

Branka Dajčman, mag.

Doseganje poslovnih ciljev organizacije s prenovo procesa upravljanja človeških virov

Strokovni prispevek

UDK 658.3+005.591.1

KLJUČNE BESEDE: poslovni procesi, sistematičnost, fleksibilnost, izboljšave, kreativnost

POVZETEK - Uspešna podjetja se znajo hitro prilagoditi in se neprestano trudijo, da bi čim bolj razvila in ohranila konkurenčno prednost na področjih, kot so stroškovna učinkovitost, kakovost, sistematičnost, fleksibilnost, inovativnost. Pri tem morajo dobro preučiti in optimizirati svoje poslovne procese. Sodobni izzivi menedžmenta človeških virov pred kadrovske funkcije postavljajo izzive v vlogi strateškega partnerja uprave, upravljavca sprememb v smislu implementacije izboljšav, pa tudi pobudnika in varuha sprememb organizacijske kulture. Dobra komunikacija zaposlene motivira, zato je treba s prenovo procesa zagotoviti komunikacijske kanale tudi preko internih medijev, ki bodo omogočili prost pretok idej, informacij in znanja v skupini. Vlogo menedžerjev človeških virov v smislu strateške funkcije med drugim krepimo z razbremenitvijo operativnih nalog, ki jemljejo čas za razvojno delo in zavirajo kreativnost, ter z novimi oblikami izobraževanja, ki prinašajo znanje s področja kulturne in ostalih vidikov raznolikosti. V empiričnem delu oblikovani model, prilagojen specifični dejavnosti, ki jo izvaja, in kulturi, ki velja v njej, lahko uporabi marsikatera organizacija.

Professional paper

UDC 658.3+005.591.1

KEY WORDS: business process, systematicity, flexibility, improvements, creativity

ABSTRACT - Successful companies know how to adapt quickly and remain constantly alert, especially when it comes to developing and maintaining the competitive edge regarding cost-efficiency, quality, systematicity, flexibility, and innovativeness. With this goal in mind, it is necessary for a company to thoroughly assess and optimise its business processes. Human resource management is faced with modern challenges when taking the role of a strategic partner of a company management, when managing changes in the sense of implementing improvements, and also when initiating and guarding the changes within the company culture. A good communication level motivates the employees, which is why the upgraded process must ensure communication channels also via the internal media enabling a free flow of ideas, information and knowledge within a group. The role of human resource managers having a strategic function can also be strengthened by unburdening the operative tasks that merely waste development time and slow down creativity, and by introducing new education approaches that include knowledge from cultural and other aspects of diversity. Many organisations could benefit from using the model designed in the empirical part of the study, which is specifically adapted to the activities it implements, and the culture found within.

1 Uvod

Globalizacija, vpliv informacijske tehnologije in velika konkurenca so temeljni razlogi spremenjenih razmer, ki so v poslovnem okolju nastopile proti koncu prejšnjega stoletja. Zahtevale so spremembe organizacij v smeri sploščene organizacijske sheme, uvajanja timskega dela, procesne organiziranosti. Vsakodnevne spremembe predstavljajo v delovnem okolju nove in nove izzive, ki prihajajo iz notranjega in zunanjega okolja, iz razvoja informacijske tehnologije, iskanja novih tržnih niš, zahtev po čim večji kakovosti izdelkov in storitev, po izboljšanju delovnega in socialnega okolja. V

podjetjih, ki delujejo globalno, je hitro odzivanje na spremembe toliko pomembnejše. Človeški kapital je postal strateški partner in za svoj razvoj zahteva sodobne, transparentne, ekspertne in hitro odzivne funkcije menedžmenta človeškega kapitala. Njegova klasična funkcija postaja vse bolj nekonkurenčna in je kot taka obsojena na propad (Mihalič, 2006, str. 25). To dejstvo narekuje usmeritev menedžmenta človeških virov k njegovi strateški funkciji v organizaciji, ki se mora izražati z visoko stopnjo kreativnosti.

Prispevek obravnava vzporednice med v teoretičnem delu zapisanimi izhodišči in prakso obravnavanih podjetij. Obravnavana, v sistem povezana podjetja delujejo v zahtevnem mednarodnem okolju, imajo poslanstvo, strategijo, vizijo, standarde, vrednote. Udeležajo jih zaposleni v medsebojnih odnosih, v odnosih do poslovnih partnerjev, lokalne in širše skupnosti, do lastnikov in s splošnim družbenoodgovornim ravnanjem. Podjetja izpolnjujejo visoke standarde delovanja v zahtevnem mednarodnem okolju, tržni delež v Evropi pa presega 7 %. Zaposleni so kapital, v katerega podjetja neprestano vlagajo ter stremijo k nenehni rasti in odličnosti.

V sistem povezani podjetji, katerih prakso predstavljamo, sodita med organizacije, ki so med najuspešnejšimi in v prenovi poslovnega procesa vidijo priložnost za pridobivanje novih konkurenčnih prednosti. S tem ciljem morajo dobro preučiti in optimizirati svoje poslovne procese, iskati pristope, s pomočjo katerih lahko dosežejo dodatne izboljšave, da bodo procesi v podjetju dejansko potekali bolj tekoče, bolj učinkovito in na sistematičen način. Ta podjetja iščejo poti, da postanejo boljša od konkurence, ne kopirajo, ampak razvijajo lastne poti v organizaciji dela, metodah dela, strojni opreми in sistemih, pri čemer pa ves čas skrbno spremljajo dogajanje v svetu, posebej še glavne konkurente in sorodne panoge. Vse s ciljem, da ves čas ostanejo v stiku z najnovejšimi idejami, pristopi in trendi (Maher, 2012, str. 23).

Prav neučinkovit prenos in pomanjkljivosti pri prenosu znanja iz teorije v prakso so bili pomemben razlog za osredotočenost na obravnavano tematiko in iskanje izboljšav na tem področju, predvsem z odgovori na izzive, ki jih prenova procesa postavlja pred kadrovske funkcije.

Osnovni namen raziskave je preučiti priložnosti in načine preoblikovanja procesa upravljanja človeških virov (UČV) z namenom povečanja učinkovitosti njegove funkcije za doseganje strateških ciljev podjetja, za prepoznavanje in zmanjševanje vpliva že prepoznanih tveganj in večjo prepoznavnost funkcije UČV kot strateške funkcije v podjetju. Glavna osredotočenost pri raziskavi temelji na merljivih in opisnih kazalnikih, ki so pokazatelj doseganja zastavljenih ciljev podjetja na področju upravljanja človeških virov. Merljivi KPI-ji so: število ur izobraževanja na zaposlenega, stroški izobraževanja na zaposlenega, izobrazbena struktura zaposlenih, ujemanje števila zaposlenih s predvidenim kadrovskim načrtom, dodana vrednost na zaposlenega in absentizem. Vsi ti predstavljajo 80 % doseganja ciljev. Opisni (mehki) KPI-ji so: razvojni cilji sektorja, inovativnost in kreativnost, zanesljivost, motivacija in predanost, ki predstavljajo 20 % doseganja ciljev.

Z raziskavo iščemo odgovore na raziskovalna vprašanja:

- kako prenova poslovnega procesa upravljanja človeških virov (UČV) vpliva na doseganje poslovnih ciljev podjetja;

- kakšna je povezava med prenovo poslovnega procesa upravljanja človeških virov in odločanjem menedžmenta;
- kako komunikacijski kanali vplivajo na prenos znanja v skupini;
- kako vpliva prenova poslovnega procesa upravljanja človeških virov na določanje kompetenc ključnih zaposlenih;
- kako okrepiti vlogo človeških virov in menedžerjev ČV v smislu strateške funkcije;
- kako povečati učinek komunikacijskih kanalov na prenos znanja v skupini.

Z oblikovanjem konkretnih rešitev bomo vplivali na proaktivno delovanje funkcije UČV in s tem utrdili njen položaj v smislu strateške funkcije v podjetju. Z izdelanim modelom želimo doseči pozitiven vpliv na korporativno sodelovanje med v skupini povezanimi podjetji na področju UČV in doseči kakovostnejše izvajanje modela visoke integracije, ki že obstaja (v smislu notranjih in zunanjih povezav), na še višji ravni.

Opisani pristop ni običajen, kar za obravnavana podjetja ne predstavlja nič posebnega. Podjetja želijo slediti novi paradigmi, ki na prvo mesto pri ravnanju z ljudmi in v medsebojnih odnosih v družbi nasploh postavlja potrebo po novih vrednotah, spremembi organizacijske kulture, novih konceptih, ki naj temeljijo na harmoniji v vodenju, timih, strategiji, ekonomiji, družbi nasploh. Potrebo po trajnostni rasti vsega in vsakogar, ki bo omogočala oblikovanje superiorne organizacijske kulture.

2 Teoretična izhodišča prenove poslovnih procesov

2.1 Poslovni proces

Poslovni proces je v strokovni literaturi različno razložen, vsem razlagam pa je skupno, da je poslovni proces niz zaporednih logičnih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, ki uporabljajo eno ali več vrst vložkov (input), katerih posledica je proizvod ali storitev za določenega kupca znotraj ali zunaj organizacije (output). Poslovni proces kot delovanje ljudi, da bi ustvarili uporabno vrednost, je sestavljen iz petih ključnih poslovnih funkcij: kadrovanja, financiranja, nabave, proizvodnje in prodaje.

Podjetja naj bi, poleg zunanjih virov, iskala tudi notranje vire za zniževanje stroškov in povečanje učinkovitosti. To lahko med drugim dosežejo tudi s pomočjo prenove poslovanja, ki poleg nižjih stroškov in krajšega cikla poslovanja omogoča tudi večjo učinkovitost in konkurenčnost, predvsem pa v poslovanje uvede praktičnost in sistematičnost. Predpisana metodologija za prenovo poslovnega procesa ne obstaja, saj je vsako delovno okolje edinstveno, prav tako pa spremembe v njem. Seveda pa je treba upoštevati logične in vsebinske korake (Olovec, 2009, str. 268).

2.2 Strategije ustvarjanja dodane vrednosti

Cilj prenove poslovnega procesa je doseči čim večji output glede na vložene vire. V podjetjih nad dogajanjem od inputa do outputa poteka monitoring (sistemski nadzor) prek kazalnikov (indikatorjev) kritičnih točk. Kazalnike (indikatorje) planirajo z namenom preverjanja in določanja korektivnih ukrepov. Štejejo samo rezultati, zato

v podjetjih izvajajo evalvacijo sistema in preverjajo, ali delajo stvari na pravi način. Pomembna vprašalnica se glasi: kako? Na pravi način.

Pri oblikovanju ciljev menedžment v praksi lahko uporabi metodologijo dobro oblikovanih ciljev SMART, ki jo uporabljajo pri nevrolingvističnem programiranju (Korelc, 2014, str. 72).

Cilj po metodologiji SMART

- S – Specifično konkreten. Kaj natančno želimo? Kaj želimo videti? Kaj želimo slišati? Kaj okušati? Kaj občutiti?
- S – Samosprožilen. Sprožim in nadziram ga sam. Pomembno je, da je doseganje cilja v naši moči. Ali lahko 100-odstotno uravnavamo svoj cilj?
- S – Simple/preprost (jasen in razumljiv). Ali je cilj oblikovan dovolj preprosto, da ga vsi razumemo?
- M – Merljiv. Po čem opazimo, da smo dosegli svoj cilj? Kako lahko merimo svoje rezultate in dosežke?
- A – As if now. Kot da bi se zgodilo zdaj. Ali je cilj oblikovan v sedanjosti?
Atraktiven in ekološki. Ali si to zares želimo? Ali smo v doseganje svojega cilja pripravljeni vložiti dovolj truda? Če nanj pogledamo s širše perspektive, ali je še vedno povsem pozitiven in zelen?
- R – Realističen. Ali cilj za nas leži v območju »mogočega«? Ali se nam zdi izvedljiv?
- T – Totalno pozitiven. Ali je mogoče cilj opisati pozitivno in brez negativne primerjave?
- T – Točno časovno in specifično določen. Kdaj natančno bo cilj dosežen?

2.3 Prenova poslovnih procesov

Prenova poslovnih procesov (reinženiring) pomeni temeljito preverjanje procesov, postopkov, aktivnosti in njihovo korenito spremembo. Ukrep spreminjanja je sprožen z namenom, da bi dosegli pozitivne rezultate in izboljšanje ključnih kazalcev učinkovitosti: izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov, povečanje zadovoljstva kupcev, znižanje stroškov, časovna racionalizacija izvedbe procesa, standardizacija.

Prenova poslovnih procesov lahko poteka na bolj ali manj radikalen način. S strateško (celovito) prenovo poslovanja zajamemo poslovne procese organizacije in njihovo informatizacijo v celoti. Druga možnost je prenova in informatizacija posameznih poslovnih procesov ali le njihovih delov.

Prepoznamo tri skupine organizacij, ki se lotevajo prenove poslovnih procesov, in sicer (Hammer in Champy, 2001, str. 264):

- organizacije v krizi – to so organizacije, ki so zašle v hude težave in nimajo nobene izbire; stroški teh organizacij so neprimerno večji kot pri konkurenci, poslovanje s strankami je porazno, doživljajo kritiko, njihovi proizvodi so povsem neuspešni;
- organizacije v predkriznem obdobju – gre za organizacije, ki še niso v težavah, vendar se te za bodočnost že kažejo; morda so trenutni finančni rezultati še zadovoljivi, vendar se nakazujejo problemi;
- organizacije, ki so med najuspešnejšimi – v tej skupini so organizacije, ki nimajo sedanjih težav in jih tudi v prihodnosti ne vidijo, vendar morebitna tveganja obvladujejo ambiciozno in agresivno; v prenovi poslovnega procesa vidijo priložnost za pridobivanje novih konkurenčnih prednosti.

3 Metodologija

Za raziskavo obravnavane teme smo uporabili kvalitativno analizo. Osnovni namen raziskave je s študijo preučiti priložnosti in načine preoblikovanja procesa upravljanja človeških virov (UČV) z namenom povečanja učinkovitosti njegove funkcije za doseganje strateških ciljev podjetja, za prepoznavanje in zmanjševanje vpliva že prepoznanih tveganj in večjo prepoznavnost UČV kot strateške funkcije v podjetju in oblikovati model za izboljšanje kazalnikov uspešnosti.

Cilji raziskave so bili: v teoretičnem delu analizirati in primerjati teoretične podlage domačih in tujih avtorjev, članke, vire in prispevke z najnovejšimi ugotovitvami na temo prenove poslovnih procesov in povezanimi vsebinami. V empiričnem delu smo raziskali vzroke (tveganja) za nedoseganje ciljev, ki so: krepitev vloge UČV, izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, pravi ljudje na prava mesta, celovito informiranje, povečanje prijav inventivnih predlogov, definiranje ukrepov za dvig produktivnosti, rast dodane vrednosti. Preučiti smo morali stopnjo vpliva tveganj na doseganje poslovnih ciljev in oblikovati nove načine za realizacijo strateških ciljev na sistematičen način s prenovo procesa (model uporabe KPI-jev) in narediti sintezo končnih spoznanj.

4 Doseganje poslovnih ciljev s prenovo poslovnega procesa upravljanja človeških virov v skupini Adria mobil

4.1 Korporativno vodenje in upravljanje v povezavi s korporacijskimi cilji

Korporativno upravljanje pomeni sklop pravil, orodij, razmerij, procesov in sistemov podjetja, ki vplivajo na način upravljanja podjetja. Čas in zahtevno okolje, v katerem delujejo družbe v sistemu, narekujeta visoko pomembnost korporativnega upravljanja s ciljem doseči čim večjo sinergijo in koordinirano sodelovanje med družbami.

Model korporativnega upravljanja določa za področje upravljanja človeških virov tri modele integracije. V nizkem modelu integracije je opazen razkorak med trenutnim in želenim stanjem v dimenziji vodilni delavci. Sodelovanje pri izboru vodilnih kadrov je le delno, cilj pa je popolna vključenost. V modelu srednje integracije je največji razkorak med sedanjim in želenim stanjem na področju skupnega razvoja organizacijskih zmožnosti, sodelovanja pri razvoju zaposlenih in sodelovanja na področju upravljanja kadrovsko-informacijskega sistema in sistema UČV.

V modelu visoke integracije, ki ga v nadaljevanju podrobno razčlenimo, se največ priložnosti za sodelovanje ali popolna vključenost v delovanje nudi predvsem na področju notranjih in zunanjih povezav ter na področju vzpostavitve korporativnega delovanja pri upravljanju kadrovsko-informacijskega sistema in sistema UČV.

4.2 Strategija procesa UČV

Podjetja v skupini na področju zavzetosti zaposlenih v vseh merjenih kategorijah iz baze Zlata nit presegajo slovensko povprečje in se bližajo najboljšim organizacijam v tujini. To kaže, da doslej izvedene aktivnosti v procesih ravnanja z zaposlenimi dajejo dobre rezultate. Nadaljnji ukrepi bodo usmerjeni zlasti na področje razvoja vodij (šola vodenja, testiranje selektivno izbranih vodij s 360 stopinj povratnim instrumentom) in v sodobne pristope vodenja ter strateško upravljanje organizacijske kulture. Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih: notranja komunikacija, organizacijska kultura, vpliv zaposlenih na pogoje dela, koliko so zaposleni slišani in upoštevani.

Želene kompetence zaposlenih bomo dosegli z uspešno izvedenimi programi izobraževanja, pripravljenih in izvedenih na podlagi identifikacije izobraževalnih potreb. Pri tem moramo biti pozorni na ločevanje med izobraževalnimi željami, hotenji in dejanskimi potrebami. Od uspešnosti prepoznavanja izobraževalnih potreb je odvisna tudi končna evalvacija in merjenje učinkov izobraževanja, zato je pomembno, da ga tudi pravilno načrtujemo.

V praksi premalo pozornosti posvečamo epistemološkim prepričanjem zaposlenih, ki so pomemben dejavnik uspešnosti izobraževanja zaposlenih in prenosa znanja v prakso. Kaj sploh pomenijo epistemološka prepričanja? Epistemologija je izraz, ki se uporablja v dveh različnih, a sorodnih pomenih. Prvi prevladuje v anglosaških deželah, kjer epistemologija pomeni spoznavno teorijo – gre za vprašanja, ki zadevajo človeško spoznanje nasploh (na primer: znamenito Kantovo vprašanje: Kaj lahko vem? Kaj lahko katerikoli človek ve?). Drugi pomen prevladuje v frankofonskih deželah – tam pomeni raziskovanje znanstvenih spoznanj in načinov, kako se producira znanstveno znanje ter kako znanost opisuje svet. Gre torej za teorijo znanosti (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Epistemologija>). Pomembno je zaposlene navdušiti in jim pomagati premagati strah pred obremenitvami, ki jih prinašajo dodatne obremenitve zaradi šolanja. Tudi tukaj najpomembnejšo vlogo odigrajo vodje.

4.3 Razvoj organizacijskih zmožnosti

Priložnosti za popolno vključenost so v oblikovanju kooperativnega modela razvoja organizacijskih zmožnosti s krepitvijo kompetenc s področja t. i. design menedžmenta, s šolo projektnega vodenja, z usposobitvijo ekipe raziskovalcev Razvojnega inštituta, z zagotavljanjem visoke kakovosti izdelkov z delavnico v okviru projekta Fleksibilna proizvodnja ter s Pisarno stalnega napredka.

Pisarna stalnega napredka pomeni celovit pristop pri uvajanju novih metod in tehnik ter zagotavlja določitev vodje projekta, ki izbere primerno metodo, sodeluje z zunanji strokovnjaki in vodji v Podgorju, po uvedbi pa mora skrbnik zagotoviti, da se uvedena metoda uporablja skladno z dogovorjenimi standardi – ob rednem nadzoru oziroma presojanju vsake uvedene metode. Brez takšnega nadzora obstaja velika nevarnost opustitve posameznih metod in korak nazaj v smislu napredka.

4.4 Zaposlovanje

Cilj kakovostne kadrovske zasedbe delovnih mest znotraj sistema bo mogoče doseči z maksimalno povezanostjo, sodelovanjem, kakovostjo aktivnosti in novimi pristopi (izdelava profila delovnega mesta). Določena delovna mesta bodo zasedli roboti oziroma t. i. robotske roke, zato bo novih zaposlitev manj, zvišala pa se bo izobrazbena raven zaposlenih.

4.5 Razvoj zaposlenih

Potrebno je intenzivno vključevanje v oblikovanje kariernih in osebnih razvojnih načrtov in sodelovanje pri realizaciji aktivnosti z uvedbo modela kompetenc, zvišanje ravni izobrazbe pri vodilnih in strokovnih sodelavcih v procesu proizvodnje. Spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti ter poenostavitev postopka prijave, obdelave predlogov, doslednejša realizacija s ciljem večanja prihrankov; več invencij naj bi doseglo ekonomski učinek.

4.6 Perspektivni kadri – talenti

V sistemu je ciljna situacija popolna vključenost v prepoznavanje, usmerjanje, usposabljanje in razvoj perspektivnih kadrov s postavitvijo skupine kompetentnih kadrov za trajnostno širitev in rast podjetij in zagotavljanje stabilnosti v skupini (novi trgi, napotitve).

4.7 Vodilni delavci

Ciljno stanje je popolna vključenost in izvedba celotnega postopka izbora vodilnih delavcev ter postavitve resnično čvrstih temeljev za izgradnjo uspešnejšega in učinkovitejšega vodenja (šola vodenja) z revitalizacijo občutka osebne časti (Cerar, 2010, str. 75). Vodilni delavec je lahko samo časten človek: tisti, ki se iskreno trudi biti pošten, odgovoren, skromen in človečen. V povezavi s šolo vodenja: izbrati je treba odgovorne učitelje, ki si nadvse prizadevajo, da bi učence (vodje) naučili čim več pametnega in dobrega. Pošteni učenci (vodje) uspehe dosegajo z znanjem, ne s prevaro (ne vključenostjo, izogibanjem javnemu nastopu ...). Predlagamo:

- testiranje in ugotavljanje potencialov vodij ter njihovo usposabljanje (obvladovanje tveganj: odstopanje od načela pravi ljudje na pravem mestu), redno izvajanje notranjih presoj in sprotno odpravljanje odstopanj (P.D.C.A.), uresničevanje predlaganih izboljšav, prepoznavanje potencialnih kadrov; za preprečevanje tveganja nezadostno usposobljenega kadra glede na visoke zahteve delovnega procesa predvidevamo interno in zunanje izobraževanje, sodelovanje s strokovnimi sodelavci znotraj sistema in z zunanjimi izobraževalnimi ustanovami. Tveganje izgube ključnih kadrov bo mogoče obvladovati s kariernimi načrti in ustreznim nagrajevanjem. Za vodje predvidevamo uvedbo osebnega coachinga.

4.8 Upravljanje delovne uspešnosti

Poteka Projekt systemskega razvoja upravljanja delovne uspešnosti zaposlenih in osebne rasti ključnih kadrov ter razvoja modela kompetenc.

Dinamične spremembe v poslovnem okolju zahtevajo stalno prilagajanje poslovnih procesov in organiziranosti dela. Te spremembe najbolj izstopajo pri delovnih mestih. Neustrezni opisi in razmerja med delovnimi mesti predstavljajo oviro za učinkovito in uspešno poslovanje družbe, saj ne podpirajo dejanske zahtevnosti dela. Ustrezne prilagoditve v sistemizaciji delovnih mest predstavljajo osnovo za oblikovanje sistema plač v družbi.

Temeljni cilj projekta je omogočiti hitrejšo prevajanje vizij, ciljev in poslovnih strategij v operativne akcije ter ustrezna dnevna obveščenost zaposlenih in odpravljanje ovir na področju ravnanja z zaposlenimi, ki upočasnjujejo ali zavirajo ta proces in tako vplivajo na njihovo zavzetost in motiviranost. Predvidene aktivnosti:

- video usposabljanje vodij za izvajanje letnih pogovorov (e-učenje v trajanju 6 ur),
- priprava obrazcev, priročnika in navodil za vodenje letnih pogovorov,
- izvedba delavnic za uvajalne letne pogovore: cilji, kritične kompetence, proces,
- izvedba delavnic za redne letne pogovore: povratne informacije, pohvale, coaching za razvoj, stimulacija.

Želeni končni rezultat je nesporno in merljivo večja delovna uspešnost in motiviranost sodelavcev ter učinkovito prevajanje poslovnih strategij v vsakodnevno obnašanje zaposlenih.

4.9 Nagrajevanje in bonitete

Trenutno stanje vključenosti v sistem določanja nagrad in bonitet želimo spremeniti v postavitve enotnega modela nagrajevanja in določanja bonitet. Nov plačni sistem bo naravnana na doseganje funkcijskega cilja, tj. dvig izobrazbene strukture pri vodstvenih kadrih.

4.10 Zdravje in varnost

Ciljno stanje je vzpostavitev enotnega sistema varnosti in zdravja. Uveljavitev Pravilnika o preprečevanju mobinga v praksi, izvedba načrta promocije zdravja na delovnem mestu, zmanjšanje bolniške odsotnosti bo obvladovano z ukrepom, da se vodja s sodelavcem, ki se vrne z bolniške odsotnosti, pogovori in ugotovi, ali vzrok odsotnosti izvira iz delovnega okolja, ter išče rešitve, da ne bi prihajalo do nadaljnjih bolniških odsotnosti zaradi tega.

4.11 Notranje in zunanje povezave

Priiložnosti pri izvajanju notranjih in zunanjih povezav so v nadaljevanju izvajanja projekta Družini prijazno podjetje, pri pridobivanju novih nepovratnih sredstev za podporo UČV, oblikovanju Kataloga kompetenc in Kompetenčnega profila vodje. Celovito oblikovanje Metodologije za vrednotenje delovnih mest, Metodologije za ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanja in nagrajevanja delovne uspešnosti predstavlja osnovo za oblikovanje sistema plač za nadaljnja leta. Navedene aktivnosti so odraz zavedanja dejstva, da je potrebno strokovni kader, v razvoj katerega podjetja vlagajo finančna sredstva, ustrezno nagraditi, da bodo njegov potencial zadržala (obvladovanje tveganja odhoda ključnih zaposlenih).

4.12 Upravljanje kadrovsko-informacijskega sistema UČV

Priložnosti v skupini podjetij so v vzpostavitvi korporativnega delovanja pri upravljanju kadrovsko-informacijskega sistema in sistema UČV ter popolna vključenost v delovanje z zagotovitvijo IT podpore procesom UČV in njihovi kompleksnosti z vidika skupine. Informacijsko tveganje razpoložljivosti, zaupnosti in celovitosti bodo podjetja obvladovala z dograjevanjem varnostnih sistemov, nadgrajevanjem in novimi aplikacijami.

4.13 Tveganja pri uporabi modela

Tveganja pri uporabi modela predvidevamo na področju razhajanj v razmišljanju menedžmenta in usklajevanju terminologije.

Predlagamo rešitev z uvedbo menedžmenta raznolikosti. Zakaj? Cilj je doseči interdisciplinarnost timskega dela. Kako? S spoznavanjem različnih kultur, s spoštovanjem razlik kot vrednote (uvedba Kodeksa v vseh družbah), z vključevanjem vseh zaposlenih in spodbujanjem sodelovanja v raznolikih timih, z medgeneracijskim sodelovanjem, z uvedbo mednarodnega UČV. S postavitvijo skupine usposobljenih zaposlenih za trajnostno širitev in rast podjetij (novi trgi, napotitve v tujino, nakupi, prevzemi) bomo zagotovili rast podjetij v novih okoljih.

Tveganje predstavlja devolucija UČV – prenos odgovornosti in aktivnosti upravljanja človeških virov na vodje, ker na to še nismo pripravljeni. Vodje niso osebno motivirani in zadosti usposobljeni za doseganje tega cilja. Hitre in dobre odločitve na področju UČV bomo zagotovili z močno podporo IT in izobraževanjem vodij. Učinkovito vodenje je povezano z neposrednim dostopom in uporabo ustreznih podatkov.

Tveganje predstavljajo omejena finančna sredstva in načrtovanje stroškov za izvedbo modela po posameznih dimenzijah znotraj sredstev v letnem načrtu.

5 Razprava

Kako prenova poslovnega procesa upravljanja človeških virov vpliva na doseganje poslovnih ciljev podjetja?

V preteklosti izvedene prenove poslovnih procesov so omogočile uspešno ohranjanje in povečevanje konkurenčne prednosti tudi v kriznih letih. Aktivnosti poslovnega procesa UČV za doseganje poslovnih ciljev so: testiranje selektivno izbranih vodij po modelu uspešnosti in ocenjevanje po metodi 360 stopinj, mobilizacija vseh zaposlenih za izboljšanje ustvarjalne klime. Vodje je treba usposobiti za motiviranje in povečanje delovne učinkovitosti starejših zaposlenih in starejše zaposlene za samomotivacijo in večjo produktivnost, za izboljšanje komunikacije okrepiti mreženje in pretočnost informacij med enotami – dialog naj postane nadgradnja elektronske komunikacije. Dosledno moramo sistematično vzgajati naslednike – z mentorskimi programi vzpostaviti mentorska partnerstva. Mentorstvo je tudi pot do ugotavljanja odgovornosti mentorja – saj pokaže, kdo dobro dela, četudi ga ne priganjamo. Z individualnimi

razvojnimi načrti osebnega in strokovnega razvoja ponudimo sodelavcem izzive. Med načeli učeče se organizacije je gospodarjenje z znanjem strateško pomembno, saj na ta način organizacija spremlja, meri in vrednoti učinkovitost naložb v znanje.

Kakšna je povezava med prenovno poslovnega procesa upravljanja človeških virov in odločanjem menedžmenta?

Največjo dodano vrednost pomenijo rezultati v praksi skozi sledenje principom: veriga je močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen; veriga dokazov; ustvarjanje delovnega okolja oziroma razmerja vodja – zaposleni v smislu: »Zasačiti podrejene, ko delajo dobro«. Za izobraževanje zaposlenih (v našem primeru zlasti linijskih vodij) v mehkih veščinah predlagamo merilni sistem Kirkpatrick. V uspešnost modela ne moremo dvomiti prav zaradi usmerjenosti aktivnosti v (na začetku oblikovan) želeni rezultat (Develor opis modela merjenja učinka usposabljanj, 2014, str. 1–4).

Postaviti si moramo pomembno vprašanje in se malo globlje zazreti vase: »Kako funkcioniramo kot strokovnjaki?« in predvsem: »Kako funkcioniramo kot ljudje?« Ključ je v osredotočenosti na proaktivno sprejemanje sprememb, kretivnost, inovativnost, optimizem in iskrenost. Na področju razvoja učinkovitega voditeljstva predlagamo izvedboprojekta Leadership development, ki prinaša: dogovor o potrebnih kompetencah in vedenju vodilnih sodelavcev, razvoj kompetenc, ki so z vidika vodenja nujno potrebne za vzdrževanje konkurenčnosti na globalnem trgu, kar vodi k najvišji možni ravni usposobljenosti kadrov na poslovnih in vodilnih pozicijah, posredno usklajevanje terminologije v vodilni ekipi, hkrati pa največjo možno usklajenost sposobnosti in znanja nosilcev delovnih mest z zahtevami delovnega mesta.

Kako komunikacijski kanali vplivajo na prenos znanja v skupini?

V času uvajanja sprememb je posebno pozornost treba nameniti odnosu do zaposlenih, ustrezni komunikaciji in omogočiti sodelovanje zaposlenih pri uvajanju sprememb. Uspešna izvedba novosti v procesih je odvisna od znanja zaposlenih, saj njihov odpor do sprememb lahko bistveno podaljša prenovno procesa. Modro ravnanje z zaposlenimi, ki poslovne procese najbolj poznajo, in vlaganje v ključno znanje zaposlenih prinese konkurenčno prednost na račun znanja.

Predlagane izboljšave zajemajo naslednje značilnosti.

- Dobra komunikacija z zaposlenimi. Ta jih motivira, zato dosegajo večjo produktivnost, krepi se privrženost in lojalnost, ki prinaša tudi večjo konkurenčnost podjetja. Da bi dosegli navedeno, bodo podjetja v skupini medsebojno komuniciranje nadgradila s komunikacijskimi kanali prek internih medijev, ki bodo omogočili prost pretok idej, informacij in znanja v skupini. Objavljene bodo raziskovalne naloge udeležencev skupin srednjega nivoja menedžerjev, vključenih v šolo vodenja.
- Inovativnost, ki se vedno rodi zunaj okvirov našega omejenega razmišljanja. Da bi ga presegle, bodo aktivnosti potekale z ozaveščanjem zaposlenih o nujnosti prenosa znanja, navdihu za kreativnost in drugačnost, srčno inteligenco – s poudarkom pri vodjih.
- Sodelovanje zaposlenih, ki je ključno pri uvajanju sprememb, vlaganje v ključno znanje zaposlenih, nadgradnja obstoječih komunikacijskih kanalov z dostopom zaposlenih v skupini do interne knjižnice matične družbe.

- Sodelovanje podjetja na dogodku Hitri zmenki diplomantov z delodajalci, ki prinaša nova mreženja in dodano vrednost, po zadnjem srečanju s predavateljico Petro Škarja v obliki promocije njene knjige Ameriški milijonarji so spregovorili. Avtorica v knjigi poroča, kako bi morali v Sloveniji ljudje v poslovnem svetu spremeniti splošno miselnost – bolj se je treba osredotočati na rezultate in manj na število vloženi ur, več bi moralo biti podjetnosti, vztrajnosti, aktivnosti. Menim, da dodano vrednost predstavlja drugačen pristop k motiviranju sodelavcev za kreativnost in delovanje izven ustaljenih vzorcev.

Kako vpliva prenova poslovnega procesa pri upravljanju človeških virov na določanje kompetenc ključnih zaposlenih?

Z oblikovanjem zahtevanih kompetenc ključnih zaposlenih bo lažje doseči rezultate. Poudariti je treba komunikacijske veščine in njihovo izboljšanje. Bistvena kompetenca ključnih kadrov je aktivna komunikacija, sledijo potrjene kompetence ključnih kadrov: navdihovanje, timsko delo, inovativnost, strateško razmišljanje, vodenje in organiziranje, osredotočenost na stranko.

Kako okrepiti vlogo upravljanja človeških virov in menedžerjev človeških virov v smislu strateške funkcije?

Predlogi za okrepitev vloge upravljanja človeških virov kot strateške funkcije.

- Prenova procesa UČV vključuje spremembo, da delo v tujini poteka kot proces učenja skozi delo. Na tak način se oblikuje baza usposobljenih zaposlenih za prevzem nalog v tujini;
- Osvajanje novih trgov prinese tudi potrebo po novih tematskih sklopih izobraževanja za zaposlene v mednarodnem podjetju, ki prinašajo znanje s področja kulturne in ostalih vidikov raznolikosti.
- Vključenost prvega (uprava, direktor) in drugega (izvršni direktorji in direktorji sektorjev) nivoja vodenja v Akademijo vodenja. Dodana vrednost projekta je: za upravo – v smislu razvoja učinkovitega tima vodilnih sodelavcev, ki kompetentno in zavzeto sledi strateškim usmeritvam; za udeležence – vpogled v lastno delovanje in strukturirana povratna informacija o potencialu in možnostih nadaljnega osebnega in strokovnega razvoja; za skupino vključenih družb - trajnostni razvoj učinkovite vodilne ekipe (vključno z menedžerji človeških virov), ki nenehno izboljšuje rezultate dela in vodi skupino k realizaciji poslovnih ciljev in doseganju poslovnih uspehov.

Kako povečati učinek komunikacijskih kanalov na prenos znanja v skupini?

Korporativno delovanje pogojuje nujnost izmenjave znanja – strateške konference in neformalna druženja ne zadoščajo. Predlagamo nov pristop mreženja in izmenjave dobrih izkušenj z organizacijo okroglih miz, kar naj bi povečalo učinek komunikacijskih kanalov in prenos znanja v skupini.

Glede na to, da se naše poslovno okolje nenehno spreminja, kot odziv na zunanje spremembe nastajajo izzivi za spreminjanje notranjega okolja. Pogosto na spremembe nimamo vpliva, lahko pa iz novonastalih okoliščin iztržimo najboljše, če se nanje pravočasno odzovemo. Za odlično vodenje v praksi predlagamo uvedbo šole praktičnega

vodenja. Celovit razvoj učinkovitega vodenja zahteva tudi razvijanje vodstvenega potenciala posameznih vodij s ciljem prepoznavanja lastne vloge za navdihovanje sodelavcev, da bodo delali po svojih najboljših močeh.

6 Zaključek

Podjetja naj bi poleg zunanjih iskala tudi notranje vire za zniževanje stroškov in povečanje učinkovitosti. To med drugim dosežejo tudi s pomočjo prenove poslovanja, ki poleg nižjih stroškov in krajšega cikla poslovanja omogoča tudi večjo učinkovitost in konkurenčnost, predvsem pa v poslovanje uvaja praktičnost in sistematičnost. Prenova poslovnih procesov ni edini način, s katerim lahko podjetja kljubujejo spremembam v poslovnem okolju in ohranjajo konkurenčnost. Obstaja pa veliko razlogov za to odločitev, predvsem predhodno naštetih. Cilji prenove poslovnih procesov temeljijo na težnji po učinkovitosti procesa in uspešnosti poslovanja. Učinkovitost procesa merimo kot rezultat porabljenih virov (človeški viri, finančni viri, surovine) za pretvorbo vhodov v izhode. Uspešnost poslovanja pa pove, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, t. i. načelo minimax, kako doseči dani rezultat (učinek) z minimalno porabo sredstev oz. s porabljenimi sredstvi doseči maksimalni možni rezultat.

Doseganje poslovnih ciljev je povezano s konkretnostjo zastavljenih ciljev. Podjetja si za cilj pogosto postavljajo dobiček, toda ta je zgolj posledica doseganja ciljev. Pri oblikovanju ciljev lahko menedžment v praksi uporabi tudi metodologijo dobro oblikovanih ciljev SMART, ki narekuje, da mora cilj določati, kaj natančno želimo, mora biti dosegljiv, jasen in razumljiv, merljiv, oblikovan v sedanosti, atraktiven in ekološki, realističen (izvedljiv), totalno pozitiven, točno časovno in specifično določen.

V sodobnih organizacijskih sistemih prevladuje miselnost, da se morajo sistemi množične proizvodnje, če bodo hoteli preživeti, transformirati v prožna podjetja, ki bodo temeljila na ustvarjalnosti sodelavcev. Spremenljivo okolje prinaša tveganja, ki jih morajo podjetja nenehno predvidevati in, kolikor je mogoče, tudi obvladovati.

Osnovni namen raziskave, to je preučiti priložnosti in možne načine preoblikovanja upravljanja s človeškimi viri (UČV), da bi povečali učinkovitost njegove funkcije za doseganje strateških ciljev podjetja, za zmanjševanje vpliva že zaznanih tveganj in večjo prepoznavnost UČV kot strateške funkcije v podjetju in oblikovanje modela za izboljšanje kazalnikov uspešnosti, je dosežen.

V teoretičnem delu analiziramo in primerjamo teoretične podlage domačih in tujih avtorjev, članke, vire in prispevke z najnovejšimi ugotovitvami na temo prenove poslovnih procesov ipd. V empiričnem delu jih povezujemo s prakso in iščemo možnosti za: krepitev vloge UČV, izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, postavitev pravih ljudi na prava mesta, celovito informiranje, povečanje prijav inventivnih predlogov, definiranje ukrepov za dvig produktivnosti, rast dodane vrednosti. Nadalje preučimo stopnjo vpliva tveganj na doseganje poslovnih ciljev in oblikujemo nove načine za realizacijo strateško določenih ciljev na sistematičen način. Ob tem iščemo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja:

- kako prenova poslovnega procesa upravljanja človeških virov vpliva na doseganje poslovnih ciljev podjetja;
- kakšna je povezava med prenovo poslovnega procesa upravljanja človeških virov in odločanjem menedžmenta;
- kako komunikacijski kanali vplivajo na prenos znanja v skupini;
- kakšen je vpliv prenove poslovnega procesa upravljanja človeških virov na določanje kompetenc ključnih kadrov;
- kako okrečiti vlogo ČV in menedžerjev ČV v smislu strateške funkcije;
- kako povečati učinek komunikacijskih kanalov na prenos znanja v skupini.

Kot študija primera je analizirano in predstavljeno okolje v sistemu povezanih globalno delujočih družb. Sistematično so analizirani in predstavljeni pristopi k doseganju merljivih in opisnih kazalnikov učinkovitosti pri doseganju poslovnih ciljev obravnavanih podjetij.

Vzporednice med v teoretičnem delu zapisanimi izhodišči in prakso obravnavanih podjetij lahko najdemo skozi celotno obravnavano tematiko. Iz ciljev projekta je razvidna naravnost podjetij do povečanja učinkovitosti delovanja ter do zadovoljstva zaposlenih in skrbi za njihovo zdravje. Tudi v primerjanih objavljenih temah je izpostavljeno dejstvo, da se prenove poslovnih procesov lotevajo le do zaposlenih prijazno naravnana podjetja.

Tveganja predstavljajo: odhod oziroma zanesljivost ključnih zaposlenih in razkorak med potrebami in pokritjem le-teh s kompetentnimi zaposlenimi ter posledično odstopanje od načela: pravi ljudje na pravem mestu; prepletanje kreativnosti z zahtevami delovnega mesta in omejitve le-tega s predpisi in zakoni; upoštevanje potrebe po zagotovitvi optimalnega časa za kakovostno izvedbo nalog; neupoštevanje novouveljavljenih pravil in standardov ravnanja med zaposlenimi. Tveganja so zmerna do visoka.

Praksa obvladovanja in preprečevanja tveganj so redne notranje presoje kakovosti in sprotne odpravljanje odstopanj (P.D.C.A.), realizacija predlaganihboljšav, prepoznavanje potencialnih kadrov, aktivna vloga mediatorjev.

Povezava med prenovo poslovnega procesa in odločanjem menedžmenta je razvidna iz visokih standardov vodenja, ki zahtevajo nove pristope predvsem pri prepoznavanju vodij, kot tudi v pristopih k izobraževanju in usposabljanju. Posebno pozornost je treba usmeriti v delo z linijskimi vodjami. Prvi korak je nujnost prepoznavanja kompetenc teh vodij in njihovo ozaveščanje o pomembnosti njihovega širokega področja delovanja. Za merjenje učinkovitosti izobraževanja predlagamo uvedbo mednarodno priznanega merilnega sistema preverjanja učinkovitosti programa izobraževanja po mednarodno priznanem in uporabljanem evalvacijskem sistemu Kirkpatrick. Predlagamo izvedbo akademije za vodilne delavce v vseh družbah sistema. Temeljna dodana vrednost akademije je pridobitev strokovne, zanesljive in objektivne ocene trenutnega stanja na področju vodstvenega potenciala in izvedba predlogov ukrepov z namenom optimalne izrabe človeških virov (znanja, sposobnosti, prepričanj, vrednot, vedenja ...), katerih nosilci so vodilni delavci.

Informiranje in komuniciranje je (poleg organizacije dela, delovnega časa, urejenosti delovnega mesta, korektnih veščin vodstva, razvoja kadrov, strukture plačil, nagrajevanja dosežkov in storitev za družine) področje, ki omogoča oblikovanje in realizacijo do zaposlenih prijazne naravnosti in več družbene odgovornosti. Predvsem gre za krepitev vloge kadrovskih strokovnjakov, menedžerjev človeških virov in vodstvenih delavcev nasploh, da bi ti znali dobro delati z ljudmi, jim omogočali karierni razvoj in jih znali znotraj poslovnih procesov dobro voditi. Kompetence ključnih zaposlenih so: aktivna komunikacija, navdihovanje, timsko delo, inovativnost, strateško razmišljanje, vodenje in organiziranje, osredotočenost na stranko. V delovnem okolju je zaznana želja vodij po osebnih trenerjih, ki bi svetovali na področju osebnega razvoja. Dodana vrednost korporativne vključenosti vodij bi bila v tem, da bi vodje iz različnih delovnih okolij teme obdelali iz več perspektiv, izmenjali različne izkušnje in izboljšali ustvarjalno energijo.

Osvajanje novih trgov prinese tudi potrebo po novih tematskih sklopih izobraževanja za zaposlene v mednarodnem podjetju, ki prinašajo znanje s področja kulturne in ostalih vidikov raznolikosti. Prvi izziv kadrovske funkcije je: izobrazba vodij. Projektno delo je način delovanja in za vsa podjetja v skupini predstavlja način, kako nekaj narediti bolje in hitreje od konkurence, kje iskati nove pristope in rešitve, ki jih konkurenti nimajo.

Potrdimo lahko, da v empiričnem delu opisani model lahko uporabi marsikatera organizacija, seveda v obliki, prilagojeni specifični dejavnosti, ki jo organizacija izvaja, in kulturi, ki v njej velja.

Branka Dajčman, MA

Attaining the Organisation's Business Goals by Modernising the Human Resource Management Process

Successful companies know how to adapt quickly and remain constantly alert, especially when it comes to developing and maintaining the competitive edge regarding cost-efficiency, quality, systematicity, flexibility, and innovativeness. With this goal in mind, it is necessary for a company to thoroughly assess and optimise its business processes. Human resource management is faced with modern challenges when taking the role of a strategic partner of the company's management, when managing changes in the sense of implementing improvements, and also when initiating and guarding the changes within the company culture. A good communication level motivates the employees, which is why the upgraded process must also ensure communication channels via the internal media, enabling a free flow of ideas, information and knowledge within a group. The role of human resource managers in a strategic function can also be strengthened by unburdening the operative tasks that merely waste the development time and slow down creativity, and by introducing new education

approaches that include knowledge from cultural and other aspects of diversity. Many organisations could benefit from using the model designed in the empirical part of the study, which is specifically adapted to the activities it implements, and the culture found within.

Human capital has become a strategic partner to the management of a company, demanding modern, transparent, expert, and quickly responsive functions of human capital management for its development. The conventional function of human resource management is gradually becoming less competitive. This fact results in striving towards establishing the role of human resource management as a strategic function within an organisation, showing a high level of creativity.

The main aim of the research is to conduct a study that would help to investigate the opportunities and methods of restructuring the human resource management (HRM) process with the intention of increasing the efficiency of the HRM function in achieving the strategic goals of the company, recognising and reducing the impact of known risks, and reaching higher recognisability of the HRM function as a strategic function within a company.

Conclusions, answers to research questions, and suggestions for improvements were as follows:

- *How does the restructuring of the human resource management business process affect the attaining of company's business goals?*

The past restructurings of business processes have brought a successful preservation of and an increase in the competitive edge also during the period of crisis. Several activities of the human resource management business process for attaining business goals can be taken into consideration, e.g. testing carefully chosen managers according to the successfulness model and assessing them, using the 360 degrees feedback method; activating every employee for improving the creative work environment; educating and training the managers' ability to motivate and increase work efficiency in older employees; educating and training older employees' ability to motivate themselves and reach a higher level of productivity; strengthening networking and the information flow between individual units in order to improve communication – a dialogue can be used as a means of upgrading the existing electronic communication; consistently implementing a systematic approach for educating the successors – using mentorship programmes to establish the mentor-trainee partnerships. Mentorship can also be seen as a method of observing a mentor's responsibility, since it identifies the individuals who are efficient without being forced. In making individual development plans on a personal, as well as professional level, the employees are motivated through challenges. Among the principles of a learning organisation, knowledge management is of strategic importance, since it enables the organisation to monitor, measure, and evaluate the knowledge investment efficiency.

- *What is the correlation between restructuring the human resource management business process and the decision-making of managers?*

The highest added value can be seen in practice following these principles: a chain is only as strong as its weakest link; the chain of evidence – working to achieve

results; creating a work environment or a manager-employee correlation in the sense of “catching the employees red-handed when they are working well”. We suggest implementing the Kirkpatrick evaluation model for the soft-skill education and training of employees (in our case predominantly the assembly line supervisors). The successfulness of the implemented model should not be questioned precisely because of the activities aimed at the previously formed desired result (Developer's description of the model of training effect assessment, 2014, pp. 1–4).

We need to ask ourselves two important questions and look deep within ourselves - “How are we functioning as professionals?” and at the same time “How are we functioning as humans?” The key is to remain focused on the proactive adoption of changes, creativity, innovativeness, optimism, and sincerity. In the field of developing efficient management, we suggest the implementation of the Leadership Development Project that will bring the agreement on the required competencies and the conduct of the managing personnel, help to develop managerial competences necessary for maintaining competitiveness on a global market, which can result in the highest possible qualification level of executive and managerial personnel and in the synchronisation of terminology within the management team, and at the same time, the highest possible level of competence and knowledge synchronisation in employees, demanded by each employment position.

□ How do the communication channels affect the knowledge transfer in Adria Mobil group?

During the introduction of changes, a special attention must be paid to the relationship with the employees and the appropriate communication. The employees must be given a chance to cooperate in the process of introducing changes. A successful realisation of process innovations depends on the knowledge of the employees; however, their reluctance to changes could substantially prolong the restructuring of the process. Prudent relationship with the employees, who know the business processes most, and investing in their key areas of knowledge will result in a higher level of competitiveness of the company.

The proposed improvements include:

- good communication with the employees motivates them, resulting in a higher level of productivity, a stronger sense of commitment and loyalty, as well as a higher level of competitiveness of the company. Setting these results as a goal, the companies within the group will upgrade their mutual communication with communication channels through the internal media enabling a free flow of ideas, information and knowledge in the group. The research studies of the participants of mid-level manager groups, included in the school of management, will be published;
- innovativeness as a result of thinking outside the box. In order to transcend the boundaries, the activities will include making the employees aware of the importance of knowledge transfer, inspiration for creativity and for standing out, as well as of heart intelligence – emphasised particularly in leaders;
- the cooperation of the employees, which is key to the introduction of changes,

investing in employees' key areas of knowledge, upgrading the existing communication channels by granting the access to the internal library of the parent company to the employees of the group;

- the cooperation of the company at the Speed-Dating event of graduates and employers that brings new networking possibilities and added value. This type of engagement has proven to be beneficial after Petra Škarja's presentation of her book *The American millionaires have spoken*. In her book, she conveys the message how business people in Slovenia should change their mentality and focus more on results, ambition, persistence, action, and less on the amount of work hours. I believe that added value can be seen in a different approach to motivating co-workers in being creative and to think outside the box.
- *What is the influence of restructuring the human resource management process on defining the competences of key personnel?*

By defining the competences of the key personnel, the results will be achieved more easily. Communication skills and their improvement should be emphasised. The main competency of key personnel is active communication, followed by the previously approved competencies: inspiration, team work, innovativeness, strategic thinking, managing and organising, and focusing on clients.

- *How to strengthen the role of human resource management and the role of human resource managers in the sense of a strategic function?*

The suggestions for strengthening the role of human resource management as a strategic function:

- *in the field of human resource management the restructuring of the process itself includes a change – the integration in foreign work process happens in the form of learning through work. In this manner a database of qualified personnel for accepting tasks abroad is created;*
- *conquering new markets comes with the need for new thematic systems of personnel education in an international company; they share their knowledge in the field of cultural and other types of diversity;*
- *including the first (management, director) and the second (executive directors and sector directors) level of management into the Management Academy. The added value of the project can be seen in the following facts: for the management in the sense of developing an efficient team of managers who will be able to follow strategic directions competently and eagerly; for the participants in the sense of having an insight into one's own actions and getting a structured feedback on the potential and possibilities of further personal and professional development; for the companies of the group in the sense of sustainable development of an efficient management team (including human resource managers) that constantly improves its work results and leads the group towards the realisation of business goals and towards reaching business success.*
- *How to increase the effect of communication channels on knowledge transfer within a group?*

Corporative business is determined by the necessity of knowledge transfer; mere strategic conferences and informal gatherings do not suffice. We suggest a new approach to networking and exchanging good practice by organising roundtable discussions that should increase the effect of communication channels and knowledge transfer within a group.

Due to constant changes in our business environment, there are challenges that force us to change the internal environment. Often, we cannot affect the changes; however, we can use the newly created circumstances and make the best out of them with a timely response. To also implement the excellent management in practice, we suggest introducing the school of practical management. The complete development of efficient management also demands the development of managing potential in individual managers with the intent of recognising their own role in motivating co-workers to perform at their best.

LITERATURA

1. Cerar, M. (2010). Pamet v krizi. Razmišljanja o miselnih, čustvenih in duhovnih izzivih sodobnega človeka. Škofja Loka: Tempo trade.
2. Epistemologija. Pridobljeno dne 5. 10. 2014 s svetovnega spleta: <http://www.sl.wikipedia.org/wiki/Epistemologija>.
3. Hammer, M. and Champy, J. (2001). Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: Harper Business.
4. Interni vir: Opis modela merjenja učinka usposabljanj (2014).
5. Maher, N. (2012). Menedžment marketing. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
6. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
7. Olovec, M. (2009). Zmanjševanje stroškov s pomočjo prenove poslovnega procesa. V: Blažič, M. (ur.). Zbornik prispevkov Menedžment v pogojih globalne recesije. Novo mesto: Visokošolsko središče Novo mesto, str. 263–268.