

# IZZIVI erome

**Sodobni izzivi  
managementa  
človeških virov**

Uredil Valerij Dermol



## **Znanstvene monografije MFDPŠ**

*Glavni urednik*

dr. Mitja I. Tavčar

*Člani uredništva*

dr. Drago Dubrovski

dr. Špelca Mežnar

dr. Janez Šušteršič

dr. Nada Trunk Širca

ISSN 2232-2116



izzivi

Sodobni izzivi  
managementa  
človeških virov

Uredil  
**Valerij Dermol**



## **Sodobni izzivi managementa človeških virov**

Uredil dr. Valerij Dermol

### **Recenzenti**

dr. Tomaž Čater

dr. Miran Lavrič

dr. Brigita Savič Skela

### **Izdala in založila**

Mednarodna fakulteta za družbene

in poslovne študije

Mariborska cesta 7

3000 Celje

### **Celje, 2013**

**Naklada** 200 izvodov

© 2013 Mednarodna fakulteta  
za družbene in poslovne študije

Izid monografije je finančno podprla  
Javna agencija za raziskovalno dejavnost  
Republike Slovenije iz sredstev  
državnega proračuna iz naslova razpisa  
za sofinanciranje znanstvenih monografij.

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

658.3

SODOBNI izzivi managementa človeških virov / uredil Valerij Dermol. –  
Celje : Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, 2013. –  
(Znanstvene monografije MFDPŠ, ISSN 2232-2116)

ISBN 978-961-6813-23-5

1. Dermol, Valerij

270788352

# kazalo

## Kazalo

- 7** Sodobnim izzivom managementa človeških virov naproti  
*Valerij Dermol*
- 11** Organizacijske vrednote in kompetence kot orodje za razvoj človeških virov  
*Mitja Gorenak*
- 25** Pomen prenosa znanja o poslanstvu, vrednotah in viziji podjetja na zaposlene  
*Kristijan Breznik in Mitja Gorenak*
- 39** Znanje: temeljni vir konkurenčne prednosti  
*Franc Vidic*
- 55** Prakse managementa človeških virov kot dejavnik uspešnosti organizacije  
*Katarina Babnik in Valerij Dermol*
- 73** Pristopi k razlagam kontekstualnih determinant organizacijskega vedenja  
*Katarina Babnik*
- 85** Razmerja med usposabljanjem, dejavniki prenosa usposabljanj, izidi usposabljanj na ravni podjetja ter uspešnostjo podjetja  
*Valerij Dermol in Katarina Babnik*
- 109** (Letni) razgovor kot orodje za spremembo in razvoj človeških virov v organizaciji  
*Suzana Košir*
- 125** Socialni kapital, izobraževanje in management človeških virov  
*Andreja Barle Lakota, Nada Trunk Širca in Valentina Jošt Lešer*
- 141** Pomen vseživljenjskega učenja za družbo prihodnosti  
*Andreja Barle Lakota, Nada Trunk Širca in Katarina Babnik*
- 153** Mentorstvo, trenerstvo, karierno svetovanje: vplivni dejavniki razvoja kariere  
*Marjana Merkač Skok*
- 167** Vključevanje in zadrževanje starejših delavcev: priložnost za medgeneracijsko sodelovanje  
*Valerij Dermol, Katarina Babnik in Nada Trunk Širca*
- 181** Teorija navezanosti in management človeških virov  
*Tin Šeniya, Katarina Babnik in Gregor Žvelc*
- 197** O avtorjih monografije



# uvod

## Sodobnim izzivom managementa človeških virov naproti

Valerij Dermol

Management človeških virov je ena od organizacijskih funkcij, ki je zaradi svoje subjektivne narave podvržena številnim vplivnim dejavnikom. Zagotavljanje ustrezne kadrovske strukture, načrtovanje kadrov, organiziranje dela, razvoj in usposabljanje ter nagrajevanje in motiviranje ni določeno zgolj s pogoji poslovanja organizacij in ni odvisno le od poslovnih ciljev organizacij. Če bi izhajali iz predpostavke Lewinove teorije polja (1951) in jo opremili z izhodišči kontingenčne teorije organizacij (Donaldson, 2001), je management človeških virov: (i) funkcija značilnosti ljudi (posameznikov in njihove interakcije), (ii) funkcija značilnosti organizacije (dejavnosti, zgodovine razvoja, temeljnih usmeritev vodilnega managementa), (iii) funkcija značilnosti okolja oz. konteksta delovanja organizacije (poslovno in kulturno okolje, v katerem organizacija deluje) ter (iv) medsebojne interakcije vseh omenjenih dejavnikov. Zavedanje kompleksnosti managementa človeških virov je prvi korak k razlagi in razumevanju individualnega in skupinskega vedenja v organizaciji, ter vloge, ki jo ima management človeških virov v organizaciji. Razvoj znanosti na tem področju ni niti linearen niti zaključen: potekal je od začetnega posvečanja zmožnostim in omejitvam posameznika ter zahtevam, ki mu jih postavlja delo, preko poudarjanja »mehkih« notranjih dejavnikov učinkovitosti, do opazovanja, razlage in spreminjanja kompleksnega človekovega vedenja v delovnem okolju ter organizacije kot sistema, ki ga je potrebno smotrno upravljati z upoštevanjem notranjega in zunanjega okolja. Pri tem se nenehno prepletata in izmenjujeta dve dimenziji teoretičnih razlag managementa človeških virov: (i) razlaga, ki izhaja iz proučevanja razmerij med sistemom in posameznikom, ter razlaga, ki (ii) izhaja iz objektivnega ter subjektivnega pogleda na svet. Os razvoja tako odlično ponazarja tudi eden od strokovnjakov področja, ki deluje v Združenih državah Amerike. Armstrong je v delu *A Handbook of Human Resources Management* leta 1993 opredelil temeljno predpostavko funkcije managementa človeških virov na naslednji način: osnovna predpostavka funkcije managementa človeških virov je, da

lahko organizacije glede na svoje poslovne cilje preživijo in se razvijajo le, če pridobijo, zadržijo, motivirajo in razvijajo vidik količine in kakovosti svojih kadrov (Armstrong, 1993). V enajsti izdaji monografije (Armstrong, 2009) pa je skladno s potrebami po razumevanju širših razsežnosti managementa človeških virov razširil cilje »ukvarjanja« z zaposlenimi v organizacijah na: (i) zagotavljanje pogojev, da so organizacije sposobne dosežati uspeh s pomočjo svojih ljudi, (ii) zagotavljanje organizacijske uspešnosti in sposobnosti organizacije z upoštevanjem pravic in potreb zaposlenih, ter (iii) ravnanje organizacij v skladu z načelom družbene odgovornosti.

Dinamika razvoja področja managementa človeških virov je posledica interdisciplinarnosti predmeta proučevanja. Management človeških virov zahteva integracijo spoznanj sociologije, psihologije, ekonomije, managementa in pogosto posega tudi na druga področja in znanstvene discipline; zahteva večravniški in večrazsežnostni pristop, ki medsebojno dopolnjuje razumevanje delovanja posameznika in organizacije kot sistema v okolju, ki določa tako materialne vrednosti, kot tudi povsem emocionalne vrednosti delovanja obeh. In tak pristop k razlagi sodobnih izzivov managementa človeški virov predstavlja tudi pričujoča monografija.

Namen monografije Sodobni izzivi managementa človeških virov je podati pregled stanja o razumevanju vloge managementa človeških virov v uspešnosti, učinkovitosti in družbeni odgovornosti organizacij. Cilji dela so (i) predstaviti rezultate slovenskih in tujih raziskav na področju sodobnih vprašanj managementa človeških virov, (ii) povezati sodobne znanstvene koncepte, s katerimi znanost razlaga vlogo človeških virov v organizaciji, (iii) podati usmeritve nadaljnjega razvoja znanstvenega področja in (iv) predstaviti praktične implikacije sodobnih spoznanj na področju managementa človeških virov.

Monografija je razdeljena v dvanajst poglavij, ki si sledijo po principu dvojnega lijaka: od pregleda vloge strateških usmeritev v managementu človeških virov k vlogi sistema in posamičnih praks managementa človeških virov, ki se razširijo v nova polja razumevanja vloge praks managementa človeških virov s konceptoma socialnega kapitala in družbe znanja ter zaključijo z novimi, še širokimi polji raziskovanja in prakse managementa človeških virov (karierno svetovanje študentom, management staranja in aplikacija klinično psiholoških spoznanj v odnose znotraj delovnega okolja).

V prvih dveh poglavjih z naslovoma »Organizacijske vrednote in kompetence kot orodje za razvoj človeških virov« in »Pomen prenosa znanja o poslanstvu, vrednotah, viziji podjetja na zaposlene« spoznamo ključne sodobne koncepte managementa organizacij in managementa človeških virov: (i) vrednote in vrednosti, ki so vpete v temeljne usmeritve organizacij (poslanstvo, vizija, cilji organizacije) in v organizacijsko kulturo, kot povezujoči družbeni in inter-subjektivni konstrukt posamezne organizacije, (ii) kompetence kot



zmožnosti posameznika in zmožnosti organizacije. Pomen managementa vrednot, ki se tesno povezuje z managementom zmožnosti organizacij in njenih članov, potrjuje empirična raziskava avtorjev Breznik in Gorenak (v tem delu), ki z inovativnim pristopom k analizi temeljnih vodil delovanja organizacij, identificirata dve ključni usmeritvi slovenskih podjetij: v ljudi in v razvoj, oziroma v skrb za deležnike in druge interesne skupine ter v razvoj podjetja tako z vidika raznolikosti geografije (predvsem znotraj Evrope), kot tudi uresničevanja strateških namenov, ki vodijo do morebitnih popravkov in znanja o potrebah za izboljšanje strokovnosti in učinkovitosti.

Poglavje »Znanje: temeljni vir konkurenčne prednosti«, opredeli pomen znanja za konkurenčnost organizacij. Organizacijo opiše kot živ organizem, ki se prav zaradi pomena znanja, kar pa je intra-subjektivna kvaliteta, lahko razvija. Avtor predstavi proces ustvarjanja novega znanja kot temeljno strateško vlogo managementa organizacij. Poglavji, ki sledita (»Prakse managementa človeških virov kot dejavniki uspešnosti organizacije« in »Pristopi k razlagam kontekstualnih determinant organizacijskega vedenja«) razložita zgodovinski razvoj managementa človeških virov in trenutno stanje s tem povezanih konceptov. Management človeških virov danes razumemo kot mehanizem sporočanja vrednot in ciljev podjetja zaposlenim ter način zagotavljanja percepcije zaposlenih, da njihov delodajalec »skrbi« zanje. Prakse managementa človeških virov so tiste formalne prakse, ki so najbolj neposredno povezane z zaposlenimi in jim najbolj neposredno podajajo podobo podjetja oz. organizacije v odnosu do svojih ključnih virov. Da je vloga praks managementa človeških virov kompleksna, potrjuje tudi poglavje »Razmerja med usposabljanjem, dejavniki prenosa usposabljanj, izidi usposabljanj na ravni podjetja ter uspešnostjo podjetja«. Implementacija praks usposabljanja zaposlenih sama po sebi ne zadošča za prenos znanja na raven organizacije, saj je ta tesno povezana z družbenimi interakcijami v organizaciji. Usposabljanja zaposlenih so glede na ugotovitve avtorjev neposredno povezana le z uspešnostjo posameznikov ne pa tudi podjetja. Organizacijske spodbude ter podpora usposabljanjem in njihovem prenosu s strani neposredno nadrejenih so tisti dejavniki, ki spodbujajo spoznavne in vedenjske spremembe in preko tega pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja. Pomembna je torej kombinacija usposabljanj, podpore s strani nadrejenih ter organizacijskih politik, ki spodbujajo motivacijo in ustvarjajo pogoje za prenos usposabljanj. Poglavje »(Letni) razgovor kot orodje za spremembo in razvoj človeških virov v organizaciji« predstavlja rezultate raziskave implementacije sistema izvajanja letnih razgovorov v visokem šolstvu. Poglavji »Socialni kapital, izobraževanje in management človeških virov« ter »Pomen vseživljenjskega učenja za družbo prihodnosti« razširita pojem razumevanja pomena človeških virov na dva sodobna koncepta: socialni kapital in družba znanja ter ju najbolj neposredno povežeta v konceptu vseživljenjskega učenja, z razumeva-

njem pojma kot vseživljenjskega procesa razvoja oz. socializacije. Poglavlje »Mentorstvo, trenerstvo, karierno svetovanje: vplivni dejavniki razvoja kariere« pojasnjuje pojmovanje razvoja kariere ter vlogo Visokošolskih izobraževalnih ustanov pri tem. V Evropi je prenova visokošolskih sistemov prinesla uvajanje svetovalne podpore študentom v obliki kariernih centrov. Tovrstno karierno svetovanje predstavlja neke vrste povezavo med akademskim svetom in poslovnim okoljem, za katero se študent pripravlja. S prestopom na trg dela pa se prizadevanje za kariero, dosežke in položaj šele začne. Predzadnje poglavje, »Vključevanje in zadrževanje starejših delavcev: priložnost za medgeneracijsko sodelovanje«, opozarja na pomen oblikovanja strpnega notranjega okolja organizacij, ki iz raznolikosti in različnosti kadrovske strukture črpa temeljni vir svojega delovanja – znanje. Poglavlje »Teorija navezanosti in management človeških virov« odstira nova poglavja managementa človeških virov, ki potrjujejo potrebo po individualnem pristopu k ljudem v organizacijah. Vsak posameznik, ne glede na raven dela, vstopa v delovno okolje, v katerem pričakuje (in potrebuje) izpolnjevanje širokega spektra potreb, motivov; sledi svojim vrednotam, idealom in ciljem. Raznovrstnost kadrovske strukture je torej vir izzivov in hkrati vir kapitala, ki ni zgolj finančen.

*Sodobni izzivi managementa človeških virov* ponujajo torej raznolik pogled na eno temeljnih funkcij sodobnih podjetij in organizacij; na eno temeljnih funkcij sodobne družbe. Monografija je namenjena raziskovalcem področja, študentom in strokovnjakom, ki se z izzivi managementa človeških virov dnevno soočajo.

### **Literatura**

- Armstrong, M. (1993). *A handbook of human resources management*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *A handbook of human resources management* (11. izd.). London: Kogan Page.
- Donaldson, L. (2011). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (ur. D. Cartwright). New York, NY: Harper & Row.