimi ter deležniki (Weisbeck, 2016).

Literatura

- Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resources Management: Theory and practice*. 3rd edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Burgoyne, J. G. (1993). The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*. Vol. 22. No. 6. pp. 6–13.
- Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana. Univerza v Ljubljani Fakulteta za družbene vede.
- Dessler, G. & Cole, N. & Sutherland, V. (2005). *Human Resources Management in Canada. 9th Canadian Edition*. Toronto: Pearson – Prentice Hall.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Sage Publications: India.
- Weisbeck, D. (2016). Critical Skills every HR Technologists needs by 2026. *Workforce Solution Review*. July 2016. pp. 4–7.
- Woodrow, C., & Guest, D.E. (2014). When good HR gets bad results: exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 38–56.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, C., Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line manager's effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 449–470.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, W. (2011). *The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In*. Pridobljeno na: <http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hr/cs/2012/New%20HR%20Competencies%20%8BBusiness%20Partnering%20from%20the%20Outside-In.pdf>

Perspektiva obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa

IZTOK PODBREGAR IN POLONA ŠPRAJC

Povzetek Ni ga področja življenja, na katerem se ne bi iz mnogoterih razlogov pojavljali dogodki, ki jih ne pričakujemo ali ne predvidevamo. Tako v osebnem življenju kot v organizaciji in širši družbi so dogodki in situacije, ki so nepričakovane, lahko ne zgolj negativne, pač pa tudi pozitivne. Načeloma je nepričakovano odvisno tudi od naših predvidevanj oz. pripravljenosti na nekaj neznanega, so pa situacije, ki nas dotaknejo popolnoma nepričakovano. V organizacijskem bazenu, kjer se prepletajo ljudje, tehnologija in procesi, so nepričakovana stanja pogosto povezana z negotovim ali neznanim v smislu negativnih predznakov, pogosto zaradi slabe pripravljenosti na neznano. Govorimo o tveganjih, ki jih organizacije zaradi zgodovine in tudi zaradi jasnega pogleda v prihodnost morajo jemati skrajno resno in na ta način tudi obravnavati, predvidevati, obvladovati in tudi sanirati. Ni je poslovne funkcije v organizaciji, ki ne bi bila podvržena tveganjem, razlika je zgolj v vsebini v tolikšni meri, kolikor se spremeni vsebina dejavnosti. Na področju kadrovskega managementa, kjer se dejavnosti prepletajo okrog ljudi, se odpira vprašanje tveganj, povezanih z njimi. To bo vsebina pričujočega prispevka, ki bo predstavljala tveganja v kadrovskem managementu in potencial obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa v organizacijah.

Ključne besede: • ljudje • kadrovski management • organizacija • tveganja • obvladovanje tveganj •

NASLOVA AVTORJEV: dr. Iztok Podbregar, redni profesor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: iztok.podbregar@fov.uni-mb.si. dr. Polona Šprajc, izredna profesorica, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: polona.sprajc@fov.uni-mb.si.

Perspective of Risk Management in the Field of Staff Management

IZTOK PODBREGAR IN POLONA ŠPRAJC

Abstract There is no field of a life of human being in which events that are not expected or not anticipated for many reasons are present. Both in personal life, in the organization and in the wider society, events and situations that are unexpected can not only be negative, but also positive. There is no business function in an organization that would not be subject to risks, the difference is only in content to the extent that the content of the activity changes. In the area of human resource management, where activities intertwine around people, the question arises of the risks associated with them. This will be the content of the present paper, which will present risks in human resources management and risk management capabilities in the field of human resources management in organizations.

Keywords: • Human being • human resource management • organization • risks • risk management •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Iztok Podbregar, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: iztok.podbregar@fov.uni-mb.si. Polona Šprajc, Ph.D., Associate Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: polona.sprajc@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.5>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>

UVOD

Je gotovost in je negotovost. V razvoju človeškega življenja in pogleda v preteklost se je razvilo precej metod in tehnik, ki vključujejo zaznavanje in predvidevanje gotovih stanj in tudi negotovih dogodkov. Zaradi razvoja tehnologije, napredka na področju človeškega uma in raznoterih dognanj različnih znanstvenih disciplin lahko rečemo, da je človek današnjega časa v veliki meri opremljen z znanjem, vednostjo in tehnologijo, ki mu pomagajo zaznavati nepredvideno na temelju preteklih dogodkov. Kljub temu pa silnice okolja delujejo tudi na način, ki človeka pusti samega, oz. v procesu, ko tudi človek določenih stanj ne more predvideti ali so tako nenadna, da je nezmožno pričakovati njihov nastanek.

Organizacije preučujejo svoje dogodke v preteklih letih, analizirajo trenutno stanje in usmerjajo pogled v prihodnost. S predvidevanjem na različnih aspektih se tako pripravljajo in usmerjajo svoje strateške cilje na način, da so definirani, merljivi, časovno opredeljeni in stroškovno postavljeni. Pri tem je ena izmed pomembnejših nalog organizacije tudi, da ob strani predpostavlja situacije ali dogodke, ki lahko v posameznih segmentih razvoja organizacije vplivajo na spremembe dogodkov. Temu procesu, ki mu žal mnogo organizacij še vedno ne sledi – bodisi zaradi prepričanja, da imajo odličen izdelek in jim tega pač ni potrebno izvajati, bodisi zaradi neznanja, ki je pogosto vzrok nezaznavanju sprememb – rečemo proces obvladovanja tveganj in se postavlja ob bok najpomembnejšim podpornim dejavnostim organizacije. S tem procesom se organizacija lahko prepriča, obrne pogled nazaj, pogleda sedanost in analizira morebitna stanja oz. tveganja, ki kot negotovost lahko posežejo na vse procese, ljudi in tehnologijo. Absolutnega obvladovanja tveganj si seveda v danem trenutku kljub vrhunski tehnologiji in kljub vrhunskemu napredku na področju razvoja znanstvenikov žal zaradi različnih dejavnikov, ki spodbujajo tveganja, ne moremo zamišljati. Je pa približevanje absolutnemu prava orientacija organizacij, ki se zavedajo, da se dogodki, ki so nepredvideni, pogosto dogajajo prej v negativnem kot v pozitivnem predznaku.

S prispevkom se bomo usmerili v preučevanje nastanka tveganj na področju, ki se dogaja v okviru področja kadrovskega managementa in dotika slehernega posameznika v organizaciji. Srečujemo se s področjem tveganj, ki vključuje bistvene elemente kadrovskega managementa, od procesa zaposlovanja, selekcije kadrov, nagrajevanja, ocenjevanja delovne uspešnosti, načrtovanja kadrov,

razvoja in drugih elementov, ki sovpadajo tako z administrativno kot strateško naravnostjo kadrovskega managementa.

OPREDELITEV TVEGANJ

Tveganje pomeni negativen vpliv in ranljivost zaradi vsebine in učinka pojavljanja. Upravljanje s tveganji je postopek ugotavljanja tveganja, ocenjevanja tveganja in sprejemanja ukrepov. V definiciji izrazov tveganje pomeni nevarnost, možnost slabih posledic, izgubo, izpostavljenost telesnim poškodbam. Obstaja nejasna uporaba tveganja kot sinonim verjetnosti glede na dogodek ali izid, naravo rezultata ali njen vzrok. Dowie (1999) trdi, da je izraz tveganje ovira za boljše odločanje in oblikovanje politike. Večkratna in nejasna uporaba tveganja stalno ogroža ločevanje nalog pri ugotavljanju in vrednotenju ustreznih dokazov na eni strani ter na podlagi pridobivanja in obdelave vrednosti v višini vrednosti na drugi strani. Lahko bi trdili, da izraz tveganje kontaminira vsa razhajanja verjetnosti zaradi nepredvidene vrednotne sodbe, ki jo izraz vedno nosi z njo, hkrati pa kontaminira vso razpravo o vrednotenju vrednosti kot posledico implicitnih verjetnih sodb, ki jih zajema (Zekos, 2014).

Tveganje pomeni negotovost nastanka dogodka, ki lahko negativno ali pozitivno vpliva na doseganje strateških, operativnih in finančnih ciljev organizacije. Tveganje lahko predstavlja priložnost za konkurenčno prednost. Obvladovanje tveganj se ne nanaša samo na skladnost s predpisi, temveč tudi na način razumevanja poslovanja organizacije, kar ima dolgoročen vpliv nanjo. Obvladovanje tveganj je odločilno za uspešno poslovanje in je v središču pozornosti vodstva organizacij ().

Prednosti upravljanja s tveganji, so
(pageuploads/notranji_nadzor/Upravljanje_s_tveganji.pdf):

- hitrejša odzivnost na notranje in zunanje spremembe organizacij,
- večja verjetnost doseganja ciljev,
- celovito poročanje vodstvu o različnih tveganjih,
- boljše razumevanje ključnih tveganj in posledic,
- večja pozornost vodstva na najpomembnejša vprašanja,
- manjša možnost nastanka nepredvidenih dogodkov,

- večja pozornost namenjena temu, da se pravilne stvari izvajajo na pravilen način,
- večja verjetnost za izvajanje pobud za izboljšave,
- možnost prevzemanja večjega tveganja za boljše rezultate,
- boljša informiranost pri prevzemanju tveganj in odločanju.

Ali je mogoče odpraviti tveganje? Odgovor je ne, vendar dobro organizirano obvladovanje tveganj zmanjšuje stopnjo negotovosti glede napovedanega in končnega rezultata v zvezi s katerim koli projektom ali aktivnostjo v organizaciji. Obstajata dve značilni in enako osrednji obliki tveganja v strateški povezavi: najprej relacijsko tveganje in drugič tveganje uspešnosti. Relacijsko tveganje je povezano z razmerji sodelovanja ali možnostjo, da partner ne izpolnjuje duha sodelovanja. Oportunistično ravnanje partnerjev je značilni temelj relacijskega tveganja. Druga možnost je, da tveganje uspešnosti kaže na možnost, da strateškega cilja zaveznitva ni mogoče doseči, čeprav je predvideno sodelovanje med partnerji (Miller, 1992 v Zekos, 2014).

Tveganje pomeni verjetnost, da se bo zaradi kakšnih zunanjih ali notranjih dejavnikov zgodila določena škoda oziroma kakršen koli drug negativen izid. Tveganje je pravzaprav možnost, da izid (prihodnost) ne bo takšen, kot je bil predviden. Če je škodo ali negativen izid možno predvideti, se potem le-ta lahko nevtralizira s preventivnim dejanjem. Da sploh lahko govorimo o tveganju, morata biti prisotna dva dejavnika: negotovost in izpostavljenost. Če kateri od teh dejavnikov ni prisoten, potem ne moremo govoriti o tveganju. Lahko smo negotovi glede prihodnjih dogodkov, toda če nismo izpostavljeni, potemtakem tveganja preprosto ni. Ali obratno. Če smo izpostavljeni in z gotovostjo vemo, kaj se bo zgodilo, težko rečemo, da za nas obstaja tveganje. Tveganje je prisotno le, ko sta združena negotovost in izpostavljenost. V finančnem in poslovnem svetu je koncept tveganja isti. Tveganje je pravzaprav vse, kar lahko prepreči doseganje določenih ciljev in ustvari izid, ki ni bil predviden. Npr. tveganje je možnost (verjetnost), da bo dejanski donos naložbe ali dobiček podjetja drugačen, kot je bil predviden in pričakovan. To vključuje možnost stagnacije ter izgube dela ali celotne investicije (<http://www.financnislovar.com/definicije/tveganje.html>).

Koncept tveganja se ukvarja z naslednjimi vprašanji (<http://www.financnislovar.com/definicije/tveganje.html>):

- Kaj se lahko zgodi?
- Kakšna je verjetnost, da se bo to zgodilo?
- Kakšne so lahko posledice, če se bo to zgodilo?
- Kako se izogniti posledicam oz. jih omiliti?

Tveganja so vsakršno stanje negotovosti, torej dogodki, ki lahko negativno ali pozitivno učinkujejo na doseganje strateških, finančnih in operativnih ciljev organizacije. Da bi lahko utemeljili definicijo tveganja v posamezni organizaciji, je potrebno v prvi vrsti s strani vodstva organizacije opredeliti možna tveganja, ki so lahko z vnaprej opredeljenimi ukrepi obvladljiva. Procedura opredelitve možnih tveganj v organizacijah mora opredeliti verjetnostno področje nastanka tveganj, potencialne posledice in definirati ukrepe za obvladovanje tveganj ter razrešitev krizne situacije. Pri terminološkem opredeljevanju tveganj se pogosto želi izpostaviti preplet tveganja z negotovostjo, pri čemer – za razliko od tveganj – negotovosti ne moremo oz. jo težje presojamo vnaprej. Raziskave kažejo, da obstajajo jasne razlike med tveganjem in negotovostjo, predvsem na področju ekonomije in psihologije (Perminova, Gustafsson, & Wikstrom, 2008). Izhodišče preučevanja tveganj v organizacijah pa izhaja ravno iz predpostavke, da jih je možno vnaprej predvideti in jih tudi ustrezno obvladovati.

Upravljanje tveganj je eden od ključnih ciljev organizacij. Vodje običajno povezujejo tveganje z negativnim rezultatom. Pojem tveganja kot razliko v uspešnosti se široko uporablja pri finančah, ekonomiji in strateškem upravljanju. Z razumevanjem variance ali negativnega razlikovanja se "tveganje" nanaša na spremembo rezultata podjetja ali uspešnosti, ki je ni mogoče izračunati predhodno. Poleg tega je "tveganje" preneseno na zunanje ali notranje značilnosti podjetja, ki vplivajo na tveganje organizacije. V tem smislu "tveganje" v resnici pomeni vir tveganja. Nekateri skupni primeri tveganja, ki se nanašajo na vire tveganja, so fraze, kot sta "politično tveganje" in "konkurenčno tveganje". Takšni izrazi povezujejo naključnost pri uspešnosti poslovanja na določene nejasne sestavne dele okolja. Opredelitev izraza "tveganje", da se nanaša na nedoločen okoljski dejavnik, ki zmanjša pričakovano učinkovitost, poleg tega, da ni predvidljivosti v rezultatu družbe, lahko deluje zavajajoče (Zekos, 2014).

TVEGANJA NA PODROČJU KADROVSKEGA MANAGEMENTA

Na področju raziskovanja tveganj na področju kadrovskega managementa smo zasledili študijo oziroma raziskavo, ki je predstavljena v okviru prispevka avtorjev Becker in Schmidt (2016). Gre za študijo analize 81 člankov, ki je razkrila tri različne skupine pristopov in žarišč:

- integrativni pogled (kadrovski management in obvladovanje tveganj),
- organizacijske prakse in kadrovski management ter tveganja,
- tveganja, povezana z zaposlenimi.

Analiza člankov je pokazala, da jih večina pričenja z analizo specifičnih kadrovskih tveganj v organizaciji. Druga skupina se je osredotočila na specifične organizacijske prakse in kadrovski management ter opredelila tveganja, ki bi se lahko pojavila zaradi sprejetja aktivnosti. Najmanjša skupina pa je povzela integriran pogled na upravljanje s tveganji.

V našem prispevku bomo predstavili in analizirali skupine tveganj na področju **tveganj, povezanih z zaposlenimi**, ki se združujejo v naslednje sklope:

- Tveganja, povezana z varstvom pri delu

Temeljni elementi, povezani z varstvom pri delu, vključujejo ocenjevanje fizičnih in psiholoških tveganj za zaposlene ter opredelitev načinov spremljanja in obvladovanja takšnih tveganj.

Vsak delodajalec mora v skladu z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) ter drugimi predpisi zagotoviti varnost in zdravje zaposlenih pri delu. Varnost in zdravje zaposlenih ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu, se zagotavlja tako, da:

- se izogiba nevarnostim,
- ocenjuje tveganja,
- obvladuje nevarnosti pri viru,
- prilagaja dela posamezniku,
- se prilagaja tehničnemu napredku,
- nadomešča nevarno z nenevarnim ali manj nevarnim,

- razvija celotno varnostno politiko,
- daje prednost kolektivnim varnostnim ukrepom pred individualnimi,
- daje delavcem ustrezna navodila,
- obvešča in usposablja delavce.

Delodajalec mora prepoznati vsa tveganja na delovnem mestu. Za vsako delovno mesto mora izdelati pisno oceno tveganja, v kateri opredeli nevarnosti, ugotovi, kdo od delavcev bi bil lahko izpostavljen nevarnosti, odloči o tem, ali so tveganja sprejemljiva, ter uvede in izvaja ukrepe za njihovo odpravo. Ukrepi so lahko tehnični ali organizacijski (<http://evem.gov.si/info/poslujem/varnost-in-zdravje-pri-delu/>).

Ocena tveganja je temelj preprečevanja nezgod pri delu in poslabšanja zdravja. Ocenjevanje tveganja je postopek, s katerim ovrednotimo tveganja za varnost in zdravje delavcev na delovnem mestu. Ocena tveganja je sistematičen pregled vseh vidikov dela, v katerem ocenimo, kaj lahko povzroči poškodbe ali škodo, ali je nevarnosti mogoče odpraviti ali ne in kakšni preprečevalni ali varnostni ukrepi so ali bi morali biti uvedeni za nadzor tveganj (<http://evem.gov.si/info/poslujem/varnost-in-zdravje-pri-delu/>).

- Produktivnost

Naslednja tveganja, ki so povezana z zaposlenimi, so identificirana skozi produktivnost zaposlenih. Le-ta korelirajo z ostalimi kadrovskimi tveganji, ki izhajajo iz npr. področja prisotnosti (zaposleni, ki prihajajo v službo kljub bolezni), in tveganji, ki nastanejo ne zgolj v smislu produktivnosti, temveč tudi na nivoju zdravja in dobrega počutja zaposlenih (Demerouti et al., 2009). V smislu produktivnosti se poudarja vloga učinkovitega kadrovskega upravljanja za obvladovanje tveganj, ki bi preprečila negativne organizacijske posledice. Nadalje je produktivnost tudi rezultat, če poudarjamo koncept kadrovskega managementa, dobrega vodenja, organizacije in kontrole zaposlenih na delovnem mestu.

- Psihosocialna tveganja

Pomembne spremembe, ki so se zgodile v svetu zaposlovanja v zadnjih desetletjih, so vodile do nastajajočih tveganj na področju varnosti in zdravja.

Poleg fizičnih, bioloških in kemičnih tveganj so te spremembe vodile tudi do pojava psihosocialnih tveganj. Z delom povezana psihosocialna tveganja so bila opredeljena kot eden izmed najpoglavitejših sodobnih izzivov za varnost in zdravje, saj so na delovnem mestu psihosocialna tveganja povezana s težavami, kot so: stres v zvezi z delom, nasilje, nadlegovanje in ustrahovanje na delovnem mestu. Poleg tega postaja očitno, da je stres povezan s slabšo zmogljivostjo, večjo odsotnostjo z dela in tudi z večjim številom nezgod pri delu. Prekomeren stres je nevaren za zdravje delavca in povzroči, da oseba ni več zmožna obvladati vse več zahtev. Najbolj znana definicija psihosocialnega tveganja je “interakcija med psihičnimi in socialnimi dejavniki”, kar pomeni interakcijo v obe smeri – od socialnih dejavnikov do psihičnih in obratno. Psihosocialna tveganja lahko opredelimo kot tiste vidike zasnove dela, organizacije dela, njihovega upravljanja in tudi kot tiste socialne in ekološke povezave, ki nosijo potencial za nastanek psihičnih, socialnih in telesnih poškodb. Kot posledica stresa lahko psihosocialna tveganja neposredno ali posredno vplivajo na psihično in tudi na fizično zdravje. Z razvojem psiholoških modelov je bil narejen poskus premagovanja kritik, namenjenih zgodnejšim pristopom obvladovanja stresa. Ta pristop konceptualizira stres na delovnem mestu glede na dinamični medsebojni vpliv med osebo in njenim delovnim okoljem. Trenutno se vsi strinjajo, da je potrebno razviti definicijo te idejne zasnove o stresu. Dva najbolj običajna modela sta modela prilagojenega osebnega okolja in kontrola potreb ter model podpore pri kontroli potreb.

(http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Psiho_socialna_kampanja/3._Psychosocial_risks_at_work_si.pdf).

Po pregledu strokovne literature je opazno zadovoljivo soglasje avtorjev o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu, ki jih osebe doživljajo kot stresne situacije in/ali pa so potencialno škodljiva. To soglasje je povzeto za 10 različnih kategorij značilnosti dela, delovnih okolij in sektorjev, ki bi lahko bili nevarni. Domnevno je mogoče na koristen način koncipirati te delovne značilnosti glede na delovni kontekst in vsebino dela. Pod določenimi pogoji je bilo dokazano, da je vsaka izmed teh desetih značilnosti dela obremenjujoča in zdravju škodljiva. Veliko dokazov se nanaša tudi na duševno zdravje in tveganje za bolezni srca in ožilja. Sprememba se pogosto navaja kot psihosocialno tveganje. Vendar si lahko njeno obremenilno naravo razlagamo kot negotovost in pomanjkanje nadzora, ki sta kot taka tudi večkrat predstavljena. Znanje o tem, kako se porazdelitev psihosocialnih tveganj nanaša na nevarnosti na delovnem mestu, nekoliko zaplete

trditev, da naj bi še zlasti sinergične kombinacije takih nevarnosti predstavljale največjo nevarnost za zdravje.

– Finančna tveganja

Finančna tveganja predvidevajo finančne posledice aktivnosti kadrovskega managementa. Predvsem so značilne pomanjkljivosti finančnih institucij in vloga zaposlenih pri slabem ravnanju v teh organizacijah. Pri učinkovitem obvladovanju tveganj je za preživetje finančnih institucij bistvenega pomena upoštevanje človeških dejavnosti. Nadalje se izkazuje finančna uspešnost podjetja (poleg kakovosti in družbene odgovornost) ter vpliv varnosti na le-to uspešnost. Zavedamo se, da je finančna uspešnost organizacij izrednega pomena. Študija človeških dejavnikov, ki prispevajo k finančnemu poslovanju, pa je kompleksen izziv s številnimi lastnostmi, ki izhajajo iz zaposlenih.

– Absentizem in fluktuacija

Tveganje, ki lahko vpliva na stabilnost in razvoj organizacij, je podobno kot tveganje za varnost pri delu in zdravje zaposlenih na delovnem mestu. Obvladovanje tvegaja je predvsem v rokah kadrovskega managementa. Dandanes se pogosto omenja posledice stresa in izgorevanja na delovnem mestu kot razlog, da delavci zapustijo organizacijo. Tveganje konflikta med delom in izostankom z dela nima zgolj manjših učinkov na produktivnost, temveč se kaže tudi kot finančni učinek. Tveganja so nadalje povezana z vedenjskim ravnanjem na delovnem mestu, vključno z negotovostjo delovnih mest in namero zaposlenih, da zapuščajo organizacijo. Pri vzrokih teorija izhaja iz strukturnih, nadzornih in psiholoških razlogov (Katsikea et al., 2015), psihosocialnih značilnosti dela in vpliva na finančno stanje (Clausen in Borg, 2010) ter možnosti za razvoj in usposabljanje zaposlenih (Boockmann in Steffes, 2010).

– Ugled, etika in družbena odgovornost organizacij

Vsi naštetih elementi lahko pozitivno ali negativno vplivajo na dojetje organizacije. Na eni strani gre za obravnavo poklicnih in etičnih tveganj, pri čemer se vključujejo tudi pravna tveganja. Etična skladnost, izgradnja kulture etičnega vedenja in morebitni negativni učinki ugleda so pomembni potenciali preučitve tveganj na omenjenih področjih, vezanih na zaposlene. Npr. Edmans

(2012) dokazuje, da organizacije, ki imajo višjo stopnjo ugleda, ustvarjajo višje donose kot druga primerljiva podjetja.

– Pravna tveganja

Čeprav bi strokovnjaki s področja kadrovskega managementa trdili, da si prizadevajo doseči več kot le skladnost s predpisi, obstaja veliko pravnih zahtev za upravljanje človeških virov podjetja. Pravna tveganja so lahko povezana s spolnim nadlegovanjem, ki generira spremljajoča tveganja zadovoljstva pri delu in organizacijske zavezanosti tistih, ki so žrtve spolnega nadlegovanja (Elkins in Velez-Castrillon, 2008). Od preprostega upoštevanja pravnih tveganj je potrebno uravnoteženo in organizacijsko smiselno pristopati h kadrovskim odločitvam. Ena izmed nalog upravljanja s človeškimi viri je zmanjševanje pravnih tveganj, da jih blaži na način, ki še vedno zadostuje skladnosti s pravnim vidikom delovanja organizacij.

– Razvoj in inovacije

Tveganje, povezano z inovacijami in razvojem zaposlenih, je tudi eno izmed tveganj, povezanih z zaposlenimi. Organizacije se trudijo nenehno odkrivati same sebe in so usmerjene v inovacije ter razvoj. Inovacije pa lahko obravnavamo tudi kot »izziv upravljanja z ljudmi« (Hotho in Champion, 2011). Razvoj inovativnih storitev je na eni strani odvisen od privlačnosti trga in na drugi strani od strateške vloge kadrovskega managementa. Nadalje, prakse kadrovskega managementa morajo okrepiti inovacije, ki so potrebne za ohranitev konkurenčnosti organizacije.

Pristop upravljanja s to skupino tveganj se prične z ugotavljanjem tveganj, upoštevanjem dejavnikov in nadaljuje s postavitvijo strategij za ublažitev tveganj.

V nadaljevanju se s tveganji kadrovski management srečuje tudi pri zaposlovanju, managementu sprememb, razvoju tehnologije in spremembah na področju pristopov kadrovskega managementa.

Povzetek ugotovitev, ki izhaja iz prispevka, je predstavljen v tabeli (prilagojeno po Becker in Schmidt, 2016):

Tabela 1: Tveganja (prilagojeno po Becker in Schmidt, 2016)

Tveganja	Obvladovanje tveganj	Aktivnosti
Zdravje in varstvo pri delu	Dobro vzpostavljen sistem varstva pri delu – preventiva pred poškodbami in boleznimi, izgorelostjo, stresom in dobra varnostna klima ali varnostna kultura.	Sistemska metodologija, ki izhaja iz zakonodaje. Promocija zdravja in varstva pri delu. Management sprememb.
Produktivnost	Obvladovanje tveganj zavisi od organizacijske strategije in ključnih kazalnikov uspeha organizacije (vidik strank, finančni vidik, notranji procesi, učenje in rast – zadovoljstvo zaposlenih, nova znanja zaposlenih, tehnološke izboljšave).	Management sprememb. Metode in tehnike managementa.
Finančna tveganja	Metode zmanjševanja finančnih tveganj (celovit model obvladovanja tveganj).	Zaposlovanje za krajši delovni čas, outsourcing, management sprememb, tehnike managementa.
Absentizem in fluktuacija	Večja organizacijska pripadnost in zavzetost pri delu, ki izhaja iz namere kadrovskega managementa za zmanjševanje odsotnosti zaposlenih z dela in odhodov iz podjetja.	Oblikovanje delovnih mest, delovni pogoji, razvoj in usposabljanje na delovnem mestu, metode in tehnike managementa, ustrezna politika nagrajevanja.
Ugled	Je težaven za merjenje, vendar obstojijo ocene, na podlagi katerih se lahko ugled preverja pri deležnikih.	Management sprememb, sistem komuniciranja, kultura etičnega vedenja, nagrajevanje, metode in tehnike managementa.
Pravna tveganja	Kvantiteta in kvaliteta pravnih tveganj.	Skladnost med pravnimi določili in upravljanjem s človeškimi viri, pošten in konsistenten kadrovski management.
Inovacije	Rezultati v obliki novih izdelkov, patentov, spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu.	Razvoj in usposabljanje, management talentov, nagrajevanje, metode in tehnike managementa.

OBVLADOVANJE TVEGANJ V KADROVSKEM MANAGEMENTU

Če izhajamo iz osnovne opredelitve tveganj in posledic negotovosti za organizacijo, ugotavljamo, da tudi človeški viri predstavljajo določen nabor tveganja za organizacijo. Zaposleni predpostavljajo potencial tveganja, ki tako kot ostala področja tveganja lahko rezultirajo v pozitivni ali negativni izpostavljenosti negotovih situacij organizacije. Pozitivni ali negativni učinki tveganj vplivajo na vire znanja, inovacije, razvoj, zdravje in varnost na delovnem mestu idr. Obvladovanje tveganj, ki izhaja iz drugih področij, je relevantna osnova za uravnavanje delovanja kadrovskega managementa. V teoriji obstaja vrsta modelov, ki pa jih je glede na značilne elemente kadrovskega managementa potrebno prilagoditi vsebini dejavnosti.

Postopki, ki jih avtorji Baker, Ponniah in Smith (1998) predvidevajo, vključujejo:

- analizo tveganj (ugotavljanje in ocenjevanje tveganj),
- oceno tveganja in
- odzivanje na tveganje (zmanjšanje, prenos, zadržanje ali odstranitev) ter
- spremljanje tveganj.

S to osnovo se lahko vzpostavlja tudi model obvladovanja tveganj, ki so povezana z zaposlenimi oziroma – generalno gledano – z delovanjem kadrovskega managementa.

Delovanje obvladovanja tveganj v kadrovskem managementu lahko predstavimo z naslednjo tabelo (prilagojeno po Becker in Schmidt, 2016):

Tabela 2: Strategije obvladovanja tveganj (prilagojeno po Becker in Schmidt, 2016)

Strategija	Cilji	Aktivnosti
Razlikovanje	Identifikacija pglavitnih možnih tveganj na področju zaznavanja in prepoznavanja v okviru kadrovskega managementa. Izolacija tveganj od drugih tveganj.	Identifikacija ključnih tveganj, povezanih z zaposlenimi. Identifikacija tveganj, povezanih z zaposlenimi in ostalimi tveganji organizacije.
Raziskovanje	Vključitev metod in tehnik raziskovanja za nadaljnje raziskave področja. Vključitev različnih znanstvenih disciplin in metodologij. Razvoj merjenja in ocenjevanja tveganj.	Vključevanje okvirov drugih disciplin za raziskovanje tveganj, povezanih z zaposlenimi. Raziskovanje podatkov za razumevanje tveganj, povezanih z zaposlenimi in njihovo manifestacijo v bodoče. Bodoč razvoj modelov za prepoznavanje, analizo, obvladovanje in spremljanje tveganj.
Oblikovanje	Vključevanje predhodno razvitih merjenj tveganj.	Uporaba merjenja, ki je bilo razvito na predhodnih stopnjah obvladovanja tveganj. Raziskovanje tveganj, povezanih s kadrovskim managementom na makro nivoju organizacije.
Teoretični koncept	Teoretična zasnova področja glede na obstoječo teorijo in nova dognanja.	Testiranje relevantnosti teorij ostalih disciplin, ki bi bile uporabne za kadrovski management. Razvoj novih teorij za razlago in razumevanje tveganj s področja kadrovskega managementa.

Obvladovanje tveganj na področju kadrovskega managementa je pomembno spodbujati kot perspektivo razvoja tveganj pri vseh dejavnostih kadrovskega managementa. V literaturi zasledimo nekaj tveganj, ki so povezana z zaposlenimi, vendar še zdaleč ne pomenijo celotne obravnave področja, ki je eno pomembnejših za razvoj organizacije.

Spodbujanje osredotočanja in možnosti, ki jih predstavljajo zaposleni, je samo ena izmed strategij, ki ji mora kadrovski management slediti.

V tabeli 2 zasledimo štiri temeljne strategije: razlikovalno (njen namen je identifikacija kritičnih točk tveganj kadrovskega managementa v organizaciji), raziskovalno (izhaja iz raziskav različnih disciplin, ki jih kadrovski management prilagaja glede na tveganja, povezana z zaposlenimi) in strategijo oblikovanja (ki vključuje nabor metod in tehnik, ki jih lahko na področju obvladovanja tveganj oblikujemo parcialno za področje kadrovskega managementa) ter strategijo teoretskega pristopa (ki vključuje razvoj teorij in njihovo implementacijo v področje kadrovskega managementa).

Pozitivni rezultati obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa se lahko kažejo v večji stopnji zadovoljstva zaposlenih, boljši morali zaposlenih, večji zavzetosti in pripadnosti zaposlenih na delovnem mestu in pripravljenosti, da v organizaciji ostanejo daljše časovno obdobje ter prispevajo k razvoju in prihodnosti organizacije.

Konkreten primer načina in metodologije ocenjevanja tveganj, povezanih z zaposlenimi na delovnem mestu, je (prilagojeno po Becker in Schmidt, 2016):

- Prepoznavanje nevarnosti in ogroženih oseb (analiza delovnih mest, izpostavljenost nevarnostim in tveganjem, povezanim z zdravjem in varstvom pri delu).
- Ocenjevanje in prednostno razvrščanje tveganj (ovrednotenje tveganj, ki izhajajo iz resnosti in verjetnosti potencialne škode in razvrstitve po pomembnosti tveganj).
- Odločitev o preventivnem ukrepu (opredelitev ustreznih ukrepov za odpravljanje ali obvladovanje tveganj glede na specifikke organizacije in strategije organizacije).
- Ukrepanje (opredelitev načrta prednostnih preventivnih in varnostnih ukrepov ter njegovo uvajanje).
- Spremljanje in posodabljanje (ena ključnih komponent obvladovanja tveganj je konstantno spremljanje in vpeljevanje novosti na področju obvladovanja tveganj).

S pravilno oceno tveganj in nevarnosti, ki jih organizacija zaznava, analizira in na podlagi njih sprejema ustrezne ukrepe, je moč postaviti prioritarno listo tveganj: od najzahtevnejših k najmanjšim rizikom. Obstojijo tveganja, ki se jim ni moč izogniti, in tveganja, ki jih je težko spregledati, lahko pa nanje učinkujemo z ustrežno stopnjo tveganja prepoznavnosti oziroma oceno verjetnosti in načina nastanka. Obvladovanje tveganj tako vključuje jasno usmeritev pri delovanju in ravnanju s tveganji, jasno definicijo del in nalog, ustrezeni pregled in vplivanje na ljudi, tehnologijo in procese, jasne postopke in navodila ter jasno razmejitev odgovornosti med zaposlenimi.

Literatura

- Baker, S., Ponniah, D., & Smith, S. (1998). Techniques for the analysis of risks in major projects. *The journal of the operational research society*, 49(6), 567–572.
- Becker, K., & Schmidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 26(2), 149–165.
- Boockmann, B., & Steffes, S. (2010). Workers, firms, or institutions: What determines job duration for make employees in Germany? *Industrial and labor relations review*, 64(1), 109–127.
- Clausen, T., & Borg, V. (2010). Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis. *International journal of stress management*, 17(4), 308–324.
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career development international*, 14(1), 50–68.
- Dowie, J. (1999). Against risk. *Risk decision and policy*, 4(1), 57–73.
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of management perspectives*, 26(4), 1–19.
- Elkins, T. J., & Velez-Castrillon, S. (2008). Victim's and observers' perceptions of sexual harassment: Implications for employers' legal risk in North America. *International journal of human resource management*, 19(8), 1435–1454.
- e-VEM. (2017). Varnost in zdravje pri delu. Dostopno na <http://evem.gov.si/info/poslujem/varnost-in-zdravje-pri-delu/>.
- Finančni slovar. (2017). Tveganje. Dostopno na <http://www.financnislovar.com/definicije/tveganje.html>.
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small business in the new creative industries: Innovation as a people management challenge. *Management decision*, 49(1), 29–54.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2015). Why people quit: explaining employee turnover intentions among export sales managers. *International business review*, 24(3), 367–379.
- Odbor višjih inšpektorjev za delo (SLIC). (2012). Psihosocialna tveganja pri delu. Dostopno na http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Psiho_socialna_kampanja/3_Psychosocial_risks_at_work_si.pdf.

- Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikstrom, K. (2008). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International journal of project management*, 26, 73–79.
- Twinning projekt. (2004). Upravljanje s tveganji in analiza tveganj. Dostopno na http://www.unp.gov.si/fileadmin/unp.gov.si/pageuploads/notranji_nadzor/Upravljanje_s_tveganji.pdf.
- Uradni list. (2011). *Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*. Uradni list RS, št. 43/11.

E-izobraževanje v podjetjih

EVA JEREB IN MARKO URH

Povzetek E-izobraževanje v zadnjih letih postaja vedno bolj priljubljen način učenja, ki ga uporabljajo številne organizacije. Omogoča raznoliko usposabljanje geografsko razpršene delovne sile na stroškovno učinkovit način. Izvaja se lahko takoj, praktično na zahtevo, ob nižjih stroških kot klasično usposabljanje. V prispevku je najprej opisan pojem e-izobraževanje. Nato so predstavljene prednosti uporabe e-izobraževanja za podjetja. Opisana so področja izobraževanj in vrste e-izobraževanj v podjetjih. Nato so predstavljeni sistemi za e-izobraževanje, kot so na primer vedno bolj razširjeni množični odprti spletni tečajji MOOC (angl. Massive Open Online Course), ki ponujajo znanja z različnih področij, in sistemi za upravljanje učenja LMS (angl. Learning Management Systems). V zaključku so predstavljeni obeti za prihodnost, kot sta mobilno učenje in igrifikacija na področju izobraževanja.

Ključne besede: • podjetja • usposabljanje • e-izobraževanje • e-učenje • prednosti za podjetja • sistemi e-izobraževanja • MOOC • LMS •

NASLOVA AVTORJEV: dr. Eva Jereb, redna profesorica, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: eva.jereb@fov.uni-mb.si.
dr. Marko Urh, višji predavatelj, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: marko.urh@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.6>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

Dostopno na: <http://press.um.si>.

E-learning in Companies

EVA JEREB IN MARKO URH

Abstract E-learning has in recent years become an increasingly popular way of learning, used by many organizations. It provides a diverse training of geographically dispersed workforce in a cost-effective manner. It can be implemented immediately, practically on demand, at lower costs than classical on-site training. In the article first the concept of e-learning is described. Next, the benefits of using e-learning for businesses are presented and areas of education and types of e-learning in enterprises are described. Then e-learning systems such as at the time expanding Massive Open Online Courses (MOOC), which offer knowledge in various areas and Learning Management Systems (LMS) are presented. In conclusion, future prospects such as mobile learning and gamification in the field of education are presented.

Keywords: • companies • training • e-learning • benefits for companies • e-learning systems • MOOC • LMS •

CORRESPONDENCE ADDRESS: Eva Jereb, Ph.D., Full Professor, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: eva.jereb@fov.uni-mb.si. Marko Urh, Ph.D., Senior Lecturer, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia, e-mail: marko.urh@fov.uni-mb.si.

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-177-3.6>

ISBN 978-961-286-177-3

© 2018 University of Maribor Press

Available at: <http://press.um.si>

UVOD

Učinki razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) hitro prodirajo na skoraj vsa področja oziroma dejavnosti in procese v podjetjih. Organizacije tretjega tisočletja smatrajo usposabljanje oziroma izobraževanje kot enega izredno pomembnih elementov razvoja kadrov. Razvoj učne kulture v organizacijah vključuje nenehno izobraževanje njenih članov (Gagnon et al., 2015). Glede na to, da je usposabljanje oziroma izobraževanje ena glavnih poslovnih funkcij v večini podjetij, je smiselno preučevati prodor tehnologije tudi na to področje. Učenje na daljavo, ki ga omogoča današnja tehnologija oziroma e-izobraževanje, se močno razširja na več področjih in ne le v podjetjih. Danes se ga poslužujejo ustanove, ki ponujajo visokošolsko izobraževanje, izobraževanje odraslih, vseživljenjsko izobraževanje itd. Tako se pričakuje, da bodo podjetja, ki se še ne poslužujejo e-izobraževanja, resno začela razmišljati o tehnološkem preoblikovanju načina izvajanja usposabljanja oziroma izobraževanja za svoje zaposlene (Kimiloglu, Ozturan, & Kutlu, 2017). Trenutno ima zelo velik vpliv na družbo internet, ki v bistvu ustvarja novo revolucijo v 21. stoletju (Dharmawansa, Nakahira, & Fukumura, 2013). Vse in vsi postajamo povezani preko interneta. Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije močno vpliva tudi na področje izobraževanja, ki ga ni več moč izolirati od interneta. To pa ne velja le za visokošolske in druge ustanove kot ponudnike izobraževanja, ampak tudi za podjetja. Izobraževanje v podjetjih oz. na delovnem mestu v podjetjih ima svojo zgodovino ter določene značilnosti. Pregled glavnih načinov izobraževanja v podjetjih pokaže, da so najpogostejši načini oz. predstavniki sledeči (Hart, 2018): učenje v razredu (*angl. classroom training*); e-izobraževanje (*angl. e-learning*); kombinirano učenje (*angl. blended learning*); socialno učenje (*angl. social learning*) in moderno učenje za potrebe modernih delovnih mest (*angl. modern workplace learning*). Danes se tako močno razvija in razširja tako imenovano računalniško podprto učenje oziroma izobraževanje, ki ga imenujemo tudi spletno učenje, on-line učenje, e-učenje, e-izobraževanje ipd. Napredek in učinkovitost sta za današnja podjetja izjemno pomembna in številne organizacije se obračajo k e-izobraževanju oziroma e-učenju, da prihranijo denar, čas in energijo (BRIDGE, 2018). E-učenje postaja ena najpomembnejših poslovnih funkcij podjetja. In to z dobrim razlogom. Če je pravilno uporabljeno, lahko z njim dosežemo odlične rezultate z zmanjšanjem stroškov in izboljšanjem učinkovitosti (Articulate, 2010). Na eni strani je z uvedbo e-izobraževanja mogoče pričakovati izboljšanje učinkovitosti, kar je posledica doseganja zelenih izobraževalnih ciljev v širšem obsegu z manj sredstvi. Na drugi strani pa, tako

kot pri kateremkoli drugem poskusu prestrukturiranja v podjetju, preoblikovanje ustaljenih programov in praks usposabljanja zahteva veliko investicij in organizacijske vzdržljivosti zaradi možnega odpora zaposlenih in tudi vodstva. Ne glede na izzive in težave, ki jih podjetja lahko izkusijo v tem premiku, gospodarska dejstva in številke kažejo, da je povečanje tega trga neizogibno (Kimiloglu, Ozturan, & Kutlu, 2017). Po podatkih, ki jih navajajo Roland Berger Strategy Consultants (2014), so se leta 1995 v ZDA posluževali e-izobraževanja le 4 % podjetij. Danes se v ZDA e-izobraževanja poslužuje že 77 % podjetij. Celoten trg e-izobraževanja je bil v letu 2014 ocenjen na 91 milijard ameriških dolarjev in naj bi do leta 2017 rasel za 20 % letno. Po statističnih podatkih iz IBIS Capital 41,7 % najbolj donosnih podjetij na svetu, ki so našteje v Fortune 500, uporablja orodja za e-učenje za spletno usposabljanje (Barkhodaee, 2014). Raziskovalno podjetje Technavio (2014) je v istem letu ocenilo nekaj nižjo rast e-izobraževanja. Napovedalo je, da bo globalno trg e-izobraževanja dosegel skupno letno stopnjo rasti v višini 15,06 % za obdobje 2015–2019. Technavio (2016) v svoji novejši raziskavi, ki je vezana na e-izobraževanje v podjetjih, predvideva, da bo celoten trg na omenjenem področju do leta 2020 dosegel okoli 31 milijard dolarjev prihodkov. Napoved skupne letne stopnje rasti za Evropo pa je 9,3 %. Technavio (2018a) v svoje poročilu 'Global Learning Management System Market 2018–2022' napoveduje, da izobraževalne ustanove in korporacije obsežno sprejemajo sistem za upravljanje učenja, ki učencem omogoča široko paleto učnih vsebin. Ocenjujejo, da se bo ta trg sistemov za upravljanje učenja enakomerno povečeval pri skupni letni stopnji rasti v višini več kot 27 % do leta 2022.

V nadaljevanju prispevka je najprej opredeljeno e-izobraževanje, nato je prikazana razčlenitev nekaterih prednosti, ki jih podjetja lahko pridobijo pri uporabi spletne platforme za usposabljanje oziroma e-izobraževanja. Na koncu pa so prikazani v svetu najbolj uveljavljeni sistemi e-izobraževanja, ki se jih poslužujejo tako posamezniki kot podjetja in tudi visokošolske ustanove.

E-IZOBRAŽEVANJE

Pri iskanju razlage pojma e-izobraževanje oziroma e-učenje naletimo na precejšnjo neenotnost in celo zmedo. E-izobraževanje je predmet preučevanja v psihologiji, v osnovnošolskem, srednješolskem in visokošolskem izobraževanju, pri izobraževanju odraslih, pri upravljanju s človeškimi viri, učenju in usposabljanju na delovnem mestu. O njem razpravljajo tako akademiki kot

praktiki, in sicer od področja uporabe v praksi, reševanja problemov in vse do teorije (Servage, 2005).

Pri raziskovanju e-izobraževanja naletimo na več definicij le-tega. Ena najbolj razširjenih pravi, da je e-izobraževanje uporaba informacijske tehnologije za razširjanje informacij in znanja za potrebe izobraževanja in usposabljanja. Pojavlja se kot paradigma sodobnega izobraževanja. Obsega uporabo spleta za dostop do informacij in znanja, ne glede na čas in prostor (Aparicio, Bacao, & Oliveira, 2014). E-izobraževanje je spletni učni ekosistem, ki združuje več zainteresiranih strani s tehnologijo in procesi. S popularizacijo razširitev dostopa do svetovnega spleta in z večjim dostopom do naprav za dostop do interneta, kot so pametni telefoni, prenosni računalniki, tablični računalniki in računalniki, se je e-izobraževanje hitro razširilo po vsem svetu (Cidral, Oliveira, Di Felice, & Aparicio, 2017). Welsh in drugi (2003) opredeljujejo e-učenje kot uporabo računalniškega omrežja in tehnologije, predvsem preko interneta, za zagotavljanje informacij in navodil posameznikom. Servage (2005) v svojem delu omenja poročilo Commission on Technology & Adult Learning (2001), kjer je navedeno, da predstavlja e-učenje učno vsebino ali izkušnje, ki jih ponujajo oziroma omogočajo elektronske tehnologije. V dokumentu Conference Board of Canada (2001) je navedeno, da e-učenje pomeni uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije za zagotavljanje vsebin (znanje in spretnosti) na enosmerni (asinhroni) ali dvosmerni (sinhroni) osnovi. Honey (2001) ugotavlja, da je skupno različnim razlagam e-učenja to, da gre za možnost učenja iz informacij, ki so dostavljene v elektronski obliki. Vse te razlage torej nakazujejo povezavo med učnimi aktivnostmi in tehnologijo. Bregar, Zagmajster in Radovan (2010) navajajo, da to, kar razumemo z e-izobraževanjem, lahko razdelimo v dve skupini: e-izobraževanje v širšem pomenu (tehnološko podprto izobraževanje) in ožje opredeljeno e-izobraževanje. Bistvena razlika med tehnološko podprtim izobraževanjem in ožje pojmovanim e-izobraževanjem (poimenujemo ga celostno e-izobraževanje) je v tem, da pri celostnem e-izobraževanju tehnološka podpora ni le delna, tj. pri posameznih prvinah izobraževalnega procesa, ampak je celostno integrirana v vse prvine izobraževalnega procesa. To pomeni, da je vključena v pedagoško in administrativno podporo in v učna gradiva, to pa tudi omogoča, da se učni proces izvaja ob fizični ločenosti učitelja in udeleženca.

Koristnejša od različnih poskusov definiranja e-izobraževanja so prizadevanja za oblikovanje okvirov ali taksonomij strategij e-izobraževanja, sistemov in aktivnosti. Številne klasifikacije temeljijo na razlikah med skupinskim in individualnim e-učenjem (Trentin, 2002; Welsh et al., 2003). Druge se navezujejo na strukturo, interaktivnost in vpetost v delovno okolje. Določene klasifikacije ločijo e-izobraževanje na sinhrono in asinhrono (Higley, 2013). Sinhrono e-učenje vključuje učenje preko interaktivnih učnih modelov, klepetalnic, videokonferenc, telefonskih konferenc, spletnega predvajanja. Gre za tehnologije in orodja, ki podpirajo učenje v realnem času. Asinhrono e-učenje se lahko izvaja tudi brez trenutne povezave (*angl. offline*) (Mindflash, 2018). Asinhrono e-učenje vključuje vsebine, ki so dostavljene preko spleta, preko različnih sistemov e-izobraževanja, elektronske pošte in oglasnih desk, objavljenih na spletnih forumih. Te razvrstitve se večinoma uporabljajo zato, da lahko razvrščamo in urejamo sisteme in aplikacije, ki podpirajo e-izobraževanje, glede na to, kaj in kako želimo izvajati.

PREDNOSTI E-IZOBRAŽEVANJA ZA PODJETJA

Podjetja se pri vpeljevanju novih izobraževalnih programov ali programov usposabljanja zaposlenih vedno bolj poslužujejo e-izobraževanja. Le-to ponuja številne prednosti v primerjavi s klasičnim izobraževanjem oziroma usposabljanjem.

S strani podjetja vpeljava e-izobraževanja pomeni znižanje stroškov za izobraževanje oziroma usposabljanje. Priprava učnih vsebin je zamudna ne glede na to, ali je izobraževanje spletno ali ne. Vendar se z e-izobraževanjem izboljša donosnost naložbe vsakič, ko se tečaj uporablja, ker se fiksni produkcijski stroški delijo glede na število uporab (Articulate, 2010). Sistem spletnega usposabljanja oziroma e-izobraževanje zmanjšuje veliko stroškov, ki so sicer povezani s klasičnim izobraževanjem oziroma usposabljanjem v razredu, vključno s potovanji, učnimi gradivi, prostorom in prehrano. Za potrebe klasičnega usposabljanja je posodabljanje in razmnoževanje učnih materialov drago in dolgotrajno. Spletne platforme za usposabljanje pa omogočajo hitro in enostavno posodabljanje učnih vsebin, poleg tega gradivo ostane na spletu in se prihrani pri stroških tiskanja. Glede na prihranke, ki jih ima podjetje po uvedbi programa za usposabljanje na spletu, je naložba v e-izobraževanje ena največjih prednosti za podjetja (BRIDGE, 2018). Ohranjanje zdravega denarnega toka ne pomeni samo ustvarjanja več prihodkov, ampak tudi zmanjšanje stroškov, kadar je to mogoče.

V delu *'The Business Impact of Next-Generation eLearning'* je bilo predstavljenih nekaj primerov, ki ponazarjajo stroškovno učinkovitost izvajanja e-izobraževanja (Rivera, 2017):

- Regionalna izobraževalna služba Shiawassee: prihranek 170 ameriških dolarjev na osebo s pomočjo virtualnih srečanj.
- Urad za javno zdravje Michigan: prihranek 7000 ameriških dolarjev v enem četrtletju z online usposabljanjem.
- Xerox: prihranek v vrednosti 150.000 ameriških dolarjev na osnovi enega samega izobraževalnega dogodka, prenesenega na splet.

Podjetju Discover Financial se je po preusmeritvi 70 % svojega usposabljanja na samostojni študij, videoposnetke in e-učenje zmanjšala poraba sredstev za to področje za 42 %, zadovoljstvo zaposlenih pa se je povečalo za 6 %. To je velika korist za podjetje, zlasti glede na to, da je ponovno zaposlovanje velik strošek za delodajalce. Barkhodaee (2014) prav tako navaja, da so določene raziskave pokazale, da zamenjava tradicionalnega usposabljanja z e-izobraževanjem podjetjem prihrani vsaj 50 % sredstev, namenjenih za izobraževanje. Z uporabo e-izobraževanja pa se do 60 % skrajša tudi čas poučevanja.

E-izobraževanje izboljšuje učinkovitost in produktivnost. Ljudje vedno iščejo priložnosti za rast. Spletno usposabljanje zaposlenim omogoča, da hitro pridobijo znanje o novih procesih in drugih novostih. Ena od glavnih slabosti tradicionalnih metod usposabljanja je dolgotrajnost programov, ki vzamejo veliko časa, ki bi ga lahko porabili za drugo delo. Z uporabo e-izobraževanja zaposleni lahko kadarkoli sodelujejo v spletnih tečajih – tudi doma, ali če imajo čas, na delovnem mestu – tako da se izobraževanje ne prekriva s pomembnimi ali časovno občutljivimi nalogami. Spletne platforme za usposabljanje zaposlenim omogočajo, da ponovno pregledajo ključne informacije, kadar jih potrebujejo (BRIDGE, 2018). Dostop do gradiv za usposabljanje 24/7 veliko pripomore k temu, da e-učenje postaja izobraževalno uveljavljeno po vsem svetu. Dostop "kadarkoli kjerkoli" je vedno primeren in cenjen (Zareie & Jafari Navimipour, 2016). Jasno je, da pomeni manj časovno-prostorskih ovir korist za multinacionalne korporacije, ki se borijo za dosledno usposabljanje delovne sile, razpršene po različnih državah v različnih časovnih pasovih (Servage, 2005). Izobraževalci lahko poljubno dodajajo, dopolnjujejo in spreminjajo gradiva glede na poslovne potrebe ali trende in spremembe. Zaposleni pa lahko tudi sami

prispevajo k vsebini. Vse prispeva k stalnemu učenju in močnejši in samozavestnejši delovni sili. Učinkovita uporaba sistema e-učenja je povezana s produktivnostjo. Zaposleni so hrbtenica podjetja. Zato je zadržanje zaposlenih izrednega pomena za ohranjanje organizacije (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan, 2012). Predan delavec bo vedno prispeval več, kot se od njega pričakuje. Zato je predanost zaposlenih ključna za vsako organizacijo, ki skuša obdržati pomembne zaposlene (Singh & Shukla, 2012). S pomočjo e-izobraževanja podjetja zaposlenim omogočajo rast in napredek in povečajo njihovo predanost in pripadnost podjetju. Posledično to pomeni tudi večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih in podjetja kot celote. V poročilu, ki ga je objavilo podjetje IBM, je navedeno, da podjetja z uporabo orodij za e-izobraževanje lahko povečajo produktivnost tudi do 50 % (Barkhodaee, 2014).

E-izobraževanje je priročno ter prilagodljivo in je brezmejno. Ena od ključnih prednosti e-izobraževanja je, da imajo zaposleni možnost sodelovanja na spletnih tečajih od koder koli preko internetne povezave (BRIDGE, 2018). Zaposlenim, ki potrebujejo usposabljanje, se ni treba več zbirati na istem mestu hkrati in jim ni potrebno potovati daleč stran za obisk tečaja usposabljanja (Jafari Navimipour, Navin, Rahmani, & Hosseinzadeh, 2015). To odpravlja veliko porabljenih energij za usklajevanje, kje in kdaj bo potekal tečaj. Zbrati celotno ekipo zaposlenih na enem mestu nikoli ni enostavno niti učinkovito. Poleg tega e-izobraževanje omogoča zaposlenim, da se usposabljujejo, kadar jim časovno – glede na potrebe dela – najbolj odgovarja. Hitrost učenja pa lahko prilagodijo svojemu tempu (Chen, 2010). E-izobraževanje omogoča vodstvu in zaposlenim večjo fleksibilnost za dokončanje pomembnega usposabljanja takoj, ko se pojavijo določene zahteve (BRIDGE, 2018).

E-izobraževanje omogoča posebljanje učne izkušnje. Vsi zaposleni se ne učijo enako. Čeprav je gradivo tečaja enako za vse uporabnike, e-učenje omogoča vsakemu posamezniku, da si narekuje svoj tempo učenja. Zaradi fleksibilnosti, ki jo omogoča e-učenje, se lahko uporabniki učijo v okolju, ki je bolj primerno za njihov učni stil (BRIDGE, 2018). Prilagoditev izobraževanja posamezniku je bistvenega pomena za spodbujanje učinkovitega, aktivnega, uspešnega in zadovoljnega učenja. To velja še posebej, ko gre za neformalno izobraževanje, ki ga danes zahteva vseživljenjsko učenje, pri čemer ima vse večjo kontrolo nad izobraževanjem učenec sam in je še večji poudarek na samem kontekstu (Henning et al., 2014). Danes želijo imeti izobraževanci nadzor nad učenjem. E-izobraževanje pa omogoča, da se jim ponudi ta nadzor, ki ga učenje v razredu ne

omogoča (Articulate, 2010). Delavci imajo možnost, da se sami učijo tako, kot jim najbolj ustreza, in enostavno ter hitro lahko preučijo tudi druga področja, ki jih zanimajo. Organizacije pa lažje povezujejo učne cilje s kompetencami, delovnimi cilji in prioriteta (Zareie & Jafari Navimipour, 2016).

E-izobraževanje zagotavlja enostaven dostop do informacij. Iskanje informacij po zapiskih, ki so nastali med klasičnim tečajem in so včasih na hitro ali celo nepopolno zapisani, ni najbolj učinkovito. S spletnim usposabljanjem se lahko papirnati materialom v celoti izognemo. Materiali za e-učenje so shranjeni na spletu, zato zaposleni lahko dostopajo do pomembnih virov vsakič, ko naletijo na vprašanje, problem ali težko situacijo (BRIDGE, 2018).

E-izobraževanje omogoča širše upravljanje z znanjem. Mnogi vidijo e-izobraževanja samo kot vnaprej pripravljene tečaje. Ampak e-učenje vključuje vse vrste spletnih tehnologij, ki omogočajo sodelovanje in pogovor. Tako lahko pridobivamo organizacijsko znanje, ki je na voljo tako sedanjim kot bodočim zaposlenim. Spodbujati je potrebno skupno rabo znanja in razdeljevanje le-tega. Ustanovitev učne skupnosti temelji na delitvi tega, kar zaposleni zna, z drugimi. Vključevanje foruma ali wikipedije predstavlja veliko dodano vrednost e-izobraževanju (Articulate, 2010). Glede na to, kako je spletno usposabljanje strukturirano, se lahko spodbuja skupna raba virov in vpogledov, pridobljenih na usposabljanju.

PODROČJA IZOBRAŽEVANJ IN VRSTE E-IZOBRAŽEVANJ V PODJETJIH

Pojav novih tehnologij, spreminjajoči se poslovni procesi, globalizacija in še mnogo drugih faktorjev so razlogi, da se morajo zaposleni v podjetjih prilagajati novim zakonitostim poslovanja. Z ustreznim izobraževanjem lahko usvojimo nova znanja in veščine, ki so osnova za spremembo obnašanja in s tem posledično tudi poslovanja. Mosher in Gottfredson (2011) navajata dva poglavitna vzroka, ki botrujeta potrebi po izobraževanju na delovnih mestih. Prvi vzrok je potreba po formalnem izobraževanju, ki vsebuje dva elementa, in sicer: (1) kadar se nekaj učimo prvič in (2) kadar se želimo naučiti nekaj več. Drugi vzrok pa je potreba po podpori za uspešnost oz. boljše poslovanje: (1) kadar gre kaj narobe, (2) kadar se stvari spremenijo in (3) kadar si želimo stvari zapomniti. Brandon Hall Group (2015) v svoji študiji, objavljeni v knjigi *'Brandon Hall*

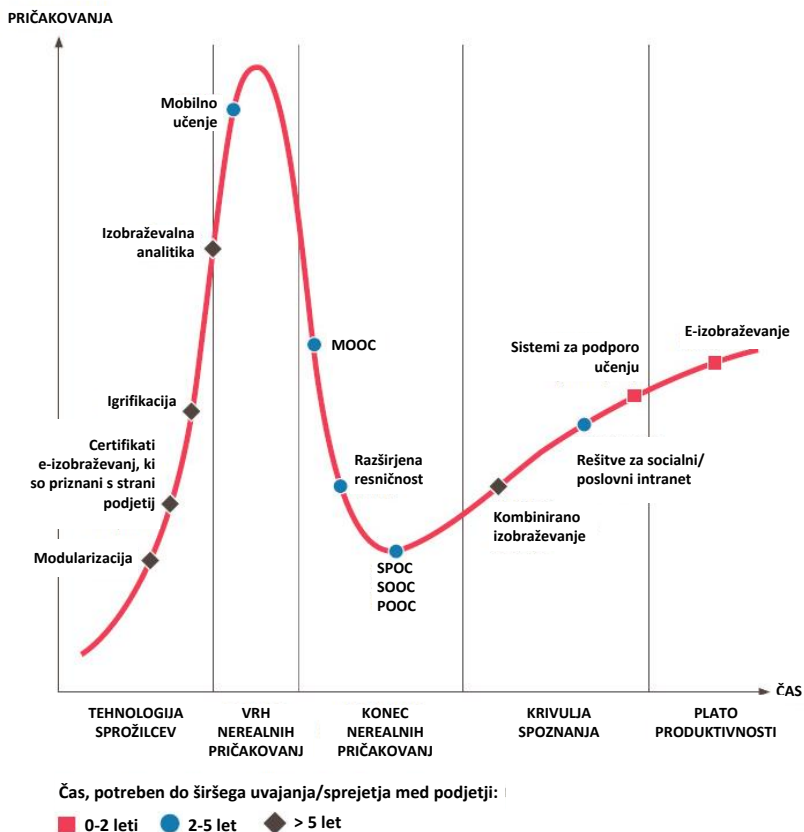
*Learning and Development Answer Book 2015*¹, ugotavlja, da so glavni vzroki oz. potrebe, zaradi katerih se zaposleni izobražujejo, sledeči:

– tehnične veščine, specifične za delo	27 %
– mehka znanja, specifična za delo	13 %
– skladnost (etika, varnost, politika itd.)	13 %
– vodenje razvoja/načrtovanje	11 %
– razvoj individualnih kompetenc	9 %
– poznavanje storitev in izdelkov	9 %
– splošno poslovanje	5 %
– razvoj visokopotencialnih zaposlenih	5 %
– podpora za zmogljivost poslovanja	4 %
– usposabljanje zunanjih sodelavcev	3 %
– drugo	2 %

Hart (2018) v svojem delu omenja raziskavo o načinih učenja na delovnem mestu in učenju za potrebe delovnega mesta, ki poteka že šesto leto in v kateri je sodelovalo preko 5.000 posameznikov iz 65 držav. Raziskava je vključevala dvanajst vprašanj o načinih učenja in dela. Posamezniki so podali naslednje načine učenja na delovnem mestu in za potrebe delovnega mesta, razvrščene po pomembnosti:

– dnevne delovne izkušnje (dnevno delo)	93 %
– delitev znanja znotraj delovne skupine	90 %
– spletno iskanje (npr. Google)	79 %
– spletni viri (videoposnetki, podcasti, članki)	76 %
– upravljanje povratnih informacij in navodil	74 %
– profesionalne mreže in skupnosti	72 %
– trener ali mentor (povratne inf. in navodila)	65 %
– notranji viri (dokumenti, vodniki)	60 %
– blogi in novice	56 %
– e-izobraževanje (spletni tečaji za samostojno učenje)	51 %
– konference in drugi strokovni dogodki	35 %
– usposabljanje v razredu	31 %

Vidimo lahko, da je skoraj 93 % vseh posameznikov odgovorilo, da jim je najpomembnejše učenje neposredno na delovnem mestu in takšno pridobivanje znanja in izkušenj. Načine, ki predstavljajo e-izobraževanje na delovnem mestu (spletno iskanje, spletni viri, blogi, novice in e-izobraževanje v obliki spletnih tečajev za samostojno učenje), so posamezniki, ki so sodelovali v raziskavi, uvrstili zelo visoko. Zaradi vse večje dostopnosti do spletnih virov in pozitivnih lastnosti, ki jih ima e-izobraževanje, lahko z gotovostjo v prihodnosti pričakujemo še večjo pomembnost e-izobraževanja v podjetjih. Pod e-izobraževanjem v podjetjih razumemo vse oblike elektronsko podprtega učenja in ostala učna orodja, ki jih uporabljajo podjetja in organizacije za omogočanje neprekinjenega učenja in razvoja svojih zaposlenih (Docebo, 2016). Roland Berger Strategy Consultants (2014) v svojem delu omenja cikel e-izobraževanj v podjetjih, ki je predstavljen na sliki 1. Cikel je predstavljen v odvisnosti od pričakovanj in časa. Za različne elemente izobraževanj v podjetjih je potreben določen čas do širšega uvajanja/sprejetja. Vidimo lahko, da se v časovnem obdobju tehnologije sprožilcev nahajajo elementi izobraževanj, kot so modularizacija, certificiranje, igrifikacija in izobraževalna analitika. Obdobje nerealnih pričakovanj zaznamuje mobilno učenje, ki ima svoje prednosti, vendar ni uporabno za vse generacije zaposlenih. Obdobje konca nerealnih pričakovanj zaznamujejo sistemi MOOC, razširjena resničnost in sistemi SPOC, SOOC in POOC. Krivulja spoznanj je obdobje, ko se v podjetjih uvajajo sistemi kombiniranega izobraževanja, rešitve za socialni/poslovni internet in sistemi za podporo učenju. Plato produktivnosti – kot zadnjo časovno fazo – pa zaznamuje e-izobraževanje s svojimi prednostmi.



Slika 1: Cikel e-izobraževanja v podjetjih (Roland Berger Strategy Consultants, 2014)

Vsak sistem, omenjen in prikazan na sliki 1, ima svoje značilnosti. V svetu trenutno najbolj znani in razširjeni pa so MOOC-i (več o MOOC-ih v nadaljevanju). Eden bolj znanih je edX, katerega najbolj priljubljeni tečaji v letu 2017 so naslednji (Shan, 2018):

- Uvod v računalništvo (*angl. Introduction to Computer Science*),
- Analiza in vizualizacija podatkov z Excelom (*angl. Analyzing and Visualizing Data with Excel*),
- Uvod v računalništvo in programiranje z uporabo Pythona (*angl. Introduction to Computer Science and Programming Using Python*),
- Priprave na akademski test IELTS (*angl. IELTS Academic Test Preparation*),
- Angleška slovnica in slog (*angl. English Grammar and Style*),

- Priprava na test TOEFL®: notranji vodič (*angl. TOEFL® Test Preparation: The Insider's Guide*),
- Uvod v Python za podatkovno znanost (*angl. Introduction to Python for Data Science*),
- Uvod v analizo podatkov z uporabo Excela (*angl. Introduction to Data Analysis using Excel*),
- Umetna inteligenca (*angl. Artificial Intelligence*) in
- Uvod v Linux (*angl. Introduction to Linux*).

Iz zgornjega seznama lahko vidimo, da med desetimi najbolj priljubljenimi tečaji prevladujejo tečaji računalništva. Omenjeno dejstvo je razumljivo, saj skoraj ni več podjetja, ki bi poslovala brez računalniške podpore. Poleg tečajev so za podjetja pomembni tudi mojstrski programi oz. programi za pridobivanje certifikatov. Shan (2018) navaja, da so bili v okviru edX-a najpopularnejši mikro/mojster programi (*angl. MicroMasters programs*) in programi za pridobitev strokovnih certifikatov (*angl. Professional Certificate*) v letu 2017 sledeči:

- Spletni razvijalec oz. programer (*angl. Front-End Web Developer*),
- Oskrbovalne verige (*angl. Supply Chain Management*),
- Osnove Java-e in Androida (*angl. Java and Android Foundation*),
- Inkluzivno vodenje (*angl. Inclusive Leadership*),
- Uvod v Java programiranje (*angl. Introduction to Java Programming*),
- Podatkovna znanost za vodilne (*angl. Data Science for Executives*),
- Umetna inteligenca (*angl. Artificial Intelligence*),
- Javno upravljanje (*špan. Gestión Pública para el Desarrollo*),
- Poslovni management (*angl. Business Management*) in
- Spletna varnost (*angl. Cybersecurity*).

Za potrebe izobraževanj na različnih področjih poslovanja in del znotraj podjetja so se izoblikovali tečaji in nastala podjetja, ki so strogo specializirana za ponujanje izobraževalnih vsebin. Spodaj omenjena podjetja ponujajo izobraževanja v obliki, kot so: spletni tečaji (*angl. online courses*), video tečaji (*angl. video courses*), boot kampi (*angl. bootcamps*), poddaje (*angl. podcasts*), videi (*angl. videos*), odprti tečaji (*angl. open courseware*), množični odprti spletni tečaji (*angl. massive open online courses – MOOCs*), e-knjige (*angl. ebooks*), članki in navodila (*angl. article and guides*), kratki tečaji (*angl. short courses*), zaslonki posnetki (*angl. screencasts*) in avdio knjige (*angl. audiobooks*)

(Degree, 2016). Vrste izobraževanj, ki jih ponujajo svetovno znana podjetja za potrebe zaposlenih v podjetjih, so sledeča (Degree, 2016):

- vodenje in upravljanje (*angl. leadership and management*): MindTools, Harvard Business Publishing, AMA, Center for Creative Leadership, HBX, CEB, NovoED, McKinsey Academy, DDI, PDI Ninth House, FranklinCovey, Getabstract, Skill soft in drugi;
- tehnologija (programiranje in razvoj) (*angl. technology (programming/ development)*): The Iron Yard, Coursera, Safari, openSAP, Codecademy, Lynda.com, Thinkful, Hack Reactor, Treehouse, General Assembly in drugi;
- aplikacije informacijske tehnologije (*angl. IT applications*): Safari, Lynda.com, Vodecllic, Skillfeed, Logical Operations, mva, Grovo Virtual Training Academy, ExitCertified in drugi;
- servis kupcev (*angl. customer service*): RedVector, OpenSesame, SkillSoft, ServiceSkills.com, Alisona, RapidLearning Institute, Saylor.org, CareerTrack in drugi;
- pritožbe in etika (*angl. compliance and ethics*): Emtrain, Accelus, Cintas, LRN, Navex, EduNeering, NYSE Governance Service, DuPoint in drugi;
- finance in bančništvo (*angl. finance and banking*): SmartPros, FitchLearning, Bankers Edge, AME Learning in drugi;
- poslovne/strokovne veščine (*angl. business/professional skills*): SkillPath, Coursera, Lynda.com, Accenture, IDEO, SBA.gov, Soundview, SkillSoft, Grovo, Saylor.org in drugi;
- človeški viri/izobraževanje & razvoj (*angl. human resources/ learning & development*): OpenSesame, CORP/U, ThinkHR, eCornell, HR Classroom, CEB, Kornn Ferry, BrandonHall group, SHRM, Ald, WorldatWork, Bersin in drugi;
- mehka znanja (komunikacija) (*angl. Soft skills (communication)*): FranklinCovey, VitalSmart, tmsWorld, Communispond, Berlitz, Alisona, AMA, MidnTools, The Second City, RW³ CultureWizard in drugi;
- prodaja in marketing (*angl. sales and marketing*): Udemy, audible.com, Safari, OpenSesame, MHI Global, eCornell, Huthwaite, RapidLearning Institute, HubSpot Academy in drugi;

- dizajn (*angl. design*): BLOC, Lynda.com, Pluralsight, HowU, HackDesign, Tuts+, Tradecraft, SkillShare, Treehouse in drugi.

SISTEMI ZA E-IZOBRAŽEVANJE

Obstaja več sistemov, ki se uporabljajo v e-izobraževanju. V nadaljevanju so predstavljeni v svetu zelo priljubljeni in vedno bolj razširjeni množični odprti spletni tečajji, ki ponujajo znanja z različnih področij. Prav tako so predstavljeni sistemi za podporo učenju, brez katerih bi se množični odprti spletni tečajji MOOC in ostala e-izobraževanja v podjetjih in za podjetja težko izvajala.

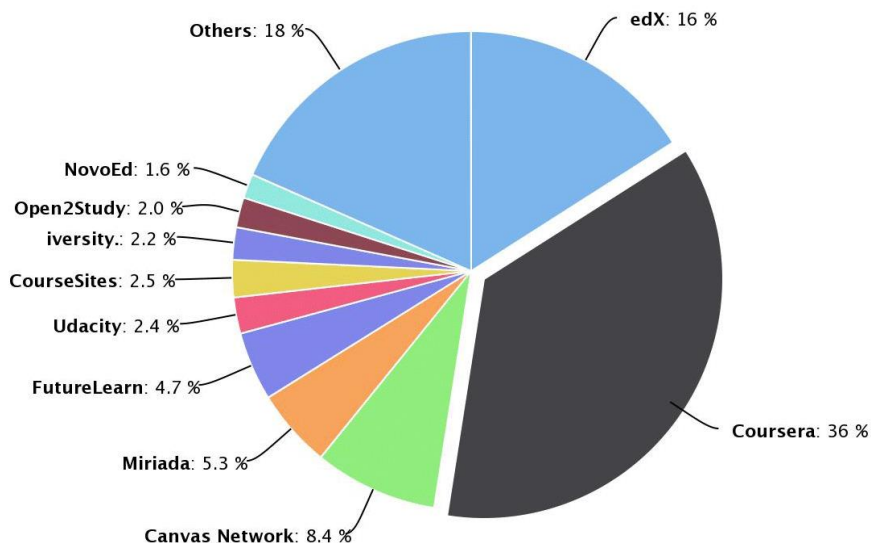
MNOŽIČNI ODPRTI SPLETNI TEČAJI (MOOC)

Množični odprti spletni tečajji imajo lahko veliko število udeležencev, ki se vključijo v tečaj, ponujen na spletu, brez kakršnih koli vstopnih zahtev in to večinoma brezplačno (odprto). Tečaje si je moč ogledati večkrat, kadarkoli in kjerkoli. Udeleženci morajo na koncu ali vmes odgovarjati na testna vprašanja, v nekaterih primerih s podporo spletnih tutorjev. Ena ključnih značilnosti te oblike je, da udeleženci komunicirajo preko spleta, delajo skupaj na določenih nalogah oziroma tematikah in odgovarjajo drug drugemu na vprašanja. MOOC-i predstavljajo vizijo sveta enakih priložnosti (Roland Berger Strategy Consultants, 2014). Zagotavljajo prosti dostop do izobraževanja. So brezplačni in odprti za vse (Alraimi, Zo, & Ciganek, 2015). Predstavljajo ideal, ki bi lahko izboljšal življenja številnih ljudi.

Profesor iz Stanforda Sebastian Thrun, ki ga pojmuje kot "botra MOOC-ov" in tudi kot genija Googla, je napovedal izjemno spremembo pri Udacity, spletnem portalu, ki ponuja tečaje na nivoju Stanforda. Portal bo prešel od zagotavljanja čistih akademskih ponudb na več tečajev oziroma vsebin, prilagojenih posebnim potrebam podjetij. Thrun pa ni edini v tem. Pojavili so se že nekateri akronimi, kot so SPOCs '*Small, Private Online Courses*', SOOCs '*Selective Open Online Courses*', kjer so udeleženci izbrani glede na vstopne pogoje ali s strani podjetja POOCs '*Personalized Open Online Courses*' in drugih (Roland Berger Strategy Consultants, 2014).

EdSurge (2015) navaja, da so v okviru MOOC-ov najbolj zastopana področja izobraževanja sledeča: humanistične vede, računalništvo in programiranje, management in poslovanje, znanost, zdravje in medicina, izobraževanje in učenje

ter drugo. V okviru MOOC-ov lahko najdemo različne zahtevnostne stopnje gradiv, ki se najpogosteje delijo na tri stopnje, in sicer (Jereb & Urh, 2016): začetniška stopnja (*angl. introductory*), srednje težka stopnja (*angl. intermediate*) in napredna stopnja (*angl. advanced*). Najpogosteje uporabljeni jeziki v okviru MOOC-ov so angleški, španski, kitajski, francoski in drugi jeziki. V nadaljevanju so naštetih svetovno znani MOOC-i (abecedni red): Academic Earth, Canvas Network, Cognitive Class, Coursera, edX, Eliademy, FutureLearn, iversity, Kadenze, Khan Academy, NovoEd, Miriada X, NPTEL, One Month, Open2Study, OpenClassrooms, openHPI, OpenLearning, Peer to Peer University, Saylor, Stanford Online, Udacity, Udemy, WizIQ, XuetaangX in drugi. Na sliki 2 so prikazani najbolj razširjeni MOOC-i, med njimi pa prevladujeta Coursera in edX.



Slika 2: Razširjenost ponudnikov tečajev v okviru MOOC-ov (EdSurge, 2015)

EdSurge (2015) navaja, da so bile s strani uporabnikov najbolj ocenjene univerze, ki ponujajo MOOC-e in so objavile vsaj pet tečajev, sledeče: Santa Fe Institute, Monash University, Case Western Reserve University, San Jose State University, Australian National University, Yale University, The University of North Carolina at Chapel Hill, University of Melbourne, University of Queensland in Wharton School of the University of Pennsylvania.

SISTEMI ZA UPRAVLJANJE UČENJA (LMS)

Prednosti e-izobraževanja, ki so bile predhodno predstavljene, predstavljajo del razlogov, zakaj se e-izobraževanje izjemno hitro širi med uporabniki v podjetjih. Pri klasičnem izobraževanju učitelj ali profesor zelo težko prilagaja učno snov različnim stilom učenja in sposobnostim učečih. E-izobraževanje s svojimi lastnostmi omogoča prilagajanje učnih vsebin in s tem povečuje stopnjo učinkovitosti in uspešnosti učenja, kar je v podjetjih izredno pomembno. Na področju e-izobraževanja so v svetu vse bolj razširjeni tako imenovani sistemi za upravljanje učenja (*angl. Learning Management System – LMS*). Osnovni namen sistemov za upravljanje učenja je pomoč učiteljem pri obvladovanju, upravljanju in dokumentiranju dela študentov (Tetsuharu, 2009). Sistemi za upravljanje učenja omogočajo izvajanje določenih funkcionalnosti, kot so (Tariq in drugi, 2014) e-pošta, izvajanje izpitov, ankete, videokonference, analiziranje dela učencev, upravljanje učnih vsebin, forumi ... Sodobni sistemi za upravljanje učenja vsebujejo določene funkcije, ki omogočajo vključevanje drugih tehničnih vsebin, s katerimi lahko še obogatimo izobraževalne sisteme. Ko je govora o takšnih sistemih, nikakor ne smemo spregledati tehničnega podpornega sistema SCORM (*angl. Sharable Content Object Reference Model*). SCORM je tehnični standard e-učenja in omogoča povezavo med sistemi za upravljanje učenja ter učnimi gradivi (Rustici Software, 2017). V sistemih za upravljanje učenja se vedno pogosteje uporabljajo SCORM-i zaradi svojih prednosti. Ispringsolutions (2015) navaja nekatere glavne prednosti SCORM-a, ki so:

- široka dostopnost,
- prilagodljivost,
- ponovna uporaba,
- višja stopnja angažiranosti in
- ugodna cena.

Podjetniški sektor bo primarni končni uporabnik na spletnem trgu sistemov za podporo učenju zaradi naraščajoče potrebe po zagotavljanju stroškovno učinkovitih in kakovostnih spletnih tečajev za zaposlene ter povečanemu sprejemanju rešitev sistemov za upravljanje učenja v oblaku. Podjetja uporabljajo sisteme za podporo učenju za usposabljanja preko vrste spletnih tečajev, saj uporaba sistemov za upravljanje učenja zmanjšuje stroške usposabljanja in pomaga pri učinkovitem spremljanju napredka z oddaljenih lokacij (Technavio,

2018a). Na spletni strani Capterre lahko zasledimo listo med uporabniki najbolj priljubljenih sistemov za upravljanje učenja. Razvrstitev po priljubljenosti je bila narejena na osnovi glasovanja, kjer 40 % vse točk predstavljajo glasovi kupcev, 40 % vseh točk predstavljajo glasovi uporabnikov in 20 % točk predstavljajo glasovi, pridobljeni preko sledilcev na socialnih omrežjih (Capterra, Facebook, LinkedIn in Twitter), in je sledeča (Capterra, 2017):

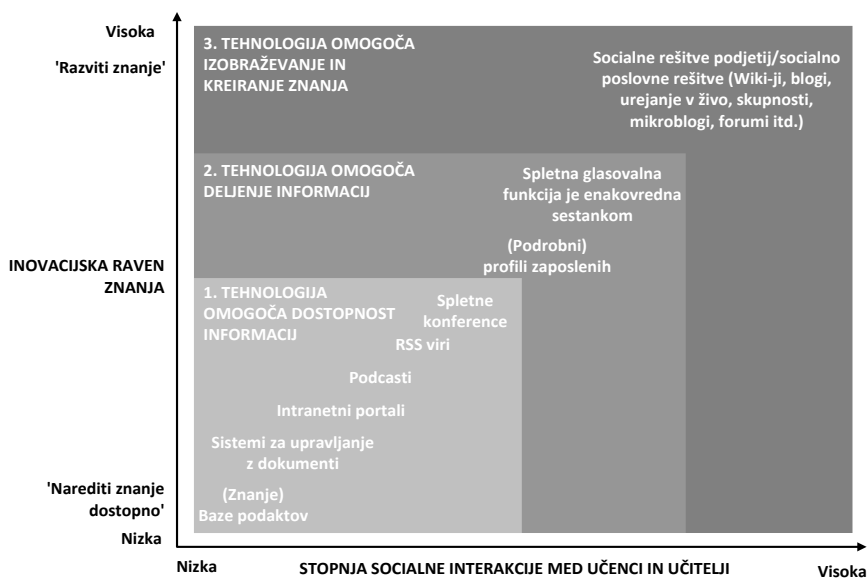
- Edmodo,
- Moodle,
- SuccessFactors,
- Blackboard,
- Cornerstone,
- SkillSoft,
- Instructure,
- Saba Software,
- Schoology,
- Litmos.

Capterra (2017) navaja glavne značilnosti, lastnosti in druge elemente, ki so pomembni pri primerjavi in izbiri sistemov za podporo učenju: (1) komu je namenjen sistem oz. kdo so ciljna skupina uporabnikov (akademsko/izobraževalno in korporacijsko/podjetniško); (2) cena (brezplačni ali plačljivi sistemi); (3) platforme (operacijski sistem ali splet), na kateri deluje sistem za podporo učenja (Windows, Mac OS X in splet); (4) mobilne platforme, na katerih deluje sistem za podporo učenja (Androin, iOS); (5) tehnična podpora; (6) možnosti izobraževanja (osebno, v živo preko spleta, spletni seminar in tehnična dokumentacija). Poleg omenjenih glavnih značilnosti in lastnosti so pri izbiri sistema za podporo učenju pomembni tudi drugi elementi, ki omogočajo določene funkcije, kot so: asinhrono učenje, kombinirano učenje, vodenje tečajev, upravljanje s certifikati, upravljanje vsebin, e-trgovina, usposabljanje zaposlenih, spremljanje zavzetosti, igrifikacija, upravljanje medijev, sledenje spretnostim, socialno učenje, študentski portali, sinhrono učenje, testiranje/ocenjevanje, podjetja za usposabljanje, video konference, virtualne učilnice in drugo.

OBETI ZA PRIHODNOST

Večina podjetij in organizacij se dnevno srečuje s konkurenco in posledično z neprestanim bojem za obstanek. Pri tem so primorani uporabljati različne strategije za doseganje konkurenčnih prednosti. Podjetja, ki se zavedajo pomena uporabe sodobnih tehnologij in postopkov, neprestano vlagajo v znanje zaposlenih in si s tem povečujejo inovacijske možnosti. Henderson (2017) je

mnenja, da so inovacije življenjskega pomena za podjetja, saj omogočajo hitrejšo promocijo na trgih in zagotavljajo boljšo povezavo z razvijajočimi se trgi, kar lahko privede do večjih priložnosti, zlasti v razvitih državah. Slika 3 prikazuje, kako socialne online tehnologije omogočajo razvoj interaktivnega kompleksnega znanja. Obstajajo tri stopnje v povezavi s tehnologijo, ki so: (1) tehnologija omogoča dostopnost informacij, (2) tehnologija omogoča deljenje informacij in (3) tehnologija omogoča izobraževanje in kreiranje novega znanja. Vsaka od naštetih stopenj vključuje določene elemente učenja (npr. baze podatkov, RSS vire, spletne konference idr.). Podjetja, katerih inovacijska raven posredovanega znanja in stopnja socialne interakcije med učenci in učitelji je visoka, imajo tudi visoko stopnjo inovacij. V ta sklop zagotovo sodijo nekatera podjetja na področju informacijsko-komunikacijskih rešitev ter računalniška podjetja.



Slika 3: Socialne online tehnologije omogočajo razvoj interaktivnega kompleksnega znanja (Roland Berger Strategy Consultants, 2014).

Zaradi številnih prednosti, ki jih ima e-izobraževanje, je v prihodnosti pričakovati še večjo širitev in uporabo e-izobraževanja tako v zasebnem kot v poslovnem sektorju. Informacijsko-komunikacijska tehnologija, internet in vse bolj razširjena družbena omrežja (*angl. social network.s*) so omogočila nove principe, tehnike in metode prihodnjemu izobraževanju. Nekateri trendi na področju izobraževanja v prihodnosti so: interaktivno učenje s pomočjo video vsebin, učenje s pomočjo iger, igrifikacija in mobilno učenje (Garg, 2017). Boller (2017)

poleg že omenjenih trendov mobilnega učenja, igrifikacije, interaktivnega učenja omenja še mikro učenje in 360° video učenje.

Kombinirano učenje

Edglossary (2013) opredeljuje kombinirano učenje (*angl. blended learning*) kot uporabo spletnih in osebnih učnih izkušenj pri učenju. Pri kombiniranem učenju se učenci udeležijo pouka, ki ga učitelj izvaja v tradicionalni učilnici, hkrati pa samostojno delajo v spletni učilnici izven klasične učilnice. Technavio (2018b) v svoji tržni raziskavi navaja nekatera najpomembnejša podjetja, ki so pomembni igralci na področju podjetniškega kombiniranega učenja (*angl. blended learning*): City & Guilds Group, Cegos, D2L, GP Strategies, NIIT in Skillsoft.

Mobilno učenje

Beal (2018) opredeljuje mobilno učenje (*angl. mobile learning*) kot izobraževanje prek interneta z uporabo osebnih mobilnih naprav, kot so tablični računalniki in pametni telefoni, z namenom pridobivanja učnih gradiv z mobilnimi aplikacijami, socialnimi interakcijami in spletnimi izobraževalnimi vozlišči. Takšen način izobraževanja je prilagodljiv in omogoča študentom dostop do izobraževanja kjerkoli in kadarkoli. Na področju mobilnega izobraževanja so najbolj znani ponudniki programskih orodij in rešitev sledeči programi (Capterra, 2018a):

- EduBrite,
- Worldclass,
- Pocket SEED,
- CD2 Mobile Lesson Builder,
- Adobe Connect Learning,
- TappnEd,
- Learner Mobile,
- Cerego,
- CourseStage,
- On.Board.

Igrifikacija

Deterding (2011) definira koncept igrifikacije kot 'uporabo igralnih elementov za spodbujanje vedenja uporabnikov v neigralnih kontekstih'. Buckley in Doyle (2017) opredelujeta igrifikacijo kot zbirko orodij, ki jo v podjetjih uporabljajo v okviru e-izobraževanj za doseganje določenega vedenja, ki je usklajeno s poslovnimi cilji podjetja. Hugos (2012) omenja, da je igrifikacija v poslovnih

okoljih namenjena izboljšanju uspešnosti in učinkovitosti del in nalog, ki jih opravljajo zaposleni. Svetovno priznane spletne strani in aplikacije na področju e-izobraževanja, ki uporabljajo elemente igrifikacije, so: Moodle, Duolingo, Khan Academy, Lumosity, Neuro Nation in druge. Hamari in Koivisto (2013) navajata nekatere najbolj znane storitve, ki so podprte z elementi igrifikacije, kot so Nike+, Zombies, Run!, Fitocracy, Runkeeper in druge. Capterra (2018b) navaja deset najbolj znanih programskih orodij za uvedbo igrifikacije v podjetje, ki se lahko uporablja na različnih področjih, predvsem pa na področju izobraževanja:

- Queue,
- GetBadges,
- Edgagement,
- Battlejungle,
- SelfDrvn,
- Agile CRM,
- Kahoot!,
- Picnic,
- Judgify,
- Snowfly.

Pri izbiri ustreznega programskega orodja, ki omogoča uporabo igrifikacije v podjetjih, je potrebno imeti v mislih sledeče elemente, ki omogočajo (Capterra, 2018b): (1) kulturno primerjanje, (2) primerjanje zaposlenih, (3) nagrade za zaposlene, (4) navodila za zaposlene, (5) upravljanje povratnih informacij, (6) upravljanje ciljev, (7) zdravstveni in wellness programi, (8) upravljanje učinkovitosti, (9) programi nagrad, (10) družbena priznanja in (11) ankete.

ZAKLJUČEK

Današnje gospodarstvo zaznamujejo industrijske spremembe, globalizacija, dvig intenzivne konkurence, intenzivna izmenjava in prenos znanja, revolucija informacijske tehnologije, spremenjene učilnice in pomanjkanje sposobnosti zadovoljevanja potreb novega učnega sveta in življenja. Učenje spreminja svojo središčno točko, od učitelja do študenta. Hkrati ponuja nepredstavljive možnosti interakcije in dostopa do znanja praktično kjer koli na svetu (Cidral, Oliveira, Di Felice, & Aparicio, 2017).

Podjetja morajo redno izobraževati in izpopolnjevati svojo delovno silo, da bi ostala konkurenčna. E-izobraževanje ob podpori sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije danes podjetjem ponuja možnost izobraževati svoje zaposlene, da so le-ti seznanjeni z najnovejšimi vsebinami v vsakem trenutku.

Sistemi za e-izobraževanje predstavljajo učno orodje, ki je dostopno, prilagodljivo in ga je mogoče znova in znova uporabljati kadarkoli in kjerkoli.

Priznanja / Acknowledgments

Prispevek soavtorice dr. Eve Jereb pri prispevku »E-izobraževanje v podjetjih« je nastal v okviru raziskovalne dejavnosti, financirane po programu številka P5-0364, katerega je sofinancirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Literatura

- Alraimi, K. M., Zo, H., & Ciganek, A. P. (2015). Understanding the MOOCs continuance: The role of openness and reputation. *Computers & Education*, 80, 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.08.006>.
- Aparicio, M., Bacao, F., & Oliveira, T. (2014). Trends in the e-learning ecosystem: A bibliometric study. 20th Americas conference on information systems, AMCIS 2014.
- Articulate. (2010). Why E-Learning is So Effective. Pridobljeno 9. 1. 2018, <http://blogs.articulate.com/rapid-elearning/why-e-learning-is-so-effective/>
- Barkhodae, S. (2014). Nearly Half of Fortune 500 Companies Use E-learning. Why Aren't You? Pridobljeno 9. 01. 2018, <https://skyprep.com/2014/12/16/nearly-half-fortune-500-companies-use-e-learning-why-not-you/>
- Beal, V. (2018). Mobile learning (m-learning). Pridobljeno 23. 1. 2018, <https://www.webopedia.com/TERM/M/mobile-learning-m-learning.html>
- Boller, S. (2017). Seven 2017 Learning Trends: Novel or Norm? Pridobljeno 10. 1. 2017, <http://www.bottomlineperformance.com/seven-2017-learning-trends-novel-or-norm/>
- Brandon Hall Group. (2015). Brandon Hall Learning and Development Answer Book 2015.
- Bregar, L., Zagamajster, M., & Radovan, M. (2010). *Osnove e-izobraževanja*. Andragoški center Slovenije.
- BRIDGE. (2018). The Advantages of E-Learning for Business. Pridobljeno 9. 1. 2018, <https://www.getbridge.com/lc/articles/benefits-of-e-learning>
- Buckley, P., & Doyle, E. (2017). Individualising gamification: An investigation of the impact of learning styles and personality traits on the efficacy of gamification using a prediction market. *Computers & Education* 106, 43–55.
- Capterra. (2017). LMS Software. Pridobljeno dne 12. 1. 2018, <https://www.capterra.com/learning-management-system-software/#infographic>
- Capterra. (2018a). Mobile Learning Software. Pridobljeno dne 13. 1. 2018, https://www.capterra.com/mobile-learning-software/?utf8=%E2%9C%93&users=&sort_options=Highest+Rated
- Capterra. (2018b). Mobile Learning Software, Find the best Gamification Software for your business. Pridobljeno dne 13. 1. 2018,

- https://www.capterra.com/gamification-software/?utf8=%E2%9C%93&users=&sort_options=Highest+Rated
- Chen, H. J. (2010). Linking employees' e-learning system use to their overall job outcomes: An empirical study based on the IS success model. *Computers & Education*, 55(4), 1628–1639.
- Cidral, W. A., Oliveira, T., Di Felice, M., & Aparicio, M. (2017). E-learning success determinants: Brazilian empirical study. *Computers & Education*, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.12.001>
- Commission on Technology & Adult Learning. (2001). A Vision of E-Learning for American's Workforce, National Governors Association, www.nga.org/cda/files/ELEARNINGREPORT.pdf
- Degree. (2016). Infographic: The Learning Content Landscape. Pridobljeno dne 13. 1. 2018, <http://blog.degree.com/infographic-the-learning-content-landscape/>
- Deterding, S. (2011). Situated motivational affordances of game elements: A conceptual model, in: Presented at Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts, a workshop at CHI 2011. Pridobljeno dne 11. 11. 2017 na <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/09-Deterding.pdf>
- Dharmawansa, A. D., Katsuko T., Nakahira, K. T., & Fukumura, Y. (2013). Detecting eye blinking of a real-world student and introducing to the virtual e-Learning environment. *Procedia Computer Science*, 22, 717–726.
- Docebo. (2016). Elearning market trends and forecast 2017–2021. Pridobljeno dne 10. 1. 2018, <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/TP271/Additional%20material/docebo-elearning-trends-report-2017.pdf>
- Edglossary. (2013). BLENDED LEARNING. Pridobljeno dne 25. 1. 2018, <http://edglossary.org/>
- EdSurge. (2016). MOOCs in 2015: Breaking Down the Numbers. Pridobljeno dne 12. 1. 2018, <https://www.edsurge.com/news/2015-12-28-moocs-in-2015-breaking-down-the-numbers>
- Gagnon, M. P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J. P., Pare, G., Cote, J., & Courcy, F. (2015). Alerning organization in the service of knowledge management among nurses: a case study. *International Journal of Information Management*, 35(5), 636–642.
- Garg, A. (2017). Three BIG eLearning Trends for 2017, Upside Learning. Pridobljeno 24. 1. 2017, <https://www.upsidelearning.com/blog/index.php/2017/01/24/elearning-trends-2017/>
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2013). Social motivations to use gamification: An empirical study of gamifying exercise. In Proceedings of the 21st European conference on information systems, Utrecht, The Netherlands, June 5–8, 2013.
- Hart, J. (2018). Introduction to Modern Workplace Learning in 2018. Pridobljeno dne 13. 1. 2018, <http://modernworkplacelearning.com/mwl-series-2018-part-1-an-introduction-to-mwl-in-2018/>
- Henderson, T. (2017). Why Innovation Is Crucial To Your Organization's Long-Term Success. Pridobljeno 25. 1. 2018, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/08/why-innovation-is-crucial-to-your-organizations-long-term-success/#31f663403098>

- Henning, P. A., Heberle, F., Streicher, A., Zielinski, A., Swertz, C., Bock, J., Zander, S., & the INTUITEL collaboration (2014). Personalized web learning: merging open educational resources into adaptive courses for higher education. V M. Kravcik, O.C. Santos in J.G. Boticario (uredniki), *Personalization Approaches in Learning Environments*, 55.
- Higley, M. (2013). Benefits of Synchronous and Asynchronous e-Learning. Pridobljeno 15. 1. 2018, <https://elearningindustry.com/benefits-of-synchronous-and-asynchronous-e-learning>
- Honey, P. (2001). E-learning: a performance appraisal and some suggestions for Improvement. *The Learning Organization*, 8(5), 200–203.
- Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: a regression analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 60–79.
- Hugos, M. (2012). *Enterprise Games*, O'Reilly.
- Ispringsolutions. (2015). 5 Benefits of Teaching with SCORM in Your Online Course. Pridobljeno dne 14. 12. 2017 na <https://www.ispringsolutions.com/blog/5-benefits-of-teaching-with-scorm-in-your-online-course/>
- Jafari Navimipour, N., Navin, A. H., Rahmani, A. M., & Hosseinzadeh, M. (2015). Behavioral modeling and automated verification of a Cloud-based framework to share the knowledge and skills of human resources. *Computers in Industry*, 68, 65–77.
- Jereb, E., & Urh, M. (2016). Množični odprti spletni tečaji kot možnost izobraževanja, 35. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, 16.–18. marec 2016, Portorož, Slovenija.
- Kimiloglu, H., Ozturan, M., & Kutlu, B. (2017). Perceptions about and attitude toward the usage of e-learning in corporate training. *Computers in Human Behavior*, 72, 339–349.
- Mindflash. (2018). Asynchronous Vs. Synchronous E-Learning. Pridobljeno 15. 1. 2018, <https://www.mindflash.com/elearning/asynchronous-synchronous>
- Mosher, B., & Gottfredson, C. (2011). *Innovative Performance Support: Strategies and Practices for Learning in the Workflow*. MacGraw-Hill Companies.
- Rivera, M. (2017). 4 Ways eLearning Impacts Businesses. Pridobljeno 10. 1. 2018, <https://elearningindustry.com/4-ways-elearning-impacts-businesses>
- Roland Berger Strategy Consultants. (2014). *Corporate learning goes digital*. Pridobljeno 9. 1. 2018, <http://www.rolandberger.com/>
- Rustici Software. (2017). What is SCORM?. Pridobljeno 14. 12. 2017 na <https://scorm.com/scorm-explained/>
- Servage, L. (2005), Strategizing for workplace e-learning: some critical considerations. *Journal of Workplace Learning*, 17 (5/6), 304–317, <https://doi.org/10.1108/13665620510606733>
- Shan, D. (2018). EdX's 2017: Year in Review. Pridobljeno dne 12. 1. 2018, <https://www.class-central.com/report/edx-2017-review/>
- Singh, A., & Shukla, T. (2012). Employee engagement in an indian tin manufacturing organization: an investigation. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 1(3), 80–93.
- Tariq, M. B., Musavir, A., & Tariq, R. J. (2014). Applications of e-Learning in engineering education: A case study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 123, 406–413.

- Technavio. (2014). E-learning Market in Europe 2015–2019. Pridobljeno 9. 1. 2018, https://www.technavio.com/report/e-learning-market-in-europe-2015-2019?utm_source=T2&utm_medium=BW&utm_campaign=Media
- Technavio. (2016). Global Corporate E-learning Market 2016–2020. Pridobljeno dne 13. 1. 2018, <https://www.technavio.com/report/global-education-technology-corporate-e-learning-market>
- Technavio. (2018a). Global Learning Management System Market 2018–2022. Pridobljeno dne 13. 1. 2018, <https://www.technavio.com/report/global-lms-market-analysis-share-2018>
- Technavio. (2018b). Global Corporate Blended Learning Market 2018–2022. Pridobljeno dne 13. 1. 2018, <https://www.technavio.com/report/global-corporate-blended-learning-market-analysis-share-2018>
- Tetsuharu, K. (2009). A report on e-learning classes in which a LMS/CMS is used, Research Reports of Kagoshima National College of Technology, Vol.44, str. 27–30.
- Trentin, G. (2002). From distance education to virtual communities of practice: the wide range of possibilities for using the internet in continuous education and training. *International Journal on E-Learning*, 1(1), str. 55-66.
- Welsh, E., Wanberg, C., Brown, K., & Simmering, M. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), str. 245–58.
- Zareie, B., & Jafari Navimipour, N. (2016). The effect of electronic learning systems on the employee's commitment. *The International Journal of Management Education*, 14, str. 167–175.

ZNANSTVENA RECENZIJA MONOGRAFIJE

Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije

Znanstvena monografija »Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije« obsega naslednja poglavja:

- Predgovor (katerega je napisal urednik znanstvene monografije Marko Ferjan)
- Vpliv tehnološkega razvoja na kadrovske funkcije v organizacijah avtor (Marko Ferjan);
- Planiranje kadrov (avtorica Mojca Bernik);
- Trg dela in zaposlovanje (avtorica Vesna Novak);
- Paradigma kompetenc v kadrovskem managementu (avtorja Iztok Podbregar in Polona Šprajc);
- Perspektiva obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa (avtorja Iztok Podbregar in Polona Šprajc);
- E-izobraževanje v podjetjih (avtorja Eva Jereb in Marko Urh).

Marko Ferjan je v prispevku z naslovom »Vpliv tehnološkega razvoja na kadrovske funkcije v organizacijah« je predstavil, kako je vzporedno z razvojem tehnologije in organizacij tudi kadrovska funkcija dobivala nove dimenzije.

Prispevek Mojce Bernik z naslovom »Planiranje kadrov« se osredotoča predvsem na predstavitev metod za izračun potrebnega števila kadrov. Avtorica predstavlja tudi nekatera sodobna programska orodja za planiranje kadrov.

Vesna Novak je napisala prispevek z naslovom »Izzivi zaposlovanja v novem tisočletju«. Analizirala je deleže zaposlenih v storitvenem in industrijskem sektorju po državah Evropske unije: leta 2004, leta 2009 in leta 2014. Delež zaposlenih v storitvenem sektorju v vseh državah EU narašča. Slovenija pa je med članicami EU po podatkih Eurostata šele na 24. mestu po deležu delovno aktivnih v storitvenem sektorju in še vedno močno zaostaja za povprečjem EU.

Iztok Podbregar in Polona Šprajc v prispevku »Paradigma kompetenc v kadrovskem managementu« ugotavljata, da organizacije ostajajo skupnosti ljudi in to kljub dejstvu, da današnji čas narekuje razvoj digitalizacije in robotizacije. Prav ljudje, ki imajo ustrezne kompetence, so še vedno tisti, ki narekujejo razvoj in postavljajo vedno nove mejnike.

Tudi prispevek »Perspektiva obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa« sta napisala Iztok Podbregar in Polona Šprajc. Tveganja so dogodki, ki jih običajno ne pričakujemo in pogosto tudi ne planiramo. Vendar tudi te dogodke morajo organizacije pričakovati, jih resno obravnavati, obvladovati in sanirati.

Eva Jereb in Marko Urh v prispevku »E-izobraževanje v podjetjih« pojasnjujeta, da je E-izobraževanje v zadnjih letih vedno bolj priljubljen način učenja, ki ga uporabljajo številne organizacije, ker omogoča raznoliko usposabljanje geografsko razpršene delovne sile na stroškovno učinkovit način.

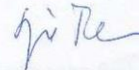
Vsebina prispevkov se nanaša na aktualne teme kadrovskega managementa. Vsi prispevki skupaj tvorijo zaokroženo celoto. Prispevki so ustrezno strukturirani. Avtorji uporabljajo ustrezno terminologijo in se sklicujejo na relevantno znanstveno literaturo. Način citiranja je ustrezen.

Dodana vrednost pričujoče znanstvene monografije je, da paradigme kadrovskega managementa umesti v evolucijski kontekst. Kadrovska funkcija je že tisočletja ena od najpomembnejših sestavin vseh organiziranih človekovih dejavnosti. Vzorci delovanja kadrovskega managementa pa so se skozi zgodovino spreminjali.

Iz pričujoče monografije je razvidno, kateri procesi v razvoju tehnike in človeške družbe nasploh so bili sprožilni mehanizem za spremembe tudi v kadrovskem managementu, zakaj nekateri, včasih splošno veljavni modeli danes izgubljajo na pomenu in zakaj se pojavljajo spremembe.

V Mariboru, 10.3.2018

Prof. dr. Sonja Treven



RECENZIJA ZNANSTVENA MONOGRAFIJE »KADROVSKI MANAGEMENT - OD INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE DO DIGITALIZACIJE«

Znanstvena monografija »Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije«, ki jo je uredil Marko Ferjan, je sestavljena iz poglavij *Vpliv tehnološkega razvoja na kadrovsko funkcijo v organizacijah* (avtor Marko Ferjan); *Planiranje kadrov* (avtorica Mojca Bernik); *Trg dela in zaposlovanje* (avtorica Vesna Novak); *Paradigma kompetenc v kadrovskem managementu* (avtorja Iztok Podbregar in Polona Šprajc); *Perspektiva obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa* (avtorja Iztok Podbregar in Polona Šprajc); ter *E-izobraževanje v podjetjih* (avtorja Eva Jereb in Marko Urh).

V poglavju »Vpliv tehnološkega razvoja na kadrovsko funkcijo v organizacijah« Marko Ferjan analizira evolucijo kadrovske funkcije v organizacijah. Z razvojem tehnoloških postopkov so se razvijale tudi organizacije (proizvodna podjetje, prodajno podjetje, trženjsko naravnano podjetje, družbeno odgovorno podjetje in percepcijska organizacija), hkrati z razvojem podjetja pa se je spreminjala tudi kadrovska funkcija v organizacijah. Avtor analizira razvoj kadrovske funkcije v odnosu do razvojne stopnje organizacije. Mojca Bernik v naslednjem poglavju »Planiranje kadrov« predstavlja metode za izračun potrebnega števila kadrov. V industrijski družbi so prevladovali ponavljajoči se delovni procesi, zato so bile za izračun potrebnega števila kadrov aktualne normativne metode. V procesih, ki so po naravi storitve, pa imamo največkrat opraviti s prihodi strank. Pogostost prihodov strank je naključna spremenljivka, zato se za izračun potrebnega števila zaposlenih uporabljajo modeli strežb. Poglavje »Izzivi zaposlovanja v novem tisočletju« avtorice Vesne Novak analizira deleže zaposlenih v storitvenem in industrijskem sektorju po državah Evropske unije. Avtorica ugotavlja, da v državah EU delež zaposlenih v industriji že desetletja zmanjšuje, delež zaposlenih v storitvenih dejavnostih pa se povečuje. Zaradi tega prihaja do sprememb na trgu dela. Avtorica ugotavlja, da Slovenija po deležu zaposlenih v storitvenem sektorju zaostaja za povprečjem EU. Prispevek »Paradigma kompetenc v kadrovskem managementu« sta napisala Iztok Podbregar in Polona Šprajc. V njem ugotavljata, da organizacije dosegajo konkurenčno prednost s pravo kombinacijo sposobnosti, znanj, spretnosti, veščin in izkušenj zaposlenih. Kljub temu, da živimo v času digitalizacije in robotizacije, so kompetentni zaposleni tisti vir, ki narekuje organizacijski razvoj. Tudi prispevek »Perspektiva obvladovanja tveganj na področju kadrovskega managementa« sta napisala Iztok Podbregar in Polona Šprajc. Tveganje pomeni negotovost nastanka dogodka, ki lahko negativno ali pozitivno vpliva na doseganje strateških, operativnih in finančnih ciljev organizacije. Tveganje za organizacijo lahko predstavlja priložnost ali pa tudi konkurenčno prednost. Avtorja analizirata več vrst tveganj na področju kadrovske dejavnosti: tveganje za varnost in zdravje pri delu, tveganje produktivnosti, psihosocialna tveganja, absentizem, fluktuacijo, pravna tveganja, tveganja za ugled, idr. V poglavju »E-izobraževanje v podjetjih« avtorjev Eve Jereb in Marka pojasnjujeta, da je e-izobraževanje v zadnjih letih vedno bolj priljubljen način učenja, ker omogoča raznoliko usposabljanje geografsko razpršene delovne sile na stroškovno učinkovit način.

Vsebina vseh poglavij smiselno prepleta pomembne vidike kadrovskega managementa kot znanstvene discipline in kot pomembne dejavnosti v organizacijah. Prispevki, čeprav delujejo dobro tudi samostojno, se med sabo dopolnjujejo in tako tvorijo vsebinsko zaokroženo celoto. Struktura posameznih prispevkov je ustrezna, prav tako je ustrezna struktura monografije kot celote. Uporabljena terminologija je ustrezna, avtorji pa pri pisanju uporabljajo relevantno znanstveno literaturo. Zato bo monografija »Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije« pomemben pripomoček tako študentom kadrovskega managementa kot praktikom na tem področju.

V Ljubljani, 27. 3. 2018



Dr. Branko Lobnikar



Dodana vrednost pričujoče znanstvene monografije je, da paradigme kadrovskega managementa umesti v evolucijski kontekst. Kadrovska funkcija je že tisočletja ena od najpomembnejših sestavin vseh organiziranih človekovih dejavnosti. Vzorci delovanja kadrovskega managementa so se skozi zgodovino spreminjali.

Iz pričujoče monografije je razvidno, kateri procesi v razvoju tehnike in človeške družbe nasploh so bili sprožilni mehanizem za spremembe tudi v kadrovskem managementu, zakaj nekateri, včasih splošno veljavni modeli danes izgubljajo na pomenu in zakaj se pojavljajo spremembe.

red. prof. dr. Sanja Traven

Vsebina vseh poglavij smiselno prepleta pomembne vidike kadrovskega managementa kot znanstvene discipline in kot pomembne dejavnosti v organizacijah. Prispevki, čeprav delujejo dobro tudi samostojno, se med sabo dopolnjujejo in tako tvorijo vsebinsko zaokroženo celoto. Struktura posameznih prispevkov je ustrezna, prav tako je ustrezna struktura monografije kot celote. Uporabljena terminologija je ustrezna, avtorji pa pri pisanju uporabljajo relevantno znanstveno literaturo. Zato bo monografija »Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije« pomemben pripomoček tako študentom kadrovskega managementa kot praktikom na tem področju.



izr. prof. dr. Branho Jobnikar

