

SODOBNI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Temeljne funkcije

Branka Zolak Poljašević
Simona Šarotar Žižek

LEXPERA®


ZALOŽBA

Ljubljana 2025

Predgovor

Besedna zveza management človeških virov je ne preveč posrečen prevod mednarodno uveljavljenega pojma *human resource management*. Pomeni zagotavljanje sposobnosti, znanja, veščin in vrednot ljudi kot sodelavcev v organizacijah in vplivanje nanje. Ker ljudje niso vir, kot so to surovine in stroji, saj ima vsak posameznik svojo voljo, sposobnosti, znanja, veščine, ustvarjalnost, inovativnost, sposobnost sodelovanja ipd., se uporablja tudi izraz ravnanje z ljudmi pri delu.

Na organizacije, v katerih delujejo ljudje kot zaposleni, vplivajo spremembe iz okolja, kot so globalizacija, digitalizacija, naravne katastrofe in pandemije, spremembe zakonodaje, družbene spremembe ipd. Te vplive je posredno treba poleg osrednjih izzivov na ravni organizacije, kot so potreba po prestrukturiranju organizacije, spremembe organizacijske strukture, kulture in klime ter energije, optimiziranje števila zaposlenih, ter izzivov, povezanih s posameznikom in njegovim prilagajanjem organizaciji, upoštevati tudi pri managementu človeških virov. Tovrstni izzivi postajajo vedno pogostejši in kompleksnejši, zato mora biti management človeških virov sočasno agilen in rezilienten, trajnosten (in zelen) ter digitalno podprt, kar ni lahka naloga.

Zato je knjiga *Sodobni management človeških virov, Temeljne funkcije* učinkovit in koristen pripomoček pri spoprijemanju z vsemi temi izzivi. Ponuja namreč pregled najnovejšega razvoja osnovnih dejavnosti, ki jih zajema management človeških virov v sodobnem času, tj. v dobi digitalizacije. Avtorici podrobno predstaviva, kako je sprememba paradigme na tem dinamičnem upravljavskem področju vplivala na vsakodnevne poslovne prakse in preoblikovanje delovnih razmerij. Ker management človeških virov ni statična znanstvena disciplina, bo zanimivo spremljati tudi njegov nadaljnji razvoj, ki bo potekal vzporedno z razvojem tehnologije in spreminjanjem razmer, pogojev in načinov poslovanja ter spreminjanjem ljudi (predvsem njihovih zmožnosti, vrednot, norm, morale in etike ter ravni zavedanja).

Ne glede na nadaljnje razvojne usmeritve je gotovo: kadar pihajo vetrovi sprememb, nekateri gradijo zavetja, drugi pa vetrnice. Žal na področju managementa človeških virov v številnih organizacijah zaradi neznanja ali strahu pred spremembami še vedno vso energijo namenjajo prizadevanju, da bi za vsako ceno ohranili tisto, česar ni mogoče ohraniti – koncept kadrovskega managementa, ki je bil v teoriji in praksi že pred nekaj desetletji zavržen kot neustrezen za sodobne poslovne razmere.

Avtorici

Januarja 2025

Vsebina

| | |
|--|----|
| 1. Management človeških virov: razvoj koncepta | 15 |
| Pojem in pomen managementa človeških virov | 17 |
| Zgodovinski pogled na razvoj managementa človeških virov | 19 |
| Od socialnih delavcev do strateškega managementa človeških virov | 20 |
| Razvoj managementa človeških virov | 23 |
| Razvoj strateškega managementa človeških virov | 26 |
| Management človeških virov v tranzicijskih državah | 31 |
| Eksterni izzivi managementa človeških virov | 35 |
| Spremembe zakonodaje | 35 |
| Globalizacija | 36 |
| Razvoj tehnologije | 38 |
| Povečana raznolikost delovne sile | 40 |
| 2. Organizacijski vidiki managementa človeških virov | 51 |
| Vloga in organizacija managementa človeških virov | 53 |
| Vloga funkcije managementa človeških virov | 53 |
| Organizacija funkcije managementa človeških virov | 54 |
| Nosilci funkcije managementa človeških virov | 56 |
| Aktivnosti managementa človeških virov | 57 |
| Transakcijske aktivnosti managementa človeških virov | 58 |
| Transformacijske aktivnosti managementa človeških virov | 62 |
| Cilji, politike in postopki managementa človeških virov | 64 |
| Cilji managementa človeških virov | 64 |
| Politike managementa človeških virov | 69 |
| Postopki oziroma procedure managementa človeških virov | 71 |
| Informacijski sistem za podporo managementu človeških virov | 74 |
| Razlogi za uporabo informacijskih sistemov kot podpora managementu človeških virov | 75 |
| Funkcije in značilnosti informacijskega sistema za podporo managementu človeških virov | 77 |

| | |
|---|------------|
| Implementacija informacijskega sistema za podporo managementu človeških virov | 80 |
| Naloge in vloga managementa človeških virov pri implementaciji informacijskega sistema za podporo managementu človeških virov | 82 |
| Elektronski management človeških virov | 82 |
| 3. Analiza in oblikovanje dela | 85 |
| Opredelitev in pomen analize dela | 87 |
| Koristnost analize dela za druge dejavnosti managementa človeških virov | 90 |
| Koraki pri analizi dela | 91 |
| Rezultati analize dela | 93 |
| Opis dela | 93 |
| Specifikacija dela | 96 |
| Sodelovanje in nagnjenost k timskemu delu | 98 |
| Načini analize dela. | 98 |
| Tehnike zbiranja podatkov | 98 |
| Orodja za analizo dela | 100 |
| Instrumenti za določanje delovnih zahtev | 103 |
| Usklajevanje načina in namena analize dela. | 106 |
| Sodobni in tradicionalni pristop k analizi dela. | 107 |
| Analiza dela na podlagi kompetenc | 109 |
| Oblikovanje dela. | 116 |
| Proces in dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje dela. | 116 |
| Pristopi k oblikovanju dela | 117 |
| Oblikovanje vsebine dela | 121 |
| Oblikovanje delovnega mesta in okolja | 123 |
| Oblikovanje delovnega časa | 124 |
| Proaktivni pristop k oblikovanju dela | 128 |
| 4. Načrtovanje človeških virov | 131 |
| Pojem in pomen načrtovanja človeških virov | 133 |
| Cilji načrtovanja človeških virov. | 135 |
| Povezanost načrtovanja človeških virov s poslovnim načrtovanjem . . | 136 |

| | |
|--|------------|
| Nosilci, obdobje in osredotočenost načrtovanja človeških virov . . . | 137 |
| Proces načrtovanja človeških virov | 139 |
| Metode in tehnike napovedovanja | 144 |
| Napovedovanje povpraševanja po človeških virih | 145 |
| Napovedovanje ponudbe človeških virov | 152 |
| Akcijski načrti za usklajevanje neravnovesja človeških virov | 163 |
| Najpogostejše težave pri načrtovanju človeških virov | 169 |
| 5. Kadrovanje kandidatov | 171 |
| Pojem, cilji in pomen kadrovanja | 173 |
| Dejavniki, ki vplivajo na uspeh kadrovanja. | 174 |
| Sodobno razumevanje vloge in pomena kadrovanja | 176 |
| Oblikovanje blagovne znamke privlačnega delodajalca | 180 |
| Pristopi in aktivnosti izgradnje blagovne znamke privlačnega delodajalca | 181 |
| Dejavniki izgradnje blagovne znamke privlačnega delodajalca | 183 |
| Proces kadrovanja | 184 |
| Tradicionalni pristop, metode in tehnike kadrovanja | 186 |
| Metode in tehnike notranjega kadrovanja. | 187 |
| Metode in tehnike zunanjega kadrovanja | 189 |
| Sodobni pristop, metode in tehnike kadrovanja. | 199 |
| E-kadrovanje | 199 |
| Sodobne metode in tehnike kadrovanja | 201 |
| Upravljanje procesov kadrovanja z uporabo tehnologije | 205 |
| 6. Izbira kandidatov | 207 |
| Pojem, cilji in pomen izbire | 209 |
| Individualne razlike med kandidati kot temelj izbire. | 211 |
| Proces selekcije. | 214 |
| Izzivi strokovne izbire | 216 |
| Metrične značilnosti metod in instrumentov izbire | 216 |
| Analiza biografskih podatkov | 218 |
| Prijava ali ponudba za delo | 219 |
| Kandidatov življenjepis | 220 |

| | |
|--|------------|
| Priporočila | 221 |
| Vloga interneta in socialnih omrežij v procesu analize kandidatov | 224 |
| Testiranje kandidatov | 226 |
| Testi sposobnosti | 227 |
| Testi osebnosti | 229 |
| Testi znanj, testi simulacije dela in drugi testi | 233 |
| Intervju | 238 |
| Vrste intervjujev | 239 |
| Dejavniki, ki vplivajo na izid intervjuja | 244 |
| Smernice za uspešno izvajanje intervjujev | 245 |
| Napake pri opravljanju intervjujev in ocenjevanju kandidatov | 246 |
| Sodobni pristop k izbiri | 247 |
| E-predizbira oziroma e-predselekcija kandidatov | 248 |
| Spletno testiranje kandidatov | 248 |
| Proces uvajanja ali socializacije | 253 |
| Faze socializacije | 253 |
| Orientacija ali usposabljanje | 254 |
| 7. Usposabljanje zaposlenih | 257 |
| Pojem, pomen in značilnosti usposabljanja zaposlenih | 259 |
| Cilji usposabljanja zaposlenih | 261 |
| Splošni cilji usposabljanja | 261 |
| Posebni cilji usposabljanja | 262 |
| Proces usposabljanja zaposlenih | 262 |
| Ocena potrebe po usposabljanju | 264 |
| Ocena potrebe po usposabljanju na organizacijski ravni | 265 |
| Ocena potreb po usposabljanju na ravni delovnega mesta | 266 |
| Ocena potreb po usposabljanju na individualni ravni | 267 |
| Izbor metod in tehnik usposabljanja | 269 |
| Tradicionalne metode in tehnike usposabljanja | 269 |
| Sodobne metode in tehnike usposabljanja | 274 |
| Ocena opravljenega usposabljanja | 285 |
| Kriteriji za ocenjevanje usposabljanja | 285 |

| | |
|--|------------|
| Tehnike ocenjevanja usposabljanja | 287 |
| Predpostavke uspešnosti programa usposabljanja | 287 |
| Zagotavljanje pripravljenosti in motivacije zaposlenih za usposabljanje | 288 |
| Ustvarjanje spodbudnega okolja za učenje in prenos naučenega . . | 288 |
| 8. Razvoj zaposlenih | 291 |
| Pojem, pomen in cilji razvoja zaposlenih | 293 |
| Proces razvoja zaposlenih | 295 |
| Prepoznavanje razvojnih potreb in potencialov | 296 |
| Izbira ustreznega pristopa razvoja zaposlenih | 299 |
| Klasični izobraževalni programi | 299 |
| Ocena individualnih razvojnih potencialov | 301 |
| Delovne izkušnje | 306 |
| Medosebni odnosi | 309 |
| Kariera in njene oblike | 314 |
| Tradicionalne oblike kariere | 315 |
| Sodobne oblike kariere | 317 |
| Karierni plato in sidra kariere | 319 |
| Načrtovanje in upravljanje kariere zaposlenih | 321 |
| Vloga posameznika pri razvoju kariere | 321 |
| Vloga organizacije v razvoju kariere | 323 |
| 9. Management uspešnosti zaposlenih | 325 |
| Pojem, pomen in cilji managementa uspešnosti zaposlenih | 327 |
| Proces managementa uspešnosti zaposlenih | 331 |
| Namen managementa uspešnosti zaposlenih | 335 |
| Opredelitev predmeta ocenjevanja in standardov delovanja | 337 |
| Predmet vrednotenja | 337 |
| Standardi uspešnosti | 338 |
| Metode in instrumenti za ocenjevanje uspešnosti | 339 |
| Metode razvrščanja | 341 |
| Metode primerjave uspešnosti z opredeljenimi standardi | 346 |
| Elektronsko ocenjevanje uspešnosti | 354 |

| | |
|---|------------|
| Vodenje s cilji | 355 |
| Izbor ocenjevalcev | 358 |
| Nadrejeni | 359 |
| Sodelavci | 359 |
| Podrejeni | 360 |
| Samooценjevanje | 360 |
| Stranke | 361 |
| Koncept ocenjevanja 360° | 362 |
| Težave in napake pri ocenjevanju uspešnosti | 363 |
| Napake ocenjevanja uspešnosti, povzročene z neustreznimi ocenjevalnimi instrumenti | 363 |
| Subjektivne ocene ocenjevalcev | 364 |
| Zagotavljanje povratnih informacij o uspešnosti | 366 |
| Sodoben pristop k managementu uspešnosti | 368 |
| 10. Nagrajevanje zaposlenih | 371 |
| Pojem nagrajevanja zaposlenih in njegov pomen | 373 |
| Nagrajevanje zaposlenih in delovna motivacija | 374 |
| Sistem nagrajevanja zaposlenih | 384 |
| Determinante sistema nagrajevanja | 387 |
| Zunanja konkurenčnost sistema nagrajevanja | 391 |
| Vrste nagrad | 394 |
| Koncept skupne nagrade | 395 |
| Osnovna plača | 396 |
| Tradicionalni pristop k določanju osnovne plače | 398 |
| Sodobni pristop k določanju osnovne plače | 405 |
| Vzpostavljanje strukture osnovne plače | 409 |
| Nagrade | 415 |
| Individualne nagrade | 417 |
| Skupinske nagrade | 423 |
| Ugodnosti | 427 |
| Ugodnosti varnosti in zdravja | 430 |
| Ugodnosti prostega časa | 434 |
| Druge ugodnosti in prednosti za zaposlene | 435 |

| | |
|---|------------|
| Fleksibilni programi ugodnosti | 436 |
| Nematerialne nagrade | 439 |
| 11. Delovna razmerja in kolektivna pogajanja | 445 |
| Sindikalno organiziranje zaposlenih | 447 |
| Sindikat kot organizacija zaposlenih | 447 |
| Zgodovinski razvoj sindikalnega organiziranja | 449 |
| Razvoj sindikata v kapitalističnih državah | 450 |
| Razvoj sindikatov v socialističnih državah | 452 |
| Vpliv sindikatov | 453 |
| Sindikalno organiziranje zaposlenih in management človeških virov | 455 |
| Politika delovnih odnosov | 455 |
| Strategije organizacije v odnosu do sindikata | 457 |
| Kolektivna pogajanja | 459 |
| Predmet pogajanj | 460 |
| Pristopi, izidi in načela pogajanja | 461 |
| Faze v procesu pogajanja | 463 |
| Prekinitev pogajanj in alternative za premagovanje konfliktov | 465 |
| 12. Osebnost in osebnostni razvoj zaposlenega | 471 |
| Osebnost | 473 |
| Opredeitev človeka in njegove osebnosti | 473 |
| Psihološke opredelitve osebnosti | 475 |
| Temeljni dejavniki osebnosti | 477 |
| Struktura osebnosti | 478 |
| Osebnostne lastnosti, tipi in dimenzije | 478 |
| Strukturna področja osebnosti | 489 |
| Osebnostni razvoj | 496 |
| Teorije osebnostnega razvoja | 496 |
| Zrela ali integrirana osebnost | 500 |
| Obdobja osebnostnega razvoja | 501 |
| Koristi osebnostnega razvoja | 502 |
| Povezava osebnostnega razvoja z osebnim razvojem | 502 |
| Osebnost in zdravje | 504 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| Osebnost in duhovnost | 505 |
| Pomen osebnosti zaposlenih | 505 |
| Literatura | 507 |
| Pojmovnik | 540 |
| Stvarno kazalo | 568 |