



Zavod za zdravstveno
zavarovanje Slovenije
Miklošičeva cesta 24
1507 Ljubljana
www.zzzs.si



Združenje delodajalcev obrti
in podjetnikov Slovenije GIZ



Projekt »ProZDRAV - S spoznavanjem in preverjanjem tveganj skupaj do zdravih in varnih delovnih mest«

Pomen in vloga človeških virov v organizaciji

Temelj vsakega podjetja je človek – zaposleni. Trditev je v tem času smela, drzna. Pa vendar.

Človeški viri omogočajo optimalno izrabo ostalih virov, torej lahko rečemo, da gre pri prvi trditvi za golo dejstvo. V današnjem življenju so spremembe stalnica, tempo življenja je hitrejši kot nekoč, torej se tudi podjetja srečujejo z izzivi, ki jih silijo k razvoju in spremembam. Za uspešen razvoj podjetja so v prvi vrsti ključni dovolj usposobljeni kadri, ki se uspešno spopadajo z novimi, danimi razmerami. Podjetja se iz teh razlogov odločajo za sistematični razvoj človeških virov. Poudarek je predvsem na izobraževanju, usposabljanju, motiviranju, izgradnji kariere. Nenazadnje, morda celo najpomembnejše je pa zavedanje lastne sposobnosti, pomembnosti, tega, da človek– zaposleni čuti da je cenjen, spoštovan, da pripomore k dobremu in stabilnemu podjetju ter njegovi rasti.

Sklepno misel uvoda bi lahko strnili v sledeče besede. V kolikor želi podjetje biti uspešno ter imeti dobre poslovne rezultate, ni dovolj vlaganje le v tehnologijo, temveč so potrebna tudi ali predvsem vlaganja v človeške vire.

Podjetja in zaposlenih ne moremo ločiti. Tukaj gre za skupek povezovalnih elementov, ki preprosto ne funkcionirajo eden brez drugega. Zato je pomembno zavedanje vodstva podjetja, da ne sme slediti le lastnim interesom, temveč tudi interesom zaposlenim. Z vlaganjem v razvoj človeških virov si podjetje omogoča rast, pri tem pa ne moremo reči da gre za strošek podjetja, temveč za osrednji strateški vir.

Obdobje 80 – ih je bilo za podjetja obdobje sprememb, povečana internacionalizacija trgov, globalizacija trgov, prestrukturiranje zaposlenih, nove tehnologije, itd. S tem se je spremenila tudi konkurenca – iz cenovne se je spremenila v konkurenco proizvoda in načrtovanja. Dejavnik uspešnosti podjetja na trgu ni zgolj velikost le-tega, ampak organizacija proizvodnega procesa, možnost hitrega prilagajanja in spreminjanja proizvodnih postopkov, izdelkov. Iz vsebine tega odstavka je razvidno, da upravljanje človeških virov znotraj podjetja, ki se mora nenehno prilagajati in odzivati na okolje, predstavlja velik problem pri formaliziranju spremenjenih pogojev.

Ob upoštevanju vseh navedenih dejstev vplivov na poslovanje, je treba upoštevati med drugim tudi spremembo načina dela, za posameznika morda celo vrsto dela. To dvoje zahteva veliko mero prožnosti, tako na strani podjetja oz. vodstva podjetja kot tudi na strani zaposlenega. Za uspešno

podjetje tako ni samo ključen kvaliteten izdelek, enkratno dejanje posameznika, temveč stalna dejavnost celotnega kolektiva.

Poglejmo na človeški kapital s povsem poslovnega vidika.

Opisali bi ga lahko kot kombinacijo lastnosti, ki jih posameznik prinese v podjetje;

- Inteligentnost
- Pozitivna naravnost
- Energija
- Zanesljivost
- Zmožnost učenja
- Kreativnost

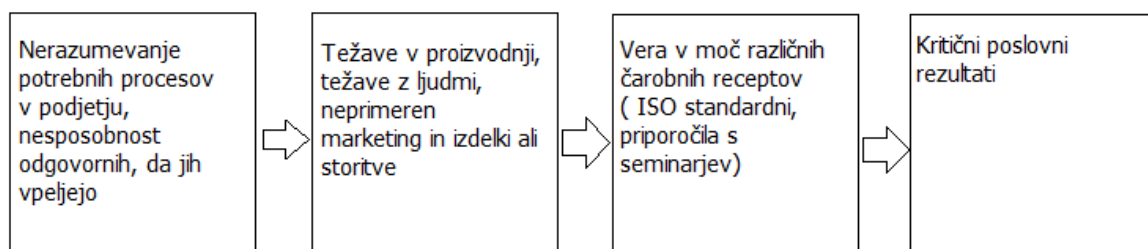
Ravno pri teh lastnostnih, človeških komponentah gre za dodano vrednost.

Dodano vrednost, ki jo razvijamo, je pa vsekakor težje merljiva.

Človek, človeški faktor je tisti, ki daje vrednost. Denar in oprema sta seveda pomembna in med bistvenimi komponentami za uspešno podjetje, vendar sama po sebi še nista zagotovilo uspešnosti...dokler z njima ne začnejo upravljati ljudje. Ti ljudje morajo biti produktivni, uspešni – kar je stranski produkt zadovoljnih zaposlenih. Zaposleni morajo imeti možnost, da se samopotrjujejo in skozi delo začitijo zadovoljstvo.

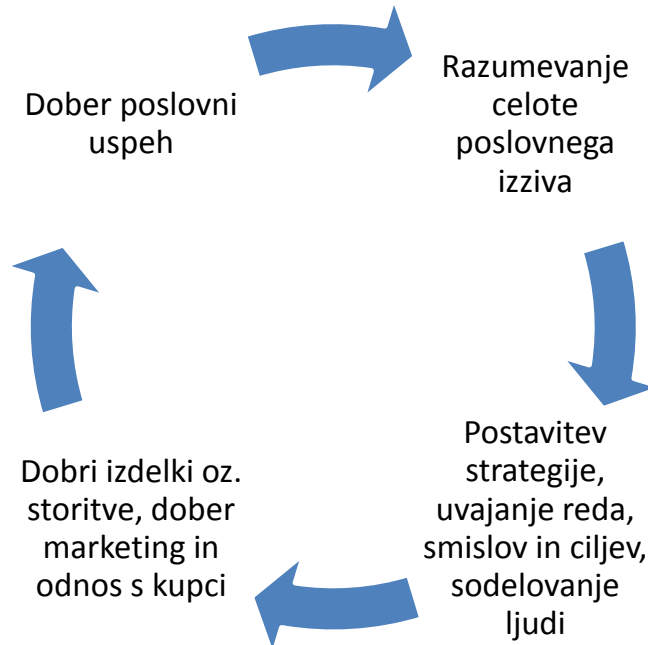
V mnogih podjetjih se vodstva srečujejo z nezadovoljnimi poslovnimi rezultati. Razlogi so sicer različni, in se razlikujejo glede na dejavnost posameznega podjetja, imajo pa običajno skupno rdečo nit. To je nepoznavanje ali morda celo nesposobnost vpeljave potrebnih procesov, da podjetje postane konkurenčno.

Ponavadi gre za za stek sledečih stvari :



Vir: Vilfan, Kaj je narobe v slovenskih podjetjih, Podjetnik, julij 2005, str. 16

Rešitev :



Vir: Vilfan, Kaj je narobe v slovenskih podjetjih, Podjetnik, julij 2005, str.17

V obeh primerih so ključni dejavnik – ljudje. Podjetje, ki želi biti uspešno, preprosto mora graditi na znanju in razvoju, na človeških virih.

Podjetja (razume se, da govorimo o vodstvu, vodstvenih kadrih podjetja), se morajo zavedati, da so človeški viri njihov intelektualni kapital, ki se pojavlja kot; človeški, socialni in strukturni kapital.

V nadaljevanju bomo na kratko opisali značilnosti posameznega, zgoraj omenjenega kapitala.

Značilnost človeškega kapitala je, da raste ob naložbah v sposobnosti posameznika. Posameznik s svojim znanjem in izkušnjami aktivno sodeluje v delovnem procesu. Z vlaganjem v intelektualne sposobnosti in izobraževanje zaposlenih, višamo produktivnost posameznika. Višja produktivnost slehernega posameznika pa pomeni višanje vrednosti podjetja.

Katere so sestavine človeškega kapitala?

Znanje, izkušnje, spretnosti, dobri medsebojni odnosi, motiviranost zaposlenih, sopodjetništvo, itd.

Kot socialni kapital razumemo tisto kar sodi v splet medsebojnih odnosov in komunikacije v podjetju, vrednote kulture podjetja, kooperativnost pri skupinskem delu, medsebojno zaupanje, koordinirano sodelovanje, itd. Temeljna sestavina socialnega kapitala je občutek pripadnosti podjetju. Le-ta je pomemben takrat, ko nastopijo potrebe po kriznem vodenju. V tovrstnih, kriznih obdobjih, človeški viri, ki ne čutijo pripadnosti podjetju, običajno prvi zapustijo podjetje.

Strukturni kapital, predstavlja organiziranost podjetja za uporabo vseh vrst znanja. Gre za vrste podpornih struktur človeškemu kapitalu.



Zavod za zdravstveno
zavarovanje Slovenije
Miklošičeva cesta 24
1507 Ljubljana
www.zzzs.si



Zdrženje delodajalcev obrti
in podjetnikov Slovenije GIZ



- Učinkovita organizacijska struktura podjetja
- Baze podatkov
- Modeli vodenja
- Informacijski sistemi
- Modeli stroškovne optimizacije, itd.

Za uspešnim podjetjem stoji sistem upravljanja s človeškimi viri, ki jim omogoča razvoj, izobraževanje in to v smislu inovativnosti, ustvarjalnosti, motiviranosti.

Toliko bolj bo pravilno upravljanje s človeškimi viri pomembno in koristno v prihodnje, saj se bodo podjetja srečevala s pomanjkanjem delovne sile. To trditev navezujemo predvsem na demografsko sliko – staranje prebivalstva. Iz tega je razvidno, da bo v prihodnje preprosto nuja uporabiti delovno silo, ki nam je oz. nam bo na voljo. Najlažji način za doseg tega cilja je, če zaposlene uporabimo do te mere, da samostojno povezujejo podatke, razumejo njihov pomen in imamo v svojem podjetju, v strukturi zaposlenih - z nenehnim izobraževanjem dejansko kvalificirano delovno silo, ki je sposobna prilagajati se nastalim spremembam na trgu.

Priznavanje človeških virov kot najpomembnejše premoženje organizacije pomeni ustrezno ravnanje z njimi. To je navsezadnje ključ do uspeha. Tudi ko gre za konkurenčne prednosti podjetja, mnogi avtorji priznavajo, da imajo pri tem ključno vlogo kakovostni človeški viri. Torej, njihove sposobnosti, znanja, osebne lastnosti, kakovost organizacije dela, uvajanje sprememb, prilagajanje, vodenje. Mnoga podjetja, ki so se znašla v krizi morajo spremeniti dosedanje dojemanje vloge človeških virov prav tako pa ne smejo zanemariti pogleda na organizacijsko delovanje. Treba je razumeti, da veliko novosti, novih situacij, ki motijo našo stabilnost, ne bodo minile. Prihajale bodo vedno nove, drugačne, izzivi bodo težji.

Sistemi razvoja človeških virov v podjetjih temeljijo na strateških planih razvoja in na njihovi osnovi opredeljenih načelih kadrovske strategije.

Dejavniki, ki zagotavljajo podjetju uspeh so :

- kapital,
- sredstva
- ljudje.

Ljudje so tisti faktor, ki omogoča izrabo vloženega kapitala in sredstev, saj ravno človeški viri povežejo ostale vire v delujočo enoto.

Brez usposobljenih človeških virov je ves kapital mrtev.

Tako kot vsaka investicija, tudi vlaganje v ljudi predstavlja in ustvarja strošek, vendar je to naložbeni strošek. Povrne se z izboljšano produktivnostjo in kakovostjo dela.

Podjetje, ki se odloči sprejeti program razvoja človeških virov lahko pričakuje sledeče ugodnosti:

- Reakcije podjetja postanejo proaktivne, problemi se rešujejo sproti
- Razvojni sistemski načrt proizvaja potrebne kvalificirane delavce skladno s potrebami časa
- Večja pripadnost zaposlenih podjetju
- Podjetje dosega strateške cilje, hkrati odkriva šibke točke in prednosti podjetja.

Koristi, ki jih imajo zaposleni:

- Pridobitev znanj in spretnosti za delo
- Nagrade, napredovanja – s tem izboljšanje odnosov, volja do dela
- Zavedanje lastne vrednosti
- Možnost vpogleda v lastna znanja
- Vpogled zaposlenim v potrebe celotne organizacije



Zavod za zdravstveno
zavarovanje Slovenije
Miklošičeva cesta 24
1507 Ljubljana
www.zzzs.si



Združenje delodajalcev obrti
in podjetnikov Slovenije GIZ



Načrtovanje razvoja kadrov v smislu funkcije razvoja človeških virov pomeni stabilizacijo strukture podjetja in zagotovitev primerne usposobljenosti ljudi.

Ko ima podjetje potrebno število kvalificiranih zaposlenih lahko govorimo o zalogi človeških virov. Znanje, spretnost in odnos so tri pomembne komponente v tej zalogi, saj bo posameznik, ki ima primerno in zadostno razvite potenciale, sposoben zasledovati cilje podjetja, kompetentni posamezniki, ki so sposobni dosegati lastne cilje pa so samoiniciativni in zadovoljni pri delu.

Ključna misel usmeritve razmišljanja dane naloge je v tem, da vsej tehnologiji, razvoju, trendom navkljub, ne smemo pozabiti na najpomembnejše – človek je vrednota in ne potrošni material.