

Dr. Boris Dular

ODLIČNOST KOT REZULTAT VLAGANJ V ČLOVEŠKE VIRE V PROCESU GLOBALIZACIJE

Povzetek:

Sodobni družbeni tokovi so na vseh področjih močno spodbujeni s procesom globalizacije in so neposredno odvisni in povezani s človeškimi viri. Zaposleni postajajo ključni dejavnik poslovne uspešnosti in prav zato je izjemno pomembno, da jo dosegamo prav s kakovostnim in celovitim vlaganjem vanje. Vlaganja v zaposlene morajo zagotavljati njihovo odličnost ter strokovno in osebno rast in razvoj, ki se neposredno odraža pri doseganju poslovnih ciljev. Rezultati vlaganja v človeške vire so poleg strokovne rasti zaposlenih kažejo tudi v zaupanju in pripadnosti podjetju ter dobrih medsebojnih odnosih. To so pomembni dejavniki poslovno uspešnost in odličnost, kar so potrdili tudi rezultati raziskava med zaposlenimi v Krki, tovarni zdravil, d.d., in Revozu, tovarni avtomobilov, d.d..

ključne besede: človeški viri, globalizacija, znanje, vlaganja v človeške vire, učinki vlaganj

key words: human resources, globalisation, knowledge. HR investment, the results of investments

1. Vplivi globalizacije na upravljanje človeških virov

Spremembe, ki so se oblikovale v procesu globalizacije, so kompleksne in neposredno zadevajo podjetja, države in organizacije in se posredno ali neposredno dotikajo tudi vsakega posameznika. S krepitvijo svetovnega poslovanja, mednarodne konkurenčnosti, krepitvijo multinacionalk in tujih vlaganj so najbolj izrazite in deležne največje pozornosti mednarodne ekonomske spremembe. Le-te so mogoče prav zaradi ljudi, ki so sodelovali in oblikovali te procese. Torej lahko trdimo, da globalizacija temelji na učinkovitem upravljanju človeških virov, kar se je v zadnjih letih še posebej poudarjalo, saj je nesporno sprejeto, da je mogoče upravljanje človeških virov dejansko uveljaviti kot konkurenčno prednost podjetja (Zupan, 1996).

Za sodobno organiziranost podjetij so značilne sploščene piramide. Srednje ravni menedžmenta izginjajo, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, uveljavlja se procesna organizacija ipd.; takšen način dela seveda v ospredje postavlja ljudi, ki postajajo glavni nosilci znanja (namesto tehnologije, ki je bila nosilec znanja v tradicionalnem podjetju). Tako so na eni strani vse bolj pomembni člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa menedžerji kot vodje, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja, ter jih nato prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev (Zupan, 1999:10).

Nadaljevanje procesa globalizacije v sedanjem tempu bo zahtevalo nadaljnje spremembe v podjetjih, ki bodo hotela postati uspešna v 21.stoletju. Uspešna v konkurenčnem boju bodo tista podjetja, ki bodo zagotovila kakovost, inovativnost in prožnost. Lipičnik meni (1998:44), da bodo imele še nekatere druge skupne ali podobne lastnosti: usmerjenost k akciji – hitrejše odzivanje na inovacije in spremembe, individualno orientiranost, usmerjenost k sodelovanju zaposlenih, globalno usmerjenost, usmerjenost h kakovosti.

Dinamika sprememb v procesu globalizacije se na področju strateškega menedžmenta odraža tudi na področju človeških virov, kot njegovem sestavnem delu. Pri tem smo priča preoblikovanju temeljnega odnosa do človeka, kot subjekta delovnega procesa. V teoriji kadrovskega menedžmenta gre na področju upravljanja človeških virov za prehod iz personalnega menedžmenta v menedžment človeških virov. To je posebej izrazito v devetdesetih letih (Svetlik, 1993). Ali kot poudarja Lipičnik (1998:45), najprej so ljudi administrativno vključevali v sistem, potem so izbirali ljudi, ki so sposobni timskega dela, vse bolj pa se zanimajo za človeške zmožnosti kot vire in manj za ljudi kot vire. Osnovna razlika med obema sistemoma je v pojmovanju pozicije, delovanja in odgovornosti posameznika (Pagon, 1990).

Vse bolj smo v svetu priča izjemno hitrim spremembam na trgu, ki so plod tako tehnično-tehnološkega razvoja, še posebej na področju informatike in telekomunikacij. To je izjemno okrepilo ne samo dinamiko poslovanja ter mednarodno konkurenčnost, temveč tudi potrebo po ljudeh, ki bodo ne samo sledili, temveč pospešeno oblikovali procese, ki so se začeli s tako dinamiko razvijati v svetu. Spremembe so postale tako hitre, da je postavljanje ciljev postalo negotovo, potrebovali bi več novih idej in domiselnosti, tako pri postavljanju ciljev kot pri njihovi realizaciji.

Ob tako dinamičnih spremembah je pomembno, kako ravnamo z ljudmi, da uspešno premagamo zunanje izzive, ki se pojavljajo vse bolj izrazito in vse večkrat v svetovnem turbulentnem okolju. Za dolgoročno rast in preživetje v hitro spreminjajočem se okolju je že zdaj pomembno, da je organizacija prožna, dinamična in da hitro odgovarja na potrebe in spremembe v družbi. Uspeh v konkurenčni tekmi bo odvisen od uspešnosti ali zadovoljitve potreb različnih interesnih skupin, to je zaposlenih, potrošnikov, investitorjev in lastnikov, vplivnih skupin in zakonodajalcev. Če je uspešnost podjetja tista, ki določa vrednost podjetja, potem ne moremo mimo dejstva, da je uspešnost rezultat »človeškega dejavnika« (Kavčič, Anterič, 1993:1112). Značilnosti

organizacije prihodnosti bodo temeljile predvsem na vrednotah organizacije, njenih ljudeh, ki bodo spodbujeni k učenju odgovornosti in ustvarjalnosti; odgovornosti organizacije tudi za širše okolje ter na povezovanju z drugimi deli družbe pri doseganju ciljev (Merkač, Možina, 1998:470-471).

Za take spremembe pa je potrebno, da se organizacije zavedajo, da je mogoče nove razmere delovanja učinkovito premagovati tako, da namenjajo večjo pozornost človeku, naložbam vanj, njegovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih zmožnosti. Zaradi vseh teh sprememb lahko pričakujemo veliko vsebinskih premikov prav v izobraževanju. Praktično je šolski sistem zasnovan na znanju, ki so ga v organizacijah potrebovali nekoč in »v obdobju, ko delamo timsko, ko delovno mesto ni stabilno in se učimo dela za stabilno delovno mesto, je čutiti izredno razhajanje med tistim, kar nas je naučila šola in tistim, kar potrebujemo v praksi. V resnici šola daje pretekle izkušnje, pri delu pa potrebujemo prihodnje... Z izobraževanjem bo treba doseči spremembo vedenja, ki bo temeljilo na znanju, in ne znanja.« (Lipičnik, 1998:37-38).

Globalizacijski tokovi so izrazito posegli na trg delovne sile in še posebej na odnos in pristop k celovitemu razumevanju kadrovskega vira v svetu. Te spremembe močno posegajo v sam temelj upravljanja človeških virov. Če se je avtarkičnost kazala v preteklosti tudi na kadrovskega področju in je bilo sodelovanje v mednarodnih ekonomskih odnosih privilegij posameznikov tako v zahodnih kot v vzhodnih ekonomijah, pa je mednarodna konkurenčnost nastopila tudi na tem segmentu upravljanja kadrov. Tako kot ne moremo trditi, da je globalizacija že v celoti uveljavljena, tudi ne moremo trditi, da se je to že zgodilo na področju kadrovskega vira (Brewster idr., 2000). Ta proces pa je spodbudil k dvigu kakovosti kadrov in njihovi odličnosti, saj se zavedajo nujnosti usposobljenosti za komuniciranje v svetovnih jezikih ter nujnih menedžerskih in predvsem vodstvenih znanj za delo z ljudmi. Spremembe v organizaciji in poslovanju podjetij kažejo na bistveno spremenjene odnose v podjetjih in med podjetji ter zato na velik pomen,

ki ga imajo menedžerji in tudi drugi strokovnjaki ter sodelavci, da kot tim uspevajo dosegati zastavljene poslovne cilje. Proces iskanja ključnih strokovnjakov in menedžerjev bo, prav zaradi globalizacije na področju organizacijskih povezav v multinacionalke ter siceršnje mednarodno povezovanje manjših ali majhnih podjetij, vse bolj pomemben. Že danes je vse bolj usmerjen celovito na svetovni trg oziroma regije, kjer naj bi ti kadri delovali. Uspeh podjetja je odvisen od tega, kako dobro bo podjetje uspelo identificirati najboljše svetovne talente in oblikovati sistem kariere, ki bo vključevala tudi mednarodne izkušnje kot cenjeno razvojno možnost. To pa pomeni tudi bistveno spremembo od lokalno zaprtega delovanja, saj morajo ti kadri delovati v tistih okoljih, kjer jih podjetje dejansko potrebuje. V interesu uspeha poslovanja si oboji želijo doseči soglasje, ki je produktivno tako za strokovnjake kot za menedžerje (Milkovich, Boudreau;1994:473).

Sicer se na globalnem trgu srečujemo tudi s protislovji na trgu delovne sile. Medtem ko smo priča visoki mobilnosti kapitala in tehnologije, se mobilnost ljudi zmanjšuje, saj se večina ljudi zaposluje na lokalnem ali regionalnem nivoju. S tem se zmanjšuje tudi njihova potencialna konkurenčna prednost. Na drugi strani pa so ponudbe na primer v Evropski uniji za zaposlitev strokovnjakov za informatiko, vendar začasne in brez prihoda družine. Tako lahko največkrat govorimo o konkurenčnosti ljudi samo zaradi nizke cene njihovega dela (Svetlik, 2001).

V sodobnem svetu torej ni dovolj le ozko strokovno znanje s področja ekonomije, temveč je prav tako izjemno pomembno poznavanje in predvsem upoštevanje kulturnega okolja, v katerem ali s katerim poteka poslovanje. Dobro poznavanje kulture okolja mednarodnega poslovanja lahko v veliki meri omogoči in zagotovi prave pristope v komuniciranju in kakovostnem poslovanju. Temu primerno se oblikujejo tudi kultura podjetja in njegove vrednote, ki morajo temeljiti na partnerstvu s potrošnikom, globalnosti svetovnega trga, preseganju konkurence, organizacijskih spremembah kot priložnosti ter prepričanju, da so zaposleni ključ njihovega uspeha (Rhinesmith, 1998:37).

Spremembe na področju upravljanja človeških virov pa ne zadevajo samo ključnih strokovnih in menedžerskih kadrov. Proces globalizacije ter izjemne spremembe na področju informacijske tehnologije in telekomunikacij ter siceršnje tehnično tehnološke spremembe praktično dokazujejo, da znanje, pridobljeno v času rednega šolanja, ni dovolj, da bi s tem lahko podjetje uspešno poslovalo. To terja praktično od vseh zaposlenih permanentno učenje. Predvsem podjetja, ki se zavedajo nujnosti sledenja tehnično tehnološkim spremembam, to zagotavljajo tudi z nujnimi dokvalifikacijami, prekvalifikacijami svojih delavcev ter s pridobivanjem znanja v drugih oblikah, ki omogočajo konkurenčno uspešnost v poslovanju na svetovnih trgih. V nasprotnem primeru bi morale podjetje prej kot v desetletju zamenjati celotno strukturo zaposlenih. Posameznik bi moral biti pripravljen na (pre)usposabljanje vsaj trikrat do štirikrat v svoji delovni karieri (Merkač, Možina, 1998:475). Vendar pa je ob tem potrebno ugotoviti, da »učee se organizacije« ne pričakujejo več, da bi morale vsa znanja posredovati šole, temveč za prenos organizacijsko specifičnih znanj na svoje zaposlene poskrbijo same. Učenje postaja vse pomembnejši del dela (Svetlik, 1998b:8).

Svetlik (1996:179) poleg tega poudarja, da »postaja ključni dejavnik konkurence med nacionalnimi gospodarstvi način, kako so sodobne tehnologije uporabljene. To je odvisno od izobrazbe in usposobljenosti ljudi ter upravljanja človeških virov. V tej konkurenci bodo vse bolj opazne tudi razlike med mladimi populacijami držav tretjega sveta in starimi populacijami razvitih držav. Slednji bodo morali biti pozorni na vsakega za delo sposobnega prebivalca.«

Človeški viri so ključni dejavnik uspešnosti podjetja. Prav zato je ob globalizacijskih spremembah potrebno analizirati tudi vpliv, ki ga ima na področje upravljanja človeških virov organizacijska kultura. Ta je prisotna v vsakem podjetju, ni pa je mogoče opredeliti z jasnimi definicijami in določenimi pojavnimi oblikami. Nedvomno je prav organizacijska kultura tisti vsebinski okvir, ki definira organizacijo kot specifičen subjekt. Kakršna koli sprememba, ki se načrtuje, je zelo v

tesni povezavi prav z organizacijsko kulturo, ki vključuje vse ključne vsebine njenega delovanja in sicer tako načine mišljenja, vrednost in predvsem delovanja. Kavčič (1993:373) navaja predvsem naslednje sestavine organizacijske kulture: vrednote, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije ter proizvode in storitve. Z vidika upravljanja človeških virov moremo ugotoviti, da so spremembe na svetovnem trgu in procesi vse bolj intenzivne globalizacije in regionalizacije na vseh področjih pomembno vplivali tudi na organizacijsko kulturo podjetja, ki se je morala spremeniti na vseh tistih področjih, ki so zaviralno delovala na podjetje. Organizacijska kultura je spremenljiva, saj je nujen pogoj za to, da se organizacija prilagaja okolju in preživi. Vendar je spreminjanje težaven in dolgotrajen proces (Kavčič, 1994:204).

Ko govorimo o organizacijski kulturi, predvsem o vrednotah in normah, se je potrebno dotakniti tudi vprašanja pripadnosti podjetju in medsebojnega zaupanja, ki je v podjetju potrebno, če želi uspešno poslovati. Ob tem gre za vrsto dejavnikov, ki vplivajo na to, kakšna je stopnja pripadnosti podjetju in ali je to v sodobnem svetu sploh še lahko pomembna vrednota. Nastanek in razvoj posameznih podjetij vpliva na odnos in razumevanje odnosa zaposlenih do podjetja. »Možnosti zadovoljevanja potreb delavcev po pripadnosti, ki so odvisne od tega, v kakšni meri sodelavci posameznika sprejemajo medse, koliko ga upoštevajo kot pomembnega člana delovne skupine oziroma organizacije, koliko mu za njegovo delo izkazujejo priznanja, koliko mu pri tem pomagajo in koliko mu omogočajo, da on isto nudi njim in da tudi sam nanje vpliva.« (Svetlik, 1998a:3) Ob tem pa je vprašanje medsebojnega zaupanja, medsebojnih odnosov aktualno vprašanje samo po sebi, saj je predpogoj uspešnega poslovanja. V veliki meri je to odvisno od razvite komunikacije ter poštenega odnosa do delavcev v podjetju (Dular, 1995).

Z vidika razvoja globalne kulture podjetja je potrebno upoštevati povezanost vrednot podjetja in njegove strategije. Identificirati in razviti

je zato potrebno tako obnašanje menedžerjev, ki bo podpiralo te vrednote in s tem strategijo. Razviti je potrebno procese vodcnja, ki bodo sproščali raznolikost odločanja. Uvesti je potrebno sistem, ki bo spodbujal in nagrajeval globalno razmišljanje in obnašanje. (Rhinesmith, 1998) Očitno je, da je globalizacija močno posegla v temelj kulture globalnih podjetij in s tem v celotno področje upravljanja človeških virov. Pogoji, ki jih morajo izpolniti menedžerji za delo v globalnih podjetjih so izjemno zahtevni tako strokovno kot z vidika vodenja in upravljanja. Prav temeljito poznavanje kulturnega okolja, vrednot in siceršnje poznavanje sistema in okolja, v katerem globalno podjetje deluje, je temelj za uspešno menedžersko delovanje. V vsakem primeru pa mora menedžer upoštevati svoje sodelavce kot potencial, od katerega je odvisno uspešno poslovanje podjetja. Prav zato je potrebno razviti metode in sisteme, ki omogočajo razvoj sposobnosti in učinkovito ter dejavno razvijanje potencialov posameznika v korist ciljev in strateških usmeritev podjetja.

Svetlik (1998a:2-3) ugotavlja, da je pri tem pomembno tudi izkazovanje pozornosti in podpore podrejenim ter tekoče spremljanje njihovih delovnih dosežkov. Prav to pa je v večji meri mogoče v timski organizaciji dela, ki omogoča tudi sinergijske učinke in tako dejansko dviguje rezultate dela posameznika. Nenazadnje v povezavi s tem pomembno tudi sistematična skrb vodstva podjetja za kakovost življenja in dela in sicer z oblikovanjem dobrih odnosov med sodelavci.

Proces globalizacije je močno dinamiziral upravljanje človeških virov ter ga umestil kot enega osnovnih strateških dejavnikov svetovne poslovne uspešnosti in odličnosti. Kolikor bolj se podjetja tega zavedajo, toliko bolj so lahko uspešnejša in učinkovita pri doseganju svojih poslovnih ciljev. To pa terja preiščeno in načrtno delo s človeškimi viri, ki vse bolj pričakujejo in zahtevajo svojemu pomenu primerno upoštevanje njihove vloge in pozicije v sistemu celotnega dogajanja v podjetju.

2. Znanje temelj odličnosti človeških virov

Uspešnost podjetja temelji na odličnosti njenih zaposlenih. Odličnost zaposlenih vključuje njihov celotni osebni in strokovni potencial, znanja, sposobnosti in veščine, ki jih imajo. Za uspešno delovanje podjetja pa ni dovolj le nabor vseh teh dejavnikov, temveč je potrebno stalno sistematično delovanje za dvig ravni znanja, sposobnosti in osebnostnih vrlin in veščin. Prav zato se v okviru upravljanja človeških virov posebej načrtno skrbi za razvoj človeških virov.

DeSimone&Harris (1998:3) opredeljujeta razvoj človeških virov kot splet preišljenih sistematičnih in planiranih aktivnosti v podjetju, ki zagotavljajo, da se zaposleni seznanijo in opremijo z nujnimi znanji, veščinami in spretnostmi za opravljanje s sedanjimi in prihodnjimi zahtevami na delovnem mestu. Aktivnosti za razvoj človeških virov se začnejo z vstopom posameznika v podjetje in se nadaljujejo skozi njegovo celotno kariero ne glede na katerem delovnem mestu delajo. Prav zato mora razvoj človeških virov kot primarna funkcija upravljanja človeških virov zagotoviti izobraževanje in usposabljanje ter razvoj, organizacijski razvoj in razvoj kariere.

Znanje postaja vse pomembnejši kapital človeških virov. Uspešno uresničevanje poslanstva, poslovne strategije, sprejetih ciljev podjetja je tesno povezano z znanjem zaposlenih, njihovimi, veščinami in izkušnjami. V interesu menedžmenta, ki upravlja podjetje v imenu lastnikov, je, da so zaposleni, kot dejanski izvajalci strateških ciljev, sposobni kakovostno in učinkovito opravljati svoje delo. Za to ni dovolj le dosežena ustrezna stopnja strokovne izobrazbe, temveč so potrebna tudi druga znanja in veščine, ki jih morajo zaposleni pridobiti pred samo zaposlitvijo ter z usposabljanjem na delovnem mestu in s študijem ob delu. Milkovich/Boudreau,(1994:490) opredeljujeta tako izobraževanje kot »sistematični proces za pridobivanje veščin, pravil, zamisli in vedenj, katerih rezultat bo izboljšanje in prilagoditev lastnosti zaposlenih z zaposlitvenimi zahtevami.«

Kovač (1999:5) poudarja pomen uččče se organizacije, ki z uporabo znanja kot komparativno tržno prednostjo, sposobnostjo prilagajanja, zaupanja in sodelovanja oblikuje novo poslovno kulturo vodenja sprememb. Zaradi tega se podjetje oziroma njegov menedžment tudi odloča za vlaganje v zaposlene. Prvo med njimi je vlaganje v izobraževanje in usposabljanje za potrebe opravljanja tekočega in prihodnjega dela. Zaposlenim omogočajo pridobivanje določenih znanj, spretnosti in veščin, predvsem zaradi potreb uresničevanja poslovne strategije in operativnih ciljev. Pri tem pomeni izobraževanje (Mayo/Lank, 1996:51) »odkrivanje novega znanja, zamisli, idej na relativno programiran način. Običajni cilj je izboljšanje znanja ali preoblikovanje vedenja ali prepričanja.« Usposabljanje pa ima za cilj naučiti, kako se določene stvari delajo, torej je bolj usmerjeno k oblikovanju določenih veščin.

V svetu smo priča pospešeni globalni in domači tekmovalnosti, ki terja nove pristope za zagotavljanje uspešne tekmovalne strategije. To od zaposlenih terja pridobitev novih veščin in tehnik na delovnem mestu, od menedžerjev pa usposobitev za optimizacijo produktivnosti zaposlenih. Še posebej se vse to odraža s prodiranjem novih tehnologij, računalništva, kar terja prilagoditev tem spremembam ter nova oblikovanja delovnih mest in tokov zaposlovanja (Bernardin, Russell, 1993).

»Dandanes se izredno hitro spreminjajo tehnološki postopki, organizacija in metode dela. Odkritja v znanosti dajejo vedno širše možnosti za ustvarjanje novih vrst materialov, orodja, strojev in naprav, katerih uporaba v proizvodnji daje nove, velikokrat neslutene možnosti za povečanje storilnosti in gospodarske koristi. Vse te nagle spremembe pa terjajo od delavcev stalno prilagajanje novim razmeram. Del in opravil, za katera bi se lahko človek usposobil za vse življenje, ni več, vsak delavec se mora izpopolnjevati ali dopolnilno usposablјati vso delovno dobo.« (Jereb, 1998: 181).

Za učinkovito delovanje je potrebno tudi na področju izobraževanja in usposabljanja oblikovati strategijo odličnosti, ki mora z dolgoročnega vidika nakazati, katere veščine, znanja in spretnosti bodo v podjetju potrebni. To pomeni, da mora biti ta strategija sestavni del procesa upravljanja, saj je lahko prav tekoče spremljanje stanj in ugotavljanje potreb tisti pomemben odločilen faktor, ki bo opredelil potrebe po novih znanjih, spretnostih ali celo novih ljudeh s popolnoma novimi znanji. Prav zato je pomembno, da gre za integralen in celovit proces, ki zagotavlja tako sledenje potrebam, kakor tudi napoveduje nujne spremembe, ki se v procesu proizvodnje nakazujejo kratkoročno ali dolgoročno.

Zahteve po širokem znanju, ki se postavljajo pred zaposlene, so vse večje in sicer zaradi vodenja oziroma upravljanja ljudi in samih proizvodnih procesov. Zato sta izobraževanje in usposabljanje, kot vlaganje v zaposlenc, trajna in nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kakor tudi za podjetje. Pri tem je pomembno, da menedžerji sistematično sprejemajo odločitve za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Ključna je usmeritev na pravo izbiro izobraževanja, šele potem na samo izvajanje izobraževanja.

Za dejansko izvajanje izobraževanja in usposabljanja je pomembno, da zaposleni to potrebo tudi sami zaznajo, pa tudi, da se jih ustrezno motivira. Zaposleni se dejansko največkrat natančneje ne zavedajo, kakšnih znanj jim primanjkuje. Običajno se jim zdi, da za delo, ki ga opravljajo, vedo dovolj (Krajnc, 1982). Prav zato morajo v podjetjih usmerjati in spodbujati zaposlene, da bodo pridobili potrebna znanja, ki jim bodo omogočila ohranjati samo zaposlitev in tudi napredovanje pri delu.

Zaposleni se na področju vlaganj v kadre odzivajo skladno s ponudbo, usmeritvijo in odnosi, ki se pri tem oblikujejo v podjetju. To tudi določa obseg, vsebino in kakovost vlaganj. Poleg izobraževanja in usposabljanja podjetja svoja vlaganja v zaposlene razširjajo s sistemom dodatnih

vzpodbud in ugodnosti, ki na eni strani nagrajujejo uspešno delo, na drugi strani pa zagotavljajo pogoje za dobro psihično in fizično kondicijo, ki je potrebna za kakovostno in visoko produktivno delo. (Svetlik, 1998; Lipičnik, 1998)

3. Vlaganja v človeške vire - naložba in ne strošek

Podjetja, ki imajo izgrajeno filozofijo izobraževanja in usposabljanja, se zavedajo, da živijo v svetu, kjer imajo konkurenčne prednosti tisti, ki imajo višjo kakovost zaposlenih od konkurence. Zaradi tega za doseganje strateških in poslovnih ciljev premišljeno oblikujejo sistem usposabljanja in izobraževanja, s ciljem učenja in razvoja novih znanj in spoznanj, ki zagotavljajo njihovo uspešnost. Zavedajo se, da je potrebno te stroške v bistvu upoštevati kot vložek, ki bo slej ko prej povrnil vloženo.

Ko govorimo o učinkih vlaganj v človeške vire, je ob celoti ostalih učinkov ostalo vprašanje siceršnjih učinkov vlaganj v človeške vire, z vidika potrošenih sredstev za celotna vlaganja v človeške vire. Beer (1984) v okviru harvardskega modela upravljanja človeških virov sicer govori o učinkovitosti stroškov. Pri tem misli na celoto stroškov, ki nastanejo pri upravljanju človeških virov, od same selekcije, zaposlitve, uvajanja in usposabljanja za strokoven prevzem dela, siceršnje izobraževanje in usposabljanje z vidika potreb dela in sledenja spremembam na posameznih področjih. Prav tako pa so tudi plače, različne druge ugodnosti, plačilo bolniške odsotnosti in drugo. Pri ocenjevanju teh stroškov gre za presojo le-teh z vidika rezultatov, ki jih podjetje dosega. V celotnem kontekstu danes ni več mogoče govoriti le o stroških, temveč se to dejansko kaže kot vložek, za katerega je opredeljeno, kaj bomo z njim kasneje konkretno dosegli (Svetlik, 1994; Bevc, 1991).

Na to opozarja Kovač (1999:6), ko trdi, da šele »v obdobju sodobne informacijske družbe postaja znanje posebna družbena moč, ki omogoča,

da znanje tržimo in vrednotimo kot posebno blago. Zanj ne velja zakon padajočih donosov, temveč naraščajočih donosov, ker vsaka dodatna informacija pomeni manjši dodatni strošek in povečuje dodatno produktivnost akumuliranega znanja in drugih proizvodnih faktorjev.«

Čeprav bi sicer z ekonomskega vidika o vlaganjih v človeške vire lahko rekli, da gre za stroške dela, pa je vendarle potrebno ločiti oziroma razmejiti klasično pojmovanje stroškov, ki ob tem nastajajo, in vložke, ki imajo bistveno drugačne učinke, čeprav je ta delitev z vidika ekonomske teorije sporna (Bevc, 1991).

Upoštevanje človeških virov kot ključnega kapitala v podjetju terja aktivnosti za njihovo stalno bogatitev oziroma vlaganje. Gre za bistveno razliko, ki nastaja pri klasičnem strošku delovne sile na primer z bolniško odsotnostjo in strošek pomeni dvojno breme. Potrebno je plačati delavca ter zagotoviti drugega, da opravi to delo v podjetju. Menedžment deluje za zmanjševanje teh stroškov. Ti stroški nastajajo relativno neodvisno od volje podjetja, razen ponovne vrnitve na delo ti stroški, ki smo jih za to porabili, ničesar ne povrnejo. Pogubno bi bilo, če bi menedžment podobno ravnal v primerih, ko je potrebno vlaganje v zaposlene, na primer, na področju izobraževanja in usposabljanja, ki omogoči sledenje tehnološkim spremembam in oblikovanje novih razvojnih programov (Bevc, 1991).

Vlaganje v človeške vire torej lahko opredelimo kot hoteno odločitev podjetja, ki želi na ta način zagotoviti nova znanja, rešitve določenih problemov ali načrtovanja prihodnjih sprememb, ki bodo pomenile kakovostno rast in uspešnost podjetja. Posledično to pomeni nižje celotne stroške, nenazadnje tudi stroške samega dela. V tem primeru so stroški, ki jih je vložilo podjetje, dejansko vložek ali investicija v zaposlene, ki bodo takoj ali v relativno kratkem času prinesli določene pozitivne finančne učinke, ali ohranili in povečali konkurenčno prednost. Torej je mogoče s teh vidikov vendarle upoštevati dvojno naravo porabe sredstev za zaposlene in sicer tistih, ki povratnih učinkov in

oplemenitenja ne dajo, in tistih, ki neposredno kratkoročno ali dolgoročno prinašajo pozitivne finančne učinke v podjetju.

S spremembo pojmovanja človeških virov kot strateškega kapitala podjetja se je spremenil tudi odnos do splošnega ocenjevanja stroškov, ki nastajajo z zaposlenimi in upravljanjem z njimi. Taka opredelitev tako kot vlaganje v človeške vire opredeljuje: celoten kadrovski postopek izbire novih sodelavcev, usposabljanje in pripravništvo novo zaposlenih delavcev, razvoj kadrov in načrtovanje njihovih karier, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju in izven ter sistem stimulacij in ugodnosti za vse zaposlene in menedžerje (Dular, 1995).

Ne glede na to pa ni mogoče spregledati socialne funkcije, ki objektivno obstoji v podjetju. V primeru, da se le-ta v celoti zanemari, se to vrača kot negativni učinek, ki ima za posledico slabšo ekonomsko učinkovitost podjetja ter slabe notranje odnose v podjetju. Prav večja pozornost do zaposlenih daje možnost za bolj produktivno delo in hitrejši razvoj (Svetlik, 1996:190).

Razumevanje človeških virov kot ključnih elementov strateškega menedžmenta, zahteva torej sistematično delovanje za učinkovitost dela in strokovno rast zaposlenih. Znanja so tista, ki so z razvojem informacijske tehnologije postala posebna družbena moč, ki omogoča, da jih tudi tržimo. Vse bolj pomembno pa je, kako ga pridobivamo, razvijamo, oblikujemo, merimo in uporabljamo (Kovač, 1999:7). Vlaganje v zaposlene pa je bolj kompleksno; poleg vlaganj v pridobivanje in uporabo novih znanj vključuje številne dejavnike, ki omogočajo aktiviranje strokovnih in osebnostnih potencialov zaposlenih.

Celoten kompleks omenjenih potreb zaposlenih dejansko obstaja pri vsakem delovnem procesu, zato je pomembno, da se s primernim oblikovanjem dela in z uporabo ustreznih metod in oblik motiviranja zagotavlja uresničevanje potreb zaposlenih, in obenem s tem zagotavlja doseganje in izboljševanje delovnih rezultatov.

Možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu kaže na dejstvo, kako pomembno je vlaganje v človeške vire na tem področju. Zato lahko trdimo, da je temeljna oblika vlaganja v človeške vire izobraževanje in usposabljanje. Z dolgoročnimi plani izobraževanja skušamo v organizaciji v splošnih okvirih opredeliti predvsem kadrovsko-izobraževalno strategijo in cilje. Slednje operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja in razvoja kadrov, ki vsebuje programsko, izvedbeno in finančno komponento (Jereb, 1998).

Sistem vlaganj v zaposlene ni v celoti odvisen le od podjetja in njegovega ciljnega interesa po večjem vlaganju v zaposlene, za doseganje strateških in tekočih poslovnih ciljev podjetja. Podjetje mora slediti zakonodaji, ki velja in v skladu s tem oblikovati svoj sistem. V Sloveniji se v praksi vse bolj kaže razkorak med cilji, ki jih zasleduje država, in cilji podjetja. Z visokimi davki na tovrstne oblike sistema vlaganja v človeške vire ovira ta pomembni del motiviranja pa tudi nagrajevanja zaposlenih, ki so dejansko vezani na dosežene poslovne rezultate podjetja. V določenem delu je vložek v zaposlene v podjetju usmerjen dolgoročno, predvsem na področjih, ki so vezana na sistematično in ciljno vlaganje v naprimer zdravje zaposlenih, da ne bi bilo kasnejših zdravstvenih težav. Prav tako so podjetja, ki omejujejo te ugodnosti na minimum in prihajajo v konflikt z zaposlenimi in tudi s sindikati, ki branijo pridobljene pravice zaposlenih.

4. Učinki vlaganj v človeške vire – ugotovitve raziskave in predlogi

Za učinkovito upravljanja človeških virov je pomembno spremljati učinke vlaganj vanje, saj s tem lahko ugotavljamo, kako zaposleni sprejemajo in ocenjujejo vlaganja podjetja v zaposlene, kar nam ob drugih podatkih omogoča učinkovito usmerjanje razvoja na tem področju. Za sistematično in načrtno upravljanja človeških virov je pomembno, da poleg potreb po strokovnem in drugem izobraževanju

in usposabljanju, ugotovimo tudi elemente kulture podjetja, kakšna je pripadnost in zaupanje v podjetje, kakovost medsebojnih odnosov ter nenazadnje mnenje o osebni strokovni rast in razvoju zaposlenih. Rezultati vlaganj v zaposlene dajejo možnosti bolj poglobljenega analiziranja celovitih odnosov in vrednot v podjetju, ki posledično pomembno vplivajo na kakovost medsebojnih odnosov ter uspešnost poslovanja podjetja. (Beer in dr., 1984)

Prav zato smo želeli ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo vlaganja v izobraževanje in usposabljanje v podjetju ter kako ta vlaganja učinkujejo na njihovo strokovno rast, pripadnost podjetju, zaupanju v vodstvo podjetja in medsebojne odnose. Raziskava med zaposlenimi v Krki, tovarni zdravil, d.d., in Revozu, tovarni avtomobilov, d.d., je potrdila, da je zaupanje v vodstvo podjetja in strokovna rast zaposlenih, kot rezultat teh vlaganj, soodvisno od vlaganj vanje. Potrjena je bila povezanost vlaganj v izobraževanje in usposabljanje ter soodvisnost zaupanja, ki v podjetju vlada ter strokovne rasti zaposlenih. To pa se kaže tudi v potrjeni povezanosti vlaganj v izobraževanje in usposabljanje in pripadnosti podjetju, ki je sicer eden temeljnih elementov rezultatov upravljanja človeških virov v harvardskem modelu (Beer, 1984). V nadaljevanju navajamo nekaj ključnih ugotovitev in predlogov iz te raziskave s področja celovitih vlaganj v zaposlene in še posebej z vidika izobraževanja in usposabljanja ter njenih učinkov.

1. Učinkovito in poslovno uspešno delovanje podjetja v sodobnem svetu lahko zagotovijo le visoko strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni. Prav zato podjetja izobraževanju in usposabljanju namenjajo posebno pozornost, še posebej pomembno pa je, kako znanje pridobivamo, razvijamo, merimo in uporabljamo (Kovač, 1999). Raziskava je pokazala, da anketiranci ocenjujejo izobraževanje in usposabljanje v svojem podjetju kot dobro urejeno in sistematično vodeno. Krka in Revoz imata svoja izobraževalna centra, zaposleni dobro poznajo
-

programe izobraževanja (87%), prav tako pa je visoka vključenost v izobraževalne programe (Krka 83%, Revoz 87%). Pri tem anketiranci posebej izpostavljajo potrebo, ne le po izobraževanju in usposabljanju, temveč predvsem po osebnem razvoju. Tako je z obojim v Krki zadovoljnih 46% vprašanih, v Revozu pa 28%, vendar pa si večjo skrb podjetja za osebni razvoj želi 49% anketirancev v Revozu in 35% v Krki. Sicer je z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju zadovoljnih 71% anketirancev v Krki in 51% v Revozu, nezadovoljnih pa 8% v Krki in 19% v Revozu. V obeh podjetjih bodo morali, če želijo imeti večje učinke izobraževanja, pozornost pri izobraževanju in usposabljanju usmeriti prav na programe, ki bodo bolj izrazito usmerjeni v osebnostno rast zaposlenih. Zadovoljstvo z delom sicer širše najbolj izrazito zagotavljajo možnosti pridobivanja in uporabe novih znanj, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposredni nadzor ter dobre fizične delovne razmere (Svetlik, 1998c). Lahko ugotovimo, da je umestitev vlaganj v izobraževanje in usposabljanje med ključne politike upravljanja človeških virov v sodobnih razmerah utemeljena, saj to potrjujejo tako menedžerji kot zaposleni, ki se zavedajo, da je to edina prava alternativa za odličnost podjetja v boju s konkurenco. Ob tem pa so pomembna tudi druga vlaganja v zaposlene in celovita skrb zanje, kar krepi notranjo stabilnost in trdnost podjetja.

2. Učinkovitost in uspešnost izobraževanja in usposabljanja je pogojena s fleksibilnostjo in z demokratičnostjo predlaganja in odločanja o izobraževanju. Načini vlaganj v človeške vire na področju izobraževanja in usposabljanja so odvisni od obsega in razvejanosti izobraževanja v podjetju. Raziskava je potrdila, da je v Krki in Revozu sistem predlaganja izobraževanja fleksibilen in demokratičen, saj v njem sodelujejo dejansko vsi, ki jih to zadeva. Pri dajanju pobud za izobraževanje so najbolj aktivni sami zaposleni, ki v Krki dajejo pobude 63%, v Revozu pa 44%. Skupna pobuda delavca in vodje je v Revozu 49%, v Krki pa

37%. Odločanje o izobraževanju je v Krki v presoji vodij ali direktorjev (62%), v Revozu pa 39%. V sodelovanju vodje in delavca pa o izobraževanju odločata v Krki 42%, v Revozu pa 49%, sami delavci pa v Krki o izobraževanju odločajo 20%, v Revozu pa 13%. V obeh podjetjih so z načinom predlaganja in odločanja o izobraževanju in usposabljanju oblikovali demokratičen sistem, ki ga zaposleni pozitivno sprejemajo in se vanj v zelo veliki večini (87%) tudi vključujejo. Obseg in usmeritev v konkretno izobraževanje potrjuje potrebo po oblikovanju strategije izobraževanja in usposabljanja v podjetju, ki mora z dolgoročnega vidika nakazati, katere veščine, znanja in sposobnosti bodo podjetju potrebna (Armstrong, 1996).

3. Vse bolj izrazito je zavedanje zaposlenih, da je stalno izobraževanje in usposabljanje temeljni pogoj za večjo fleksibilnost in mobilnost zaposlenih, za boljšo prilagodljivost zaposlenih delu, za večjo motiviranost za delo ter dolgoročno uspešno opravljanje dela v podjetju (Jereb, 1998). Zaposleni se zavedajo svoje odgovornosti za izobraževanje in usposabljanje, saj jih skoraj dve tretjini meni, da imajo 50% in več odgovornosti za lastno izobraževanje in usposabljanje, kot jo ima podjetje. Temu pritrjuje tudi dejstvo, da bi se kar 83% anketirancev izobraževalo tudi, če podjetje ne bi plačalo izobraževanja. Torej je zavedanje nujnosti izobraževanja močno prisotno med zaposlenimi, čeprav se tega zelo dobro zavedajo tudi podjetja, ki premišljeno usmerjajo svoje zaposlene v izobraževanje in usposabljanje, še posebej v povezavi s funkcionalno analizo delovnih mest, ki pokaže dejanske potrebe po izobraževanju in usposabljanju (Bernardin&Russell, 1993).
4. Najpomembnejši učinek vlaganja v zaposlene je dvig strokovne usposobljenosti, še posebej razvoj sposobnosti zaposlenih in izboljšanje njihovega dela, pomoč zaposlenim, da rastejo z organizacijo ter čim krajšega začetnega učenja pri novem delu (Armstrong, 1996). Anketiranci so potrdili, da z izobraževanjem

in usposabljanjem pridobivajo strokovna znanja, ki jih uporabljajo pri konkretnem strokovnem delu (55%), oziroma 75%, da nova znanja prispevajo k njihovi strokovni rasti in k bolj uspešnemu delu. Vendar pa je pomembno opozorilo anketirancev, da je strokovnost premalo cenjena in sicer v Revozu 53% in v Krki 28%; to terja v obeh podjetjih tehten premislek. Očitno je večja pozornost usmerjena na samo vodenje in delovni proces, medtem ko se strokovnost dejansko upošteva kot nujni pogoj in danost, o kateri ni potrebno posebej razpravljati. Delavci, ki z odnosom podjetja do stroke v podjetju niso zadovoljni, očitno pričakujejo bistveno drugačno pozornost in ravnanje vodstev podjetij. Menedžment bi moral te pripombe resno proučiti, saj je prav visoka strokovnost temeljni pogoj uspešnega nastopanja in boja na globalnem trgu, lahko pa pomeni tudi možnost za odhod ključnih strokovnjakov iz podjetja.

5. Ugodnosti, ki jih imajo zaposleni, lahko pomembno vplivajo na stališča zaposlenih do podjetja in njenega vodstva. Z vlaganjem v zaposlene s sistemom ugodnosti želijo v podjetjih predvsem spodbuditi morale zaposlenih, za doseganje strateških in tekočih poslovnih ciljev. Strateško načrtovanje ugodnosti omogoča menedžerjem, da lahko ocenijo vrednost in smiselnost vlaganj v zaposlene (Armstrong, 1996). Različen obseg ugodnosti zaposlenih v podjetjih vpliva na njihovo oceno podjetja v primerjavi z drugimi podjetji. Primerjava obsega ugodnosti, ki jih imajo zaposleni v Krki, je pokazala, da imajo več ugodnosti kot zaposleni v Revozu. Anketiranci v Krki 78% trdijo, da imajo v podjetju več ugodnosti kot v drugih podjetjih, medtem ko je bilo enakega mnenja v Revozu le 20% anketirancev. Manj ugodnosti kot v drugih podjetjih je v Revozu po mnenju 38% anketirancev, v Krki pa 3%. Pozitivno mnenje ali celo prepričanje, da je v podjetju več ugodnosti kot drugje, lahko pomembno prispeva k notranji skladnosti in uspešnejšemu premagovanju težav, zato je koristno, da so vodstva podjetij pozorna na celovitost

ugodnosti, ki jih delavci v podjetju imajo. To v celoti prispeva k dvigu kakovosti življenja zaposlenih (Svetlik, 1996).

6. Uspešnost poslovanja je poleg ostalega pogojena tudi z medsebojnim zaupanjem delavcev v vodstvo podjetja. Menedžerji morajo upoštevati vse dane pogoje in omejitve ter predvidene spremembe na področju tehnologije, prav tako pa tudi dosežene dogovore s sindikati ter sprejeto delovno zakonodajo in sistem socialnih vrednot. Dejstvo je, da se razlike med delavci in menedžerji ohranjajo, ker gre za razkorak med kratkoročnimi interesi zaposlenih in dolgoročnimi interesi podjetja (Rus, 1992). Zaupanje v vodstvo podjetja je povezano tudi z dejanskim prizadevanjem vodstva za ugoden položaj zaposlenih v podjetju. Anketiranci v Krki so 70% mnenja, da si vodstvo podjetja zelo prizadeva in prizadeva za boljše delovne pogoje in ugodnosti zaposlenih. V Revozu je enakega mnenja 49% anketirancev, medtem ko je nasprotnega mnenja 16% anketirancev v Revozu in 8% v Krki. Sicer ima v Revozu 35% anketirancev občutek, da imajo vodilni preveč ugodnosti, medtem ko enako misli v Krki 25%. Odnos vodstva do ugodnosti zaposlenih smo povezali z zaupanjem anketirancev v vodstvo podjetja v prihodnje. V Krki bi vodstvu še naprej v celoti zaupalo 65% anketirancev, v Revozu pa le 19%. Podrobnejša analiza je pokazala, da imajo poleg prizadevanj vodstva podjetja za ugodnosti zaposlenih verjetno pomemben vpliv pri tem kulturne razlike, ki se odražajo v Revozu pri vodenju podjetja in so le delno skladna s slovenskim razumevanjem kulture vodenja in medsebojnih odnosov v podjetju. Pri zaupanju v vodstvo podjetja, ki je za skladnost delovanja podjetja zelo pomembno, morajo vodstva podjetja upoštevati vse dejavnike, ki so prisotni, še posebej z vidika globalizacije, specifičnih kulturnih razlik in specifičnosti, in ne smejo zasledovati le ekonomskih dejavnikov (Armstrong, 1996). Potrebna je dolgoročna skladnost delovanja, ki zagotavlja stabilno sodelovanje in sodelovalne medsebojne odnose.
-

7. Pripadnost podjetju lahko zagotavlja več jo predanost in zavzetost zaposlenih pri uresničevanju strateških ciljev podjetja pa tudi uspešnejše in optimistično premagovanje težav, ki se v poslovanju pojavljajo. Ta ni rezultat trenutnega delovanja, temveč dolgotrajnega procesa razvoja odnosov v podjetju. Na splošnem nivoju smo med anketiranci ugotovili, da izražajo v Krki 80%, v Revozu pa 55% pripadnost podjetju, medtem ko so bili nasprotnega mnenja 19% anketiranih v Revozu in 1% v Krki. Ponovno bi se v Krki zaposlilo 74% anketirancev in 19% v Revozu, medtem ko bi jih v Revozu o tem premislilo 62%, v Krki pa 21%. Najbolj izrazito smo lahko ocenjevali pripadnost podjetju pri odločitvi anketirancev za zaposlitev v sedanjem podjetju, tudi če bi se jim plača za daljše obdobje zmanjšala za 20 do 30%. V Revozu bi takoj zamenjalo zaposlitve 47% anketirancev, v Krki pa 11%, kasneje pa bi zamenjalo zaposlitve še 24% anketirancev v obeh podjetjih. V Krki je 51% anketirancev prepričanih, da se vedno najde rešitev problema in bi se tudi v tem primeru, v Revozu pa 18%. Primerjava odgovorov med izobrazbenimi skupinami anketirancev ter njihovo delovno dobo in starostjo je pokazala, da med njimi ni bistvenih razlik. Torej je delo v konkretnem podjetju tisto, ki definira njegovo pripadnost podjetju. Stopnja pripadnosti podjetju je torej pogojena s celovitostjo skrbi in ugodnosti, ki jih podjetje daje zaposlenim. Armstrong (1996) poleg tega poudarja pomen stabilnih in sodelovalnih medsebojnih odnosov v podjetju, ki se zagotavlja z vključevanjem zaposlenih v komunikacijski proces ter s harmonijo in partnerskimi odnosi s sindikati.

Zaključek:

Poslovna uspešnost podjetja je izrazito pogojena z odličnostjo človeških virov. Prav zato je celovito vlaganje v zaposlene, še posebej z izobraževanjem in usposabljanjem, eden temeljnih dejavnikov uspešnega konkurenčnega nastopanja in odličnosti na trgu v pogojih

pospešene globalizacije. Menedžment se tega zaveda, saj je tudi uspešnost njihovega vodenja in upravljanja podjetja pogojena z rezultati in odličnostjo zaposlenih. Pri tem bi menedžerji morali z večjo občutljivostjo prisluhniti predvsem strokovnjakom, ki se v odnosu na vodje čutijo premalo cenjeni. Celovit sistem vlaganj v človeške vire lahko dejansko zagotavlja odličnost podjetja in njenih zaposlenih in sicer kot rezultat visoke strokovne usposobljenosti, pripadnosti in zaupanja ter dobrih medsebojnih odnosov med vsemi zaposlenimi v podjetju. To je pomembno predvsem pri poslovanju v zahtevnejših ekonomskih razmerah. Slovenske razvojne in poslovne perspektive so prav zato izrazito povezane z večjim vlaganjem v izobraževanje in usposabljanje, motivacijo zaposlenih, razvojem njihove kariere, njihovim vključevanjem v reševanje proizvodnih problemov podjetja.

Literatura in viri:

1. Armstrong, M. 1996. A handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan page Limited
2. Beer, M. idr. 1984. Meneging Human Assets. New York: The free Press
3. Bernardin, H.J., Russell, J.E.A. 1993. Human Resource management. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
4. Bevc, M. 1991. Družbenoekonomski pomen in financiranje izobraževanja – zlasti izobraževanja odraslih. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani
5. Brewster, C.; Mayrhofer, W., Morley, M. 2000. New Challenges for Evropean Human Resource Management. London: Macmillan press ltd
6. DeSimone, R.L., Harris, D.M. 1998. Human Resource Development (Second Edition). United States of America: The Dryden Press
7. Dular, B. 1995. Vlaganje v kadre v Krki z vidika upravljanja človeških virov (magistrska naloga). Fakulteta za družbene vede. Ljubljana
8. Dular, B. 2002. Lastninjenje in upravljanje človeških virov (doktorska disertacija). Fakulteta za družbene vede. Ljubljana
9. Jereb, J. 1998. *Izobraževanje in usposabljanje kadrov* v Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanovjević, M., Merkač, M. 1998. Menagement kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
10. Kavčič, B. 1993. Kadrovska prenova podjetja. Organizacija in kadri, let.23, št.6, s. 366-377, Kranj

12. Kavčič, B. 1994. *Okolje, management, organizacija* v Možina S., Kavčič B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Grčare, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R. 1994. Management. Radovljica: Didakta
13. Kavčič, B. 1998. Slovenski menedžment: zaton zlate dobe? Industrijska demokracija, št. 8, avgust 1998, Ljubljana
14. Kavčič, B., Anterič, M. 1993. Vrednotenje kadrov kot sestavina vrednotenja podjetja. Teorija in praksa, 11 – 12, s. 1110 – 1120, Ljubljana
15. Kovač, B. 1999. Globalizacija v nepravi politični obleki, Delo, let. 41, št. 77, 3. april 1999, Ljubljana
16. Krajnc, A. 1982. Motivacija za izobraževanje. Ljubljana: Delavska enotnost
17. Lipičnik, B. 1998. Ravnaje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik
18. Merkač, M., Možina, S. 1998. *Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov* v Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanovjevič, M., Merkač, M. 1998. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
19. Milkovich, G. T., Baudreau, J. W. 1994. Human resource management. Irwin, USA
20. Moya, A., Lank, E. 1996. The Power of Learning. London: The Cromwell Press, Wilts
21. Pagon, M. 1990. Nova filozofija kadrovskega menedžmenta. Organizacija in kadri, št. 3-4, (1990), str. 268-287. Kranj
22. Rhinesmith, S. 1998. Implementing the true global organisation, The 30th Annual Human Resources Conference, 7-9. April 1998. Vienna
23. Svetlik, I. 1993. Politika izobraževanja brezposelnih in razvojna politika, zbornik Izobraževanje brezposelnih. Ljubljana: Andragoški center
24. Svetlik, I. 1994. Človeški viri - osrednji problem menedžmenta, neobjavljen tekst, skripta podiplomski študij menedžmenta. Ljubljana
25. Svetlik, I. 1996. *Človeški viri v podjetju* v Adizes, I., Možina, S., Milivojevič, Z., Svetlik, I., Terpin, M. 1996: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei-Sinteza
26. Svetlik, I. 1998 a. Socialna vključitev delavcev v organizacijo, Industrijska demokracija, št. 9, september 1998, Ljubljana
27. Svetlik, I. 1998 b. Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje. Industrijska demokracija, št. 11, november 1998, Ljubljana
28. Svetlik, I. 2001. The role of HRM in transfer of knowledge and skills; New dimensions in Human Resource Management, CRANET Conference in Cyprus, November 8-9, 2001
29. Zupan, N. 1996. Human resources as a source of competitive advantage in transitional companies: the case of Slovenia. Slovenska ekonomska revija, letnik 47, št. 5-6, Ljubljana
30. Zupan, N. 1999. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih podjetju, Industrijska demokracija, št. 10. oktober 1999, Ljubljana