

MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV
uredila Andrej Kohont in Ivan Svetlik

Izdajatelj in založnik: FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
Za založbo: Hermina Krajnc

Recenzenta: dr. Sonja Treven in dr. Miroljub Ignjatović

Naslovnica: Darinka Knapič
Prelom: Darinka Knapič
Tisk na zahtevo

Copyright © FDV, 2021.

Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.
Vse pravice pridržane.

Ljubljana, 2021

Izid učbenika je omogočil Sklad za učbenike Fakultete za družbene vede.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.3(082)

MENEDŽMENT človeških virov / [uredila Andrej Kohont in Ivan Svetlik]. - Ljubljana :
Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, 2021

ISBN 978-961-235-986-7
COBISS.SI-ID 76003075

VSEBINA

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

10. IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ SODELAVCEV.....	335
Ivan Svetlik in Robert Kaše	
11. ZADRŽANJE IN REŠEVANJE PRESEŽKA SODELAVCEV.....	361
Robert Kaše in Matej Černe	
Č) RAZMERJA MED ORGANIZACIJO IN SODELAVCI.....	391
12. PLAČE IN NAGRAJEVANJE SODELAVCEV.....	393
Nada Zupan in Robert Kaše	
13. INDUSTRIJSKI ODNOSI IN GLAS SODELAVCEV	439
Miroslav Stanojević	
14. PRAVNI OKVIR MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV	469
Barbara Rajgelj	
D) MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V SPECIFIČNIH KONTEKSTIH	513
15. MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V MEDNARODNIH PODJETJIH	515
Andrej Kohont in Robert Kaše	
16. MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV V ZAGONSKIH, MAJHNIH IN V SREDNJIH PODJETJIH.....	559
Matej Černe, Nada Zupan, Katja Katarina Mihelič	
POJMOVNO KAZALO	589
SEZNAM LITERATURE IN VIROV.....	607
PREDSTAVITEV AVTORJEV.....	655

SEZNAM SLIK

Slika 1.1:	Teoriji X in Y	32
Slika 2.1:	Organizacijski segmenti trga delovne sile	72
Slika 3.1:	Različni pristopi k MČV	85
Slika 3.2:	Proces vpeljave praks MČV	86
Slika 3.3:	Navpično in vodoravno ujemanje MČV	87
Slika 3.4:	Proces planiranja in kadrovska strategija kot strategija drugega reda	89
Slika 3.5:	Povezava med strateškim planiranjem in kadrovsko strategijo	90
Slika 3.6:	Proces oblikovanja kadrovske strategije	92
Slika 3.7:	Vrste kadrovske analitike	98
Slika 3.8:	Skupine zaposlenih v kadrovskem portfelju in primer prikaza portfelja v slovenski organizaciji	101
Slika 3.9:	Primerjava med tradicionalnim in agilnim MČV	104
Slika 3.10:	Vrednote prihodnosti	105
Slika 3.11:	Cilji trajnostnega razvoja	106
Slika 3.12:	Dimenzije trajnostnega MČV	109
Slika 5.1:	Sestavni deli načrta človeških virov	163
Slika 5.2:	Matrika prehodnosti	170
Slika 5.3:	Nadomestitvena shema	172
Slika 5.4:	Skupine v modelu arhitekture človeških virov	180
Slika 6.1:	Strateška piramida znamčenja delodajalca (lastno delo)	212
Slika 7.1:	Zaporedje metod izbirnega postopka	225
Slika 7.2:	Vrste selekcijskih intervjujev	236
Slika 7.3:	Primer priprave točk za intervju, na katerem ugotavljamo vztrajnost kandidata	239
Slika 7.4:	Primer obrazca za povzetek intervjuja	247
Slika 7.5:	Področja seznanjanja novinca	255
Slika 8.1:	Model značilnosti dela	273
Slika 9.1:	Model uspešnosti sodelavcev	300
Slika 9.2:	Povezave v sistemu zagotavljanja uspešnosti	302
Slika 9.3:	Primerjava ciljev SMART in FAST	305
Slika 9.4:	Trije tipi meril delovne uspešnosti	308

Slika 9.5:	Primer vedenjske opazovalne lestvice za premagovanje odpora do sprememb	311
Slika 9.6:	Primer vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice za računovodjo	311
Slika 9.7:	po metodi 360°	314
Slika 9.8:	Primer vprašanj za samooceno uspešnosti	322
Slika 9.9:	Mogoči ukrepi za izboljšanje uspešnosti za določeno kombinacijo motivacije in zmožnosti.....	324
Slika 9.10:	Evolucija sistemov zagotavljanja uspešnosti	327
Slika 10.1:	Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	341
Slika 12.1:	Sestavine sistema plač in nagrajevanja	399
Slika 12.2:	Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	401
Slika 12.3:	Povezava med sistemom plač in nagrajevanjem ter konkurenčnostjo in uspešnostjo podjetja	403
Slika 12.4:	Trikotnik pravičnosti	405
Slika 12.5:	Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja	407
Slika 12.6:	Osnovni model plač in nagrajevanja	409
Slika 12.7:	Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika.....	419
Slika 12.8:	Primer izračuna delniških opcij.....	423
Slika 12.9:	Sestavine menedžerske plače.....	433
Slika 13.1:	Različne vrste glasu sodelavcev	449
Slika 14.1:	Tristransko razmerje pri agencijskem delu (lastno delo)	487
Slika 14.2:	Postopek sklepanja kolektivnih pogodb po ZKoliP (lastno delo)	493
Slika 15.1:	Model strateškega mednarodnega menedžmenta človeških virov (lastno delo)	525
Slika 15.2:	Ključni procesi MČV v kontekstu internacionalizacije (lastno delo).....	552
Slika 16.1:	Modeli kadrovanja v zagonskih podjetjih	573
Slika 16.2:	Platno ponudbe vrednosti človeških virov	577
Slika 16.3:	Tipi in dimenzije psiholoških pogodb	582

SEZNAM PREGLEDNIC

Preglednica 1.1:	Prednosti in slabosti prenosa aktivnosti MČV na zunanje izvajalce za organizacijo in sodelavce (lastno delo)	42
Preglednica 1.2:	Odgovornost za odločitve na področju MČV v Sloveniji: razmerja med linijskimi vodji in kadrovskim oddelkom v odstotkih	48
Preglednica 2.1:	Značilnosti fordizma in postfordizma.....	66
Preglednica 3.1:	Vloge nosilcev strateškega MČV	88
Preglednica 3.2:	Kazalniki spremljanja uspešnosti in učinkovitosti MČV	96
Preglednica 3.3:	Primeri vloge MČV na različnih področjih trajnostnega MČV.....	108
Preglednica 3.4:	Oblike prostovoljstva in vloga delodajalca.....	111
Preglednica 4.1:	Kategorije potreb in sredstva za njihovo zadovoljevanje v organizaciji.....	126
Preglednica 4.2:	Obrazec za zapisovanje poteka dela	133
Preglednica 4.3:	Skale kompleksnosti in zahtevnosti dela.....	137
Preglednica 4.4:	Stopnjevani opis zahtevane sposobnosti računanja, potrebne za opravljanje dela	138
Preglednica 4.5:	Analiza zahtev dela za vodjo prodaje.....	140
Preglednica 5.1:	Predstavitev alternativ za reševanje primanjkljaja človeških virov.....	177
Preglednica 6.1:	Načini privabljanja glede na izbrana merila	205
Preglednica 7.1:	Primeri vprašanj za vodenje intervjuja po posameznih področjih	240
Preglednica 7.2:	Primer preprostega obrazca za zapisovanje pogovora	243
Preglednica 8.1:	Strategije in aktivnosti za zagotavljanje ravnovesja med delom in družino in dobrega počutja	287
Preglednica 10.1:	Merila notranjega in zunanjega vrednotenja izobraževanja	347
Preglednica 11.1:	Značilnosti pristopov k zmanjševanju velikosti organizacije.....	374
Preglednica 12.1:	Strateške odločitve o sistemu plač glede na različne poslovne strategije.....	408
Preglednica 12.2:	Mogoče odločitve pri oblikovanju programa povezovanja plač z uspešnostjo	417
Preglednica 12.3:	Primer izračuna prihrankov v trgovskem podjetju (v €).....	421
Preglednica 12.4:	Primer izračuna nagrade za dosežke rezultate v proizvodnem podjetju.....	422
Preglednica 12.5:	Primer izračuna pri programu udeležbe v dobičku v €	423
Preglednica 13.1:	Stopnje sindikaliziranosti v Sloveniji (1991–2015)	456

Preglednica 14.1:	Določitev plačnih skupin in plačnih podskupin	507
Preglednica 15.1:	MČV v mednarodnem podjetju	529
Preglednica 15.2:	Prednosti in slabosti domačega in lokalnega upravljanja podružnicmednarodnih podjetij.....	537
Preglednica 15.3:	Metode medkulturnega usposabljanja glede na obdobje prebivanja v tujini in trajanje usposabljanja	540
Preglednica 15.4:	Kompetence mednarodnih menedžerjev	541
Preglednica 16.1:	Vrste podjetij glede na velikost	564
Preglednica 16.2:	Vpliv dimenzij MSP na MČV.....	565
Preglednica 16.3:	Prakse MČV v zagonskih podjetjih.....	574

UVOD

Andrej Kohont in Ivan Svetlik

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

Knjigo sestavlja 16 poglavij, ki smo jih razdelili na pet vsebinsko povezanih delov; ti so: kontekst izvajanja menedžmenta človeških virov, zagotavljanje človeških virov, delovna uspešnost in razvoj človeških virov, razmerja med organizacijo in sodelavci ter menedžment človeških virov v specifičnih kontekstih.

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

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

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

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

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

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

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

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

Vsem avtorjem in drugim, ki ste sodelovali pri nastanku, se zahvaljujema za prispevek h knjigi. Posebna zahvala gre FDV, ki je v okviru Komisije za učbenike prispevala finančna sredstva za izdajo knjige na enem izmed matičnih področij fakultete, in sodelavkama Založbe FDV.



KONTEKST
IZVAJANJA
MENEĐŽMENTA
ČLOVEŠKIH VIROV