

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Božič
Mentor: Redni prof. dr. Ivan Svetlik

FUNKCIJA KADROVSKIH SLUŽB V
SLOVENSKIH PODJETJIH

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

TIMSKO DELO

*Nekoč so bili štirje ljudje, ki so se imenovali
VSAKDO, NEKDO, KDORKOLI in NIHČE.
Opraviti je bilo treba pomemben posel
in vprašali so VSAKOGAR, če bi se ga lotil.
VSAKDO je bil prepričan, da bi NEKDO to naredil.
Lahko bi to opravil KDORKOLI,
vendar NIHČE ni tega storil.
NEKDO se je razjezil zaradi tega,
kajti to je bila naloga VSAKOGAR.
VSAKDO je mislil, da bi lahko to naredil KDORKOLI,
vendar NIHČE ni spoznal, da VSAKDO ne bo storil tega.
Na koncu je VSAKDO krivil NEKOGA,
ker NIHČE ni opravil tega,
kar bi lahko naredil KDORKOLI.*

(iz knjige O motivaciji za uspeh)

Diplomsko nalogo posvečam

Moji mami

Zahvaljujem se vsem, ki so mi na kakršenkoli način pomagali pri pisanju diplomske naloge, posebna zahvala vsem podjetjem, ki so sodelovala pri moji diplomski nalogi za podatke in poslovna poročila.

Za spodbude in pomoč pri dokončanju študija se zahvaljujem tudi svojim domačim, za strokovne nasvete in usmeritve pa mentorju dr. Ivanu Svetliku.

KAZALO

UVOD	1
1. TEORETIČNI DEL	5
1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKIH POJMOV	5
1.1.1. Organizacija podjetja	5
1.1.2. Organizacijski razvoj	6
1.1.3. Strategija	7
1.1.4. Poslanstvo	7
1.1.5. Vizija	8
1.1.6. Cilji podjetja	9
1.1.7. Organizacijska struktura	9
1.1.7.1. Vrste organizacijskih struktur	10
1.2. OPREDELITEV KADROVSKIH POJMOV	12
1.2.1. Upravljanje s človeški viri	13
1.2.2. Management	13
1.2.3. Management človeških virov	13
1.2.4. Kadrovski management	13
1.2.5. Primerjava pojmov	15
1.3. KADROVSKA FUNKCIJA	17
1.3.1. Definiranje kadrovske funkcije	17
1.3.2. Razvoj kadrovske funkcije	18
1.3.3. Nosilci in organizacija kadrovske funkcije	20
1.3.4. Razčlenitev kadrovske funkcije	23
1.3.5. Globalizacija in Evropska Unija	24
2. EMPIRIČNI DEL	28
2.1. ANALIZA PODJETIJ	29
2.2. ANALIZA POSLOVNIH POROČIL	34
2.2.1. Vizija podjetij	34
2.2.2. Poslanstvo podjetij	35
2.2.3. Cilji podjetij	36
2.2.4. Strategija podjetij	37
2.2.5. Organizacijska struktura in položaj kadrovske funkcije	40
2.3. ANALIZA INTERVJUJA	42
2.3.1. Zadovoljstvo zaposlenih	42
2.3.2. Razvoj kadrov	42
2.3.3. Sistem izobraževanja	44
2.3.4. Analiza dela	45
2.3.5. Sistem komuniciranja	46
2.3.6. Sistem nagrajevanja	47
2.3.7. Pridobivanje novih kadrov	49
2.3.8. Outsourcing	52
2.3.9. Človeški viri	53
2.3.10. Kadrovska funkcija	57
2.3.11. Evropska Unija	60
2.4. ANALIZA STANJA KADROVSKIH VIROV	61
3. SKLEPI IN UGOTOVITVE	64
4. ZAKLJUČEK	70
5. VIRI IN LITERATURA	75

6. PRILOGE

6.1. Intervju	78
6.2. Vprašalnik – stanje kadrovskih virov	86
6.3. Predstavitev podjetij	94

Slike

Slika 1: Proces strateškega načrtovanja (Nemec, Kadri, nov. 2000:48)	6
Slika 2: Vrste organizacijskih struktur (Možina, 2002: 418-432)	11
Slika 3: Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije (Florjančič, Vukovič, 1998:21)	19
Slika 4 : Dejavniki, ki vplivajo na dosežke organizacije (Jamšek, 1996)	28
Slika 5: Spremenjena vloga funkcije upravljanja človeških virov (Benčina,2001)	69

Tabele

Tabela 1: Razlike med kadrovskim managementom in upravljanjem s človeškimi viri (Lipičnik, 1998:40)	15
Tabela 2: Kadrovske aktivnosti ter odgovornosti managerjev in kadrovskih služb	21
Tabela 3: Tri osnovne vloge kadrovske službe	21
Tabela 4 : Najkonurenčnejše države sveta	26
Tabela 5: Opis podjetij raziskav Svetlika in drugih (2001), Zupanove (1999) in Božičeve (2004)	29

UVOD

*Če hočete, da vam bodo ljudje
Zgradili dobro ladjo,
Jih navdušite za potovanja.
Antoine de Saint Exupery*

V zadnjih letih se je zgodilo veliko sprememb tako na političnem, kot tudi na gospodarskem področju. Slovenija je vstopila v tržni sistem, Evropsko unijo in s tem tudi v globalizacijske procese. Prevladal naj bi kapitalistični način razmišljanja. Na gospodarskem, družbenem in kadrovskem področju se kljub dosežkom še vedno srečujemo z organizacijskimi, kadrovsкими in materialnimi problemi, ki se kažejo v neprilagodljivosti kadrov, visoki fluktuaciji in premajhni skrbi za strokovno usposabljanje kadrov. Menim, da imajo kadrovske službe in oddelki za človeške vire še vedno preveč administrativno vlogo v podjetjih, namesto da bi bili svetovalci vrhnjega managementa. Na področje upravljanja s človeškimi viri je v veliki meri vplival propad velikih podjetij, ki so imela organizirane kadrovske službe. Danes v slovenskem gospodarskem prostoru prevladujejo predvsem mala podjetja, ki se običajno kadrovanja lotevajo na neprofesionalen način.

Globalizacija in vse hujša konkurenca terjata neprestano iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam vse hitreje spreminjajočega se poslovnega okolja. Poleg tega informacijska tehnologija omogoča uvajanje številnih novih načinov dela in poslovanja.

V devetdesetih letih je bila pozornost podjetij usmerjena predvsem na zniževanje stroškov, ki zaposlenim ni bilo naklonjeno in je dajalo predvsem kratkoročne rezultate. Za dolgoročno uspešnost podjetij so namreč vir uspešnosti prav zaposleni, njihovo znanje in ustvarjalnost. Prav zaradi tega danes kadrovska funkcija pridobiva na pomenu.

Kadrovski strokovnjaki predstavljajo vez med vodstvom in zaposlenimi in so potemtakem ključnega pomena za izvajanje poslovnih procesov. Optimalno odločanje je možno na temelju široke baze podatkov in dobre obveščenosti. To omogoča v danem trenutku najboljše izkoristiti vse resurse organizacije in doseči učinkovitost in uspešnost ter istočasno ustrezno profesionalno pripravljenost in motiviranost zaposlenih.

Razvoj zaposlenih v veliki meri pogojuje razvoj podjetja in obratno, vendar se tega v podjetjih premalo zavedajo. Za uspešno poslovanje podjetja moramo poznati kadre, ki so v

njem zaposleni. Da bi to dosegli moramo imeti dobro organizirano in strokovno podkvano kadrovska službo v podjetju, ki mora biti dobro seznanjena s kadrovska problematiko. Kadrovska služba v podjetju torej skrbi za izvajanje kadrovske funkcije v podjetju.

Namen diplomske naloge je ugotoviti kako in v kakšni meri se izvaja kadrovska dejavnost v podjetjih, ki je ena najpomembnejših funkcij podjetja, ter predstaviti spremembe, ki so prisotne na področju kadrovskih služb, spremenjenega odnosa delovne sile in problemov kadrovske dejavnosti.

Izraziteje bom obravnavala kadrovska funkcijo v štirinajstih slovenskih podjetjih, s čimer bom imela podroben vpogled v stanje v slovenskem prostoru. Rada bi prikazala, da so kadri in kadrovska dejavnost eden od poglobitnejših dejavnikov razvoja in uspešnosti podjetja. Brez ustrezne kadrovske dejavnosti ne moremo pričakovati pozitivnega razvoja podjetja in realizacije zastavljenih ciljev.

Hipoteze, ki jih želim dokazati so naslednje:

- število kadrovskih delavcev je manjše kot bi po teoriji organiziranosti kadrovske funkcije morale biti (število zaposlenih v kadrovski službi / število zaposlenih),
- kadrovske službe v preučevanih podjetjih se uvrščajo relativno visoko v organizacijski shemi podjetja in imajo svetovalno vlogo direktorju,
- vloga kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih je še vedno bolj administrativna.

Zastavljene hipoteze bom poskušala dokazati na podlagi intervjujev z vodji kadrovskih služb, oddelkov za človeške vire ali kompetentnimi direktorji, ter zbiranjem podatkov na podlagi poslovnih poročil, internih statističnih podatkov in internih glasil; izhajam torej iz analize primarnih virov. Poleg primarnih virov bom za raziskovanje uporabila tudi sekundarne vire, izhajajoč iz različnih člankov in raziskovalnih poročil. Obravnavala bom majhna, srednja in velika podjetja. Metoda za mojo diplomsko nalogo temelji na dedukciji. V nalogi bom predstavila teoretičen in empiričen del organiziranja, razvoja in realizacije kadrovske dejavnosti v podjetjih.

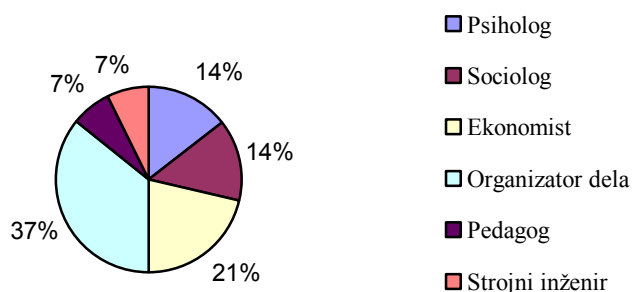
Ker mora biti za boljšo učinkovitost podjetja, kadrovska funkcija vpeta v strategijo podjetja in ker mora strokovnjak za človeške vire dobro poznati tudi strategijo, poslanstvo in vizijo podjetja, sem se odločila, da nekaj o tem in o splošni organizaciji napišem tudi v teoretičnem

delu svoje diplomske naloge. Sledila bo podrobnejša razlaga kadrovske funkcije, njen razvoj in njene subfunkcije. Vse to mi bo omogočilo natančnejši pregled stanja kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih.

Diplomska naloga je razdeljena na tri dele. Prvi del sem razčlenila na organizacijo podjetja, kadrovske dejavnosti, kadrovske funkcije in upravljanje s človeškimi viri. Sledi empirični del, razdeljen na tri dele; analizo preučevanih podjetij, primerjava Raziskave dr. Nade Zupan in Ekonomske Fakultete, Ravnanje s človeškimi viri v Slovenskih podjetjih ter Mednarodne primerjalne študije Upravljanje človeških virov (Center za preučevanje organizacij in človeških virov, v sodelovanju s Cranfield Network-Crainfield University, School of Management). V tretjem delu naloge bom podala zaključke in ugotovitve, v prilogah pa podrobnejši pregled vprašalnika in tabelarnih podatkov, iz česar bo lahko vsak, ki ga diplomska naloga bolj zanima, dobil še podrobnejši vpogled v izbrana podjetja.

Tranzicijsko obdobje v Sloveniji in vzhodni Evropi je v devetdesetih letih sovpadalo z intenzivnimi poskusi uvajanja sprememb na področju vodenja ljudi oziroma ravnanja z ljudmi v državah EU in ZDA, od koder je tudi prihajalo v Evropo veliko novih idej. Praktično vse ideje pa so temeljile na "spoznanju", da so ljudje "največji kapital". Te ideje prenašamo oziroma smo jih poskušali prenašati tudi v Slovenijo. Prav zaradi tega bom na koncu teoretičnega dela omenila še globalizacijo in Evropsko Unijo.

Opravila sem intervjuje v štirinajstih podjetjih ter preučila cilje, vizije, strategije, poslanstva podjetij in njihovo dejavnost ter organizacijsko strukturo. Tako sem dobila pregled nad stanjem kadrovskih služb v preučevanih podjetjih. Intervju sem opravila z naslednjimi profili;



Podobno, kot je ugotavljal Svetlik leta 1975, lahko tudi danes opazimo razlike med dejansko in zahtevano izobrazbo vodij kadrovskih služb. Sicer pa je med dejanskimi poklici vodij kadrovske službe največ pravnikov in organizatorjev dela. Z vidika sodobnih zahtev glede

vloge vodij kadrovskih služb je med vodji presenetljivo malo strokovnjakov s kadrovskega področja. Mednje bi lahko prišteli organizatorje dela, sociologe in psihologe. Ti zasedajo le vsako tretje mesto vodje kadrovske službe, kot ugotavlja dr. Zupanova v svoji raziskavi (1999). Preučila sem tudi spletne strani podjetij, njihova poslovna poročila in interne časopise, večina vodij kadrovskih služb mi je z veseljem razkazala podjetje in delovanje oddelka.

Menim, da bom s pričujočim delom pridobila veliko dodatnega praktičnega znanja ter podroben vpogled v stanje kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih.

1. TEORETIČNI DEL

1.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKIH POJMOV

*“ Če načrtuješ za eno leto, sadi riž,
če načrtuješ za deset let sadi drevesa,
če načrtuješ za celo življenje, vzgajaj človeka!”*
kitajski pregovor

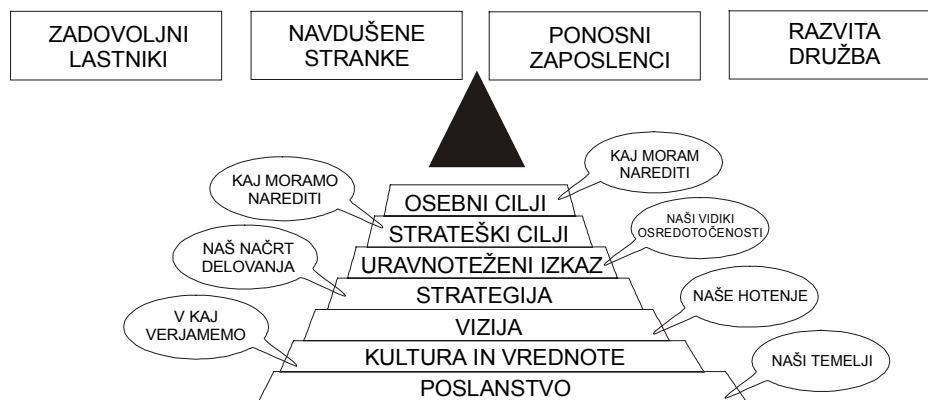
1.1.1. ORGANIZACIJA PODJETJA

S proučevanjem organizacije podjetja in vedenja ljudi v njej se je potrebno ukvarjati zato, da bi izsledke uporabili pri povečanju organizacijske učinkovitosti. Zanima nas, kako vedenje ljudi vpliva na uspešnost podjetja. Definicija, ki jo uporablja Lipičnik (1996:16) pravi, da je organizacija podjetja sestav razmerij med ljudmi - člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja. Možina (Adizes, 1996:75) ugotavlja, da na uspešnost poslovanja neke organizacije vpliva mnogo dejavnikov. Pomembni so viri kot so: finance, material, tehnologija, tržišče, organizacija, nove zamisli in inovacije. Raziskave kažejo, da je skupni imenovalec uspešnih podjetij kader, ljudje s svojim znanjem. Ljudje so tisti, ki delajo razlike, ki spreminjajo zamisli v akcijo in dosežajo načrtane cilje. Zaposleni, ki imajo ustrezno znanje in so predani organizaciji, so potencial, ki povzroča razliko med visoko in povprečno storilnostjo oziroma učinkovitostjo pri delu.

Da bi lahko odgovorili na vprašanje, kako se povezuje organizacija in človekovo vedenje, pogledajmo najprej dve definiciji organizacije, ki sta si zelo podobni. Prvo je zapisal F. Lipovec in pravi: “Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi - člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja.” Podobno definicijo organizacije je zapisal S. P. Robbins in pravi: “Organizacija je usklajena socialna enota, sestavljena iz dveh ali več ljudi, ki deluje na razmeroma trajni podlagi, da bi dosegla skupen cilj ali vrsto ciljev.” To pomeni, da lahko predpostavimo, da se organizacija ukvarja z vprašanjem, kako oblikovati razmerja med ljudmi pri delu, da bi dosegli postavljeni cilj.

Globalizacija poslovanja in preobrazba mnogih gospodarskih družb v tranzicijskem obdobju zahteva poglobljen pristop k strateškemu načrtovanju organizacij. Strateški načrt je osnovni dokument, s katerim v poslanstvu, kulturi organizacije in viziji ter v strategiji, organizacija opredeli svoj nadaljnji razvoj. Strategija ravnanja z ljudmi mora biti sestavni del strateškega ravnanja z ljudmi in mora biti vgrajena v razvojno strategijo načrta organizacije. Temu sledi določitev strateških ciljev in strategij za doseganje ciljev. Proces strateškega načrtovanja je z vsemi nalogami in stopnjami obsežno delo, osnove ravnanja z ljudmi pa so v poslanstvu,

kulturi organizacije in viziji ter v strategiji ravnanja z ljudmi, ki mora biti sestavni del strateškega načrta.



(Slika 1: Proces strateškega načrtovanja, Nemec, Kadri, nov.2000:48)

Osredotočenost organizacije k strankam na eni strani, na drugi strani pa zagotavljanje zadovoljstva zaposlencev s stalno višjimi željami, porajata vedno nove izzive. Za večjo učinkovitost organizacije moramo zagotoviti prilagodljive, motivirane, ciljno usmerjene in ustvarjalne ljudi. Zato ravnanje z ljudmi že dolgo ni več dejavnost samo kadrovske službe, temveč sestavni del strateškega načrta in dejavnosti uprave ter vseh drugih vodstvenih in vodilnih ljudi (Nemec, 2000:48).

1.1.2. ORGANIZACIJSKI RAZVOJ

Teoretično lahko v organizaciji spreminjamo vse: strukturo in procese, delovne naloge in opravila, tehniko in tehnologijo dela, načine in metode dela, znanje, stališča, vrednote, navade in drugo. Spremembe so bolj učinkovite in trajne, če zajamejo večji del organizacije, več spremenljivk in odnosov, tudi tiste, ki so povezane z okoljem.

Nekateri menijo, da je organizacijski razvoj predvsem proces reševanja problemov. Če je načrtana neka pot razvoja, je potemtakem vsak odmik od te poti že neke vrste problem, ki ga je potrebno proučiti glede na vzrok in glede na možno popraviljanje. Torej je organizacijski razvoj stalno izboljševanje organizacije s pomočjo modela akcijskega raziskovanja, ki temelji na ugotovitvah raziskovanja in iz tega izvirajočih akcij (Adizes, 1996).

Drugi avtorji navajajo, da razvijanje organizacije pomeni načrtno preučevanje organizacije, njenih struktur in procesov, odnosov in pogojev, ciljev in metod dela tako z vidika posameznika in skupine, pa tudi okolja, z namenom ugotovljati potrebne spremembe za

doseganje zelenih rezultatov. Kaj in kako je treba načrtovati, pa nam pove analiza konkretne situacije (Adizes, 1996).

1.1.3. STRATEGIJA

Zaradi vse hitrejših sprememb v gospodarstvu, še posebej na trgu so podjetja prisiljena, da stalno iščejo nove odgovore na izzive ter se prilagajajo novim zahtevam. Zato je potrebno analiziranje okolja in odkrivanje položaja, ki ga ima podjetje v okolju ter določanje ciljev s pomočjo strategij.

Obstaja več načinov razumevanja zamisli o strategiji: od enačenja s politiko organizacije do ožjega pojmovanja, da gre samo za način, kako doseči cilje. Vsem pojmovanjem je skupno to, da gre za razmerja med organizacijo in okoljem, vplivanjem nanj ali prilagajanjem spremembam v okolju (Treven, 1998).

Podjetju je vedno na voljo več strategij, ki jih lahko uporablja pri prizadevanjih za ohranitev na trgu in za svojo rast. Glede na različne ravni managementa, ki uporablja in določa strateške usmeritve, lahko tudi strategije razvrstimo v (Treven, 1996:207):

- **globalno ali splošno strategijo** (določa jo najvišje vodstvo in je rezultat izbranega koncepta strateškega razvoja, vizije podjetja in njegove doktrine).
- **poslovno strategijo** (zajema vse tiste tržne segmente, ki prinašajo dobiček, pri njenem oblikovanju ima pomembno vlogo globalna strategija) in
- **funkcijsko strategijo** (podpira uresničitev globalne in poslovnih strategij na posameznih funkcijskih področjih (kadri, razvoj, proizvodnja, trgovina in drugo)).

1.1.4. POSLANSTVO

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev poslovanja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnosti poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij (Višček, 1998:21).

Poglavitni namen opredelitve poslanstva je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem v delovanju zaposlenih v določeni smeri. S tem določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem.

Vsebina poslanstva torej pove, kaj podjetje dela, kakšen je obseg dejavnosti, kaj je bistvo dejavnosti in kakšne so smeri rasti. To pa pomeni definirati proizvode, glavne potrebe uporabnikov, opredeliti trg, definirati tehnologijo, obseg proizvodnje in distribucije ter sredstva in znanja, s katerimi razpolaga organizacija (Adizes, 1996).

Primeri vizij in poslanstev se često prepletajo tako, da je včasih težko določiti, kaj je vizija in kaj je poslanstvo. Čeprav gre v obeh primerih za videnje podjetja v prihodnosti, pa je poslanstvo nekako bolj konkretno.

1.1.5. VIZIJA

Vizija govori o sanjah, vrednotah in dobrih lastnostih. Usmerjena je v osnovne človeške nagibe opraviti dobro delo in nekaj spremeniti. Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti, in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli (Višček, 1998:18).

O viziji kot kombinaciji analize in določene stopnje intuitivnosti, ne govorimo le v povezavi s podjetjem, nanaša se lahko tudi na posameznika, državo panogo. Mayer (1994:17-19) poudarja, da je vizija:

- končni cilj kateremu podjetju teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih
- projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, usmerjena na potrebe zaposlenih strank; povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem
- način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije, zaposlenih, ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Poudariti je potrebno, da imeti vizijo še ne pomeni biti uspešen, kot tudi ne obratno. Dobro utemeljena strateška vizija je namreč le dodatno, zelo močno orodje v današnjem konkurenčnem boju.

1.1.6. CILJI PODJETJA

Cilji so okvirno določeni že z vizijo. Večkrat cilje uporabimo za merjenje uspešnosti. Druga pomembna vloga ciljev je pomoč pri presojanju alternativ. Uporabimo jih lahko npr. za izbiro ustrežnejše strategije. Zaposleni bodo namreč svoje obnašanje delno prilagodili ciljem podjetja, če jih sploh poznajo (Višček, 1998:23).

Paziti moramo, da ciljev ni preveč, ker v tem primeru izgubijo svoj pomen. Velikokrat pa so si cilji nasprotujoči. Najpogosteje se pojavljajo nasprotja med kratkoročnimi dobički in dolgoročno rastjo, med stopnjo donosa in konkurenčnim položajem, med neposredno prodajo in razvojem izdelka, med razvijanjem istega trga in iskanjem novega in podobno. V tem primeru moramo poznati prioriteto posameznih ciljev. Tako se lahko odločimo, da manj pomemben cilj uporabimo kot omejitev (določimo najmanjšo še spremenljivo vrednost).

Določanje ciljev je ključnega pomena za poslovanje. Cilji so najbolj potrebni in najbolj pogosto spregledani dejavniki uspešnega ravnanja (Adizes, 1996).

1.1.7. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve.

Statični elementi organizacije - struktura - in njena dinamična vsebina - procesi - so dialektična celota. Organizacijo moramo spoznati samo na osnovi istočasnega proučevanja strukture: lestvice delovnih mest in razporeda funkcij v piramidalni osnovi ter procesov, ki neprenehoma potekajo: planiranja, usmerjanja, usklajevanja, kontrole in odgovornosti (Adizes, 1996).

Novejša raziskovanja, poseben poudarek dajejo proučevanju socialnega aspekta organizacije, tehniko in tehnologijo plemenitijo z družbenimi vedami. Razvija se teorija organizacij in širi se njena uporaba. V zvezi s tem bo kompjuterizacija kadrovskih funkcij, oblikovanje računalniških evidenc o kadrih, torej izgradnja kadrovskega informacijskega podsistema v vsaki večji organizaciji zahtevala tudi pri nas večje neposredno angažiranje strokovnjakov

(Florjančič, Vukovič, 1998).

Globalni trg pogosto zahteva premike v organizacijski strukturi. Vsaka organizacija mora nepretrgoma izboljševati zmožnosti delovne sile in njeno produktivnost. Spreminjanje organizacijske strukture se začne z razvojem skupne vizije, okrepitevami zaposlenih in s krepitevijo odnosov med ljudmi. Tudi informacije, komunikacije in raziskovalni sistemi so pomembni pri usklajevanju dejavnosti pri ravnanju s človeškimi viri. To velja tako za majhne kot velike organizacije (Lipičnik, 1998).

Organizacijsko strukturo torej oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Seveda pa morajo organizacijske strukture omogočati (ne dosežati) doseganje cilja, postavljenega z dolgoročno politiko, letnimi načrti itd.

1.1.7.1. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Pri oblikovanju organizacijskih struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: decentralizacijo in centralizacijo. Prednosti centralizacije so navadno pomanjkljivosti decentralizacije in obratno. Centralizacija povzroča specializacijo. Ugodno vpliva tudi na stroške. Glede na spremembe okolja pa je pri strukturiranju čedalje pomembnejša decentralizacija. Da bi odpravili slabosti centralizacije v vedno bolj spreminjajočem se okolju, se čedalje pogosteje uporablja načelo decentralizacije, ki odseva v večji avtonomiji, večji svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji (Lipičnik, 1998).

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji moremo razlikovati **pet osnovnih tipov organizacijskih struktur**. To so (Lipičnik, 1998:53-62):

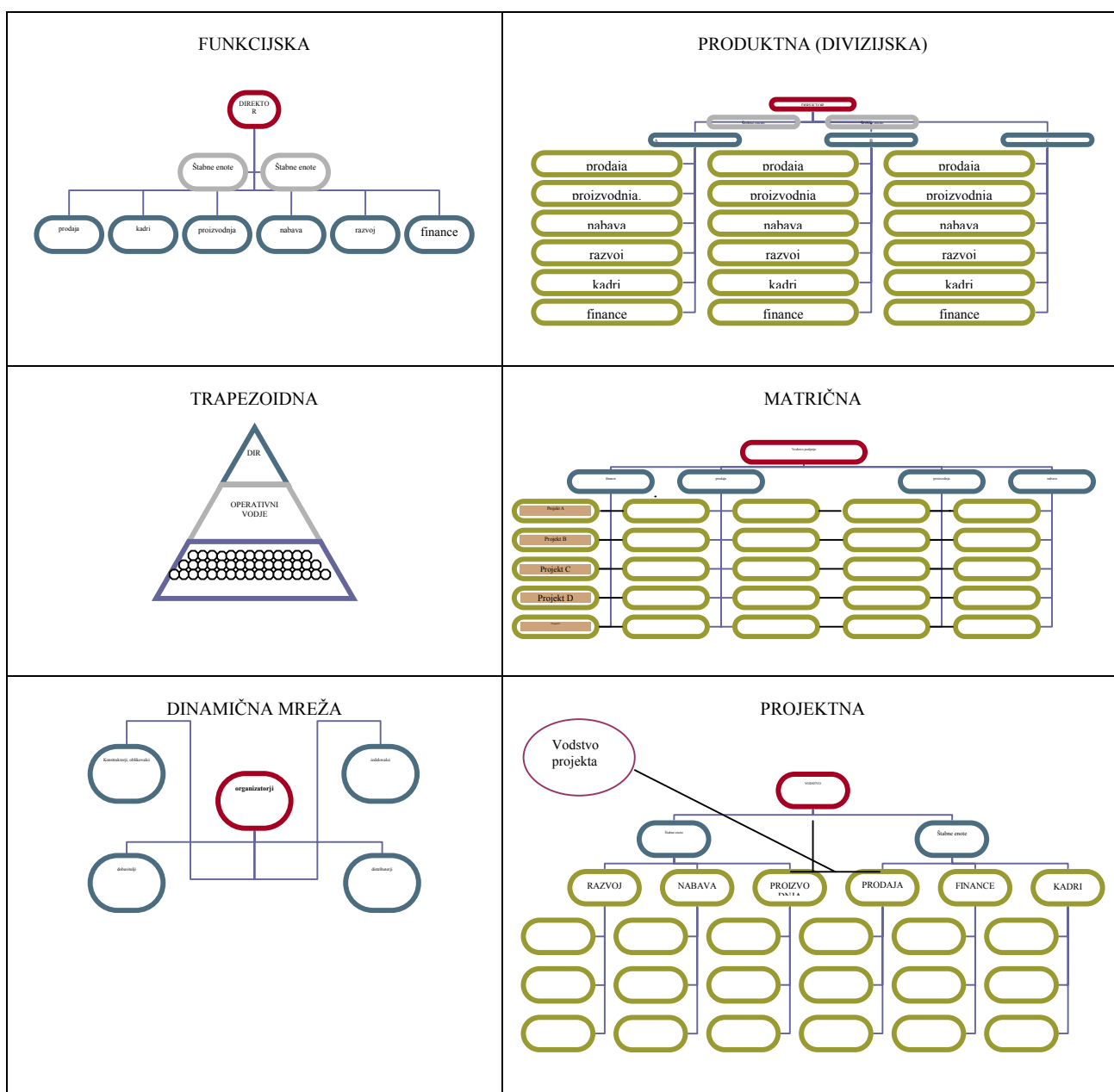
- **funkcijska** (Je centralizirana org. struk.. Izhaja iz zahteve, da se vsaka funkcija oblikuje v zaokroženem org. nosilcu, je najpogostejša in se uporablja v manjših industrijskih podjetjih. Je racionalna in primerna predvsem za stabilno okolje.)
- **produktna (divizijska)** (Je decentralizirana, temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programske tržne celote. Je znatno bolj prilagodljiva in spremenljiva.)
- **projektna** (primerna predvsem za izvedbe enkratnih nalog, minimizira projektno tveganje, centralno se zbirajo informacije, fleksibilnost in motivacija sta visoki)
- **matrična** (je svojevrstna kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture,

zahteva timsko delovanje in visoko zavzetost sodelavcev za doseganje ciljev)

- **dinamična mreža** (je v bistvu nevidna, ki običajno prek računalnikov, povezuje konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Prednosti so predvsem v njeni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmožnosti in večji učinkovitosti) in

- **trapezoidna** (kjer strateški managerji in operativni vodje delujejo v ravni ploskvi trapeza, ker posebejajo timsko delo, vendar je zgornja ploskev manjša od spodnje. Omogoča učinkovitost vodenja timov (Možina, 2002:425).)

Slika 2: Vrste organizacijskih struktur (Možina, 2002: 418-432)



1.2. OPREDELITEV KADROVSKIH POJMOV

Svetovno gospodarstvo postaja vse bolj povezano, kar pomeni, da so naj sodobnejše tehnologije v kratkem času dostopne vsem proizvajalcem. Večajo se zahteve po produktivnosti in zagotavljanju konkurenčnosti podjetij in zato postaja vloga zaposlenih - kadrov in njihovega dela vse bolj pomembna. Ključni dejavnik konkurence med gospodarstvi postaja način, kako so sodobne tehnologije uporabljene. To je odvisno od izobrazbe in usposobljenosti ter od upravljanja s človeškimi viri.

Kadre v širšem smislu smatramo kot ljudi, ki v kakršni koli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji oziroma podjetju. So najpomembnejši element vsake organizacije, seveda skupaj z drugimi elementi: z oblikami organizacijskih povezav, s sredstvi, vključeni so v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja, naj bo to dobiček ali storitev (Florjančič, 1994:5-7).

Kot kadre v ožjem smislu pa pojmujeemo vse zaposlene ljudi v neki organizaciji. Osnova povezovanja posameznika v organizacijo je delo, njegova vrsta, kvaliteta in zanj potrebno znanje. Delo tudi določa položaj človeka v organizaciji in izven nje.

Kadri so vsi ljudje, ki (lahko) ustvarjalno sodelujejo pri delu v organizaciji oz. Pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnostnih strokovnih in delovnih lastnosti (Možina, 2002:7).

1.2.1. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKI VIRI

Upravljanje s človeškimi viri je razmeroma novo področje, zato v teoriji veljajo različne opredelitve. Nekateri avtorji obravnavajo to kot filozofijo o pomenu ljudi v podjetju oziroma organizaciji, torej kot splošno podlago konkretnih dejavnosti, ki se nanašajo na zaposlene v podjetju. Drugi enačijo ravnanje s človeškimi viri s kadrovske dejavnostjo, ter naštevajo njene sestavine, kot so opredeljevanje in izvajanje nalog kadrovske službe, planiranje in politiko kadrovske dejavnosti, kadrovanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, odnose med managementom in sindikati, nagrajevanje zaposlenih, informacijski sistem, svetovanje in pomoč zaposlenim.

Strateški pristop, ki sta ga razvila strokovnjaka Dyer in Holder (Zupan, 1995:484) je

upravljanje človeških virov opredelil kot cilje in sredstva za doseganje teh ciljev, ki so odvisni od štirih dejavnikov:

- zunanjega okolja (sindikati, zakonodaja, trg delovne sile),
- poslovnega okolja (poslovna strategija),
- notranjega okolja (praksa v preteklosti, vrednote managementa, razpoložljivi viri),
- organizacijskega okolja (struktura, tehnologija).

1.2.2. MANAGEMENT

Management prevajamo z izrazom upravljanje, pogosto pa ga razumemo tudi kot vodenje. Management torej označuje funkcijo in ljudi, ki jo opravljajo, pogosto pa se z njo označuje hierarhično pozicijo in avtoriteto v podjetju.

Za management se danes meni, da je posebne vrste delo, ki je značilno za 20. stoletje. Kot delo ima management svoja lastna znanja, lastna orodja in svoje tehnike. Management se kot delo razlikuje od drugih del. Managersko delo se izvaja znotraj mreže človeških odnosov. Seveda pa so bistvene razlike glede na okolje, na organizacijski nivo v hierarhiji podjetja ali institucije, kjer manager dela. Zato so različne tudi odločitve in njihove posledice, ki jih managerji sprejemajo. Prav tako so raznovrstni tudi problemi, s katerimi se srečujejo managerji na svojih področjih dela in nenazadnje tudi pooblastila, odgovornosti in pristojnosti. Managerji na različnih nivojih imajo opraviti z ljudmi, ki imajo različno strokovno izobrazbo, opravljajo mnogovrstna dela ipd (Možina, 2002).

1.2.3. MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Po nekaterih definicijah (Svetlik v Adizes, 1996:183) je management človeških virov usmerjen predvsem na potrebe splošnega managementa in na njegove interese. Tu je mišljeno predvsem pridobivanje in zaposlovanje managerjev kot tudi planiranje potreb po zaposlenih in za njihovo kontrolo. Torej moramo med nosilce razvoja človeških virov vključiti tudi management, to je poslovodne organe, vodilne delavce ter vodstvene delavce (vodje organizacijskih enot), ki predstavljajo vodilno strukturo v podjetju. Njihova odgovornost, ki prinaša celo pravico do odpuščanja delavcev, zahteva od njih dobro poznavanje specifičnosti kadrovske funkcije.

Vsi vodje so nekoliko tudi kadrovski managerji, saj med njihove naloge spadajo (Svetlik v Adizes, 1996:184):

- namestitev pravih ljudi na prava delovna mesta,
- uvajanje novih delavcev v podjetje,
- usposabljanje zaposlenih za nova dela,
- izboljševanje uspešnosti dela zaposlenih,
- pridobivanje zaposlenih za ustvarjalno sodelo.in razvoj dobrih odnosov pri delu,
- interpretacija politike in postopkov podjetja zaposlenim,
- kontrola stroškov delovne sile,
- razvoj potencialnih sposobnosti vsakega zaposlenega,
- ustvarjanje in vzdrževanje visoke delovne morale,
- zaščita zdravja in fizičnih pogojev dela zaposlenih.

Da bi mogli biti managerji odgovorni za rezultate in uresničevanje ciljev podjetja, morajo voditi in biti zavzeti za strokovno opravljanje kadrovskih procesov. Kljub temu, da v zadnjem času njihova vloga pri razvoju človeških virov pridobiva na pomenu, pa strokovna opravila, posebej še v večjih podjetjih, opravlja strokovna kadrovska služba.

1.2.4. KADROVSKI MANAGEMENT

Kot sem že omenila, prihaja do razlik glede na to, kakšno vlogo in pristojnosti ima kadrovska služba in kakšno management v kadrovski funkciji. Vodenja in kadrovske funkcije ni več mogoče strogo ločevati, saj se vodje ukvarjajo s kadrovsko funkcijo, kadrovski strokovnjaki pa morajo vplivati tudi na vodenje.

Tradicionalni pogledi so poudarjali združevanje kadrovskih opravil na enem mestu, to je v kadrovski službi, na katero so vezali tudi odgovornost za delo z ljudmi oziroma za stanje kadrov v organizaciji. Tako stališče pa je v zdajšnjem obdobju treba dopolniti, saj kadrovska služba ne more imeti samostojne vloge. Vloga kadrovske službe je strokovna, pomožna, pospeševalna - ostalim pomaga doseči njihove cilje tako, da daje managementu ustrezne pripomočke, podatke za odločanje in jih tudi usposobi za njihovo uporabljanje. Kadrovska služba nosi strokovno odgovornost za nasvete, ki jih daje managerjem, za kontrolo nad kadrovskim managementom, za usklajevanje pristopov v različnih delih organizacije in za

tiste aktivnosti s področja kadrovskega managementa, za katere je dogovorjeno, da jih opravlja neposredno kadrovska služba (Pagon, 1990).

V organizacijah so torej področja znotraj kadrovskega managementa, ki ostajajo v neposredni pristojnosti kadrovskih strokovnjakov. Tako ostaja glavni nosilec razvoja kadrov v podjetju kadrovska služba oziroma njen oddelek za razvoj kadrov in izobraževanje kadrov. Kadrovski strokovnjaki postajajo specialisti, ki obravnavajo problematiko planiranja, pridobivanja, selekcije kadrov, izobraževanja, industrijske psihologije kadrov, napredovanja, nagrajevanja in drugo. Resnična odgovornost za kvalitetno delo celotne organizacije pa je v rokah neposrednih vodij.

Vse bolj narašča tudi potreba po kadrovskih opravilih in seveda po specializiranem znanju. Če podjetja ne bodo imela svojih kadrovskih služb, bodo v prihodnosti morala kupovati ustrezne storitve pri zunanjih agencijah.

1.2.5. PRIMERJAVA POJMOV

Po Lipičniku (1998) bi bilo prav, da ravnanje s človeškimi viri ločimo od kadrovskega managementa. Tako sta Foot, M. in Hook, C. natančno opredelila razlike med kadrovskim managementom in ravnanjem s človeškimi viri, ki se razlikujeta predvsem po pristopih k obravnavanju tovrstne problematike. Razlike kaže tabela 3.

Tabela 1: Razlike med kadrovskim managementom in upravljanjem s človeškimi viri (Lipičnik, 1998:40)

Značilnosti kadrovskega managementa	Značilnosti ravnanja s človeškimi viri
Predvsem gre za taktičen pristop k dejavnostim. Poglavitno je torej vprašanje, kako.	Pristop je predvsem strateški, kjer se zlasti sprašujejo, kaj.
Pristop je naravnan zlasti kratkoročno in se predvsem odziva na vplive drugih.	Pristop je naravnan dolgoročno in nastopa kot oblikovalec politike in povzročitelj sprememb.
Kadrovski management ne zajema celotnih ciljev, ampak se jim približuje postopoma, včasih tudi neusklajeno.	Deluje celostno v okviru jasno začrtanih ciljev z namenom, da za organizacijo ustvari določene prednosti.
Kadrovski management teži k tradicionalnim oblikam komuniciranja.	Pri komuniciranju so v rabi različne in spreminjajoče se poti.
Deluje v organizaciji, kjer delajo na tradicionalen način in se ne vključuje v odločanje in delovno silo.	Pomemben je vsak posameznik in njegovo vključevanje v delovno skupino z namenom, da se dvigne kvalitetna raven teamov.
Želi delovati v organizacijah, ki so tudi tradicionalno sindikalno organizirane.	Želi delovati v okviru preprostih dogovorov s sindikati, ne želi pa upoštevati njihovih pravil vedenja.

Teži k tradicionalnim plačilnim sistemom.	V plačilnih sistemih teži k nagrajevanju uspešnosti in želi motivirati ljudi z različnimi plačilnimi sistemi ter jih tako usmerjati k skupnim ciljem organizacije.
Teži k nespremenjenemu stanju in se upira spremembam.	Teži k spodbujanju sprememb in povečevanju prožnosti pri delu.
Kadrovski management deluje s pluralističnega vidika in dovoljuje različne poglede.	Ravnanje s človeškimi viri deluje z unitarističnega vidika in upošteva potrebe slehernega človeka, da bi deloval za skupne cilje.
Želi vsem skupinam zaposlenih omogočiti enke pogoje dela.	Je osredotočen na individualne dogovore, individualni plačilni sistem in individualni sistem nagrad.
Kadroviki želijo včasih pomagati posameznikom pri reševanju njihovih problemov.	Managerji, ki se profesionalno ukvarjajo z ravnanjem s človeškimi viri želijo pripraviti slehernega posameznika, da bi bil zmožen prevzeti odgovornost za lastne odločitve in lastne akcije. Torej hočejo samostojnost zaposlenih.
Kadrovski management želi zadovoljiti potrebe delovne sile in zagotoviti podporo zaposlenim, da so srečni in dobro delajo.	Ravnanje s človeškimi viri je predvsem usmerjeno na zahteve dela in se ukvarja z načrtovanjem, opazovanjem in kontroliranjem pravega števila ljudi (ni nujno zaposlenih) z ustreznimizmožnostmi, na pravem mestu ob pravem času.
Kadrovik zahteva pošten (fair) sistem za vse in spodbuja oblikovanje jasnih pravil in postopkov dela.	Ravnanje s človeškimi viri poudarja, da imajo ljudje pravico biti ustrezno obravnavani pri delu in učinkovit management bo to tudi dosegel.
Kadrovski management naj bi uporabljal posebne metode dela, kjer je težko delati z ljudmi.	Managerji, ki se poklicno ukvarjajo z ravnanjem s človeškimi viri, so prepričani, da je z ljudmi mogoče delati kot z vsemi ostalimi viri.
Kadrovski management si želi specializacije na vseh področjih delovanja.	Ravnanje s človeškimi viri želi večino svojih dejavnosti prevaliti na izvršne managerje, da bi se lahko posvetil razvojni politiki, opazovanju in ocenjevanju.

Management kadrovskih virov je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Izraz management uporabljamo, kadar mislimo na dejavnosti v organizaciji, ko vodimo in usklajujemo razne dejavnosti med posameznimi področji dela v oddelku oziroma podjetju. Zato nekateri govorijo tudi o kadrovskem managementu. Kadar mislimo na zaposlene v podjetju, je koristno govoriti o kadrovskih virih, kadar pa mislimo na vse ljudi, je primernejši izraz človeški viri (Možina, 2002a:9).

Po Zupanovi (1999:5) pa pomeni ravnanje s človeškimi viri pridobivanje in povečevanje človeških zmožnosti ter dela z ljudmi, tako, da v skladu z opredeljenim namenom (ciljem) podjetja dosežemo čim boljše rezultate.

Predvsem pa je management človeških virov usmerjen na potrebe splošnega managementa in na njegove interese (Svetlik v Adizes, 1996). Tu je mišljeno predvsem pridobivanje in zaposlovanje managerjev ter planiranje potreb po zaposlenih. Vsi vodje so nekoliko tudi kadrovske managerje, kar postaja vse bolj evidentno tudi v preučevanih podjetjih.

1.3. KADROVSKA FUNKCIJA

Kadrovske funkcije v podjetju izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje. Človeške zmožnosti lahko opredelimo kot znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo (Lipičnik, 1998: 27). Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije podjetje zasleduje dva delna cilja: 1) pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti ter 2) doseči čim večjo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu. Oba delna cilja vodita k doseganju skupnih ciljev podjetja ter prispevata k njegovi konkurenčnosti in uspešnosti.

Uveljavitev tega pristopa je terjala tudi ustrezno organiziranost in usposobljenost kadrovske izobraževalnih služb, da lahko zagotovijo celovito strokovno podporo na celotnem področju upravljanja človeških virov, ki vključuje celovito načrtovanje strokovnega, osebnostnega in delovnega razvoja zaposlenih. V tem kontekstu je za doseganje sprejete strategije potrebno posebno skrb nameniti raziskovanju kadrovskih virov in potreb, izbora, sprejema in uvajanja kadrov, napredovanja, nagrajevanja, izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja in informiranja kadrov." (Jereb, 1988).

"Strokovne službe v podjetjih morajo posameznike usposobiti, motivirati in spodbujati k planiranju, uresničevanju, spremljanju in usmerjanju lastnega razvoja, jim v tem procesu svetovati, skrbeti za usklajevanje ciljev posameznika s cilji skupine in Podjetja ter zagotoviti posameznikovo vključevanje v skupinski in organizacijski razvoj" (Pagon, 1988:687).

1.3.1. DEFINIRANJE KADROVSKE FUNKCIJE

Kot osnovo za definiranje kadrovske funkcije podjetja, bi lahko upoštevali naslednje:

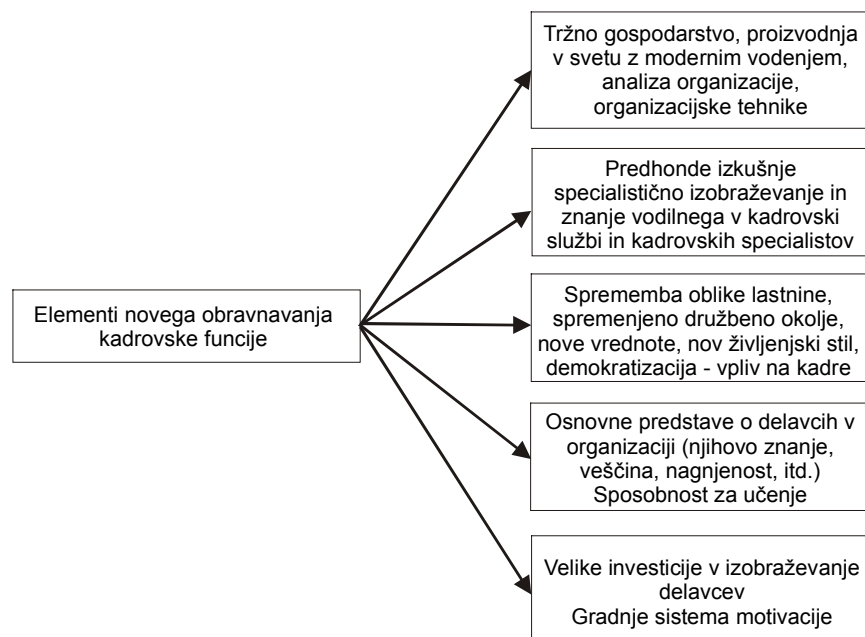
- kadrovska funkcija v podjetju je ena izmed osnovnih funkcij, ki mora biti močno povezana z vsemi ostalimi funkcijami; lahko rečemo, da predstavlja integralno funkcijo;

- predmet in vsebina kadrovske funkcije so kadri;
- osnovni nosilci kadrovske funkcije v podjetju so kadri kot subjekt kadrovske funkcije in kadrovske politike, poleg njih pa še organi upravljanja, poslovodni organi, kadrovske službe;
- kadrovska služba se realizira s pomočjo medsebojno usklajenih dejavnosti oz. aktivnosti, s pomočjo katerih se tudi realizirajo določene naloge, vezane na kadre v podjetju. Te dejavnosti morajo biti usmerjene k realizaciji osnovnega cilja podjetja;
- kadrovska funkcija zajema kadrovsko politiko, kadrovsko tehnologijo in nosilce kadrovske funkcije;
- na delo kadrovske funkcije v podjetju vpliva tudi okolje;
- kadrovska funkcija v podjetju dobiva vse bolj značaj razvojne funkcije. (Florjančič, 1982: 53-54)

1.3.2. RAZVOJ KADROVSKE FUNKCIJE

Nova lastninska razmerja spreminjajo tudi sam pojem organizacije, organiziranosti in organiziranja, dosedanje strukture delovnih mest, opravil ali nalog, ki jih opravlja človek v rednem delovnem času. V procesih informatizacije se delovno mesto v nadaljnji perspektivi raztaplja, izginja kot organizacijski termin. Z razvojem modernega upravljanja se sodelovanje delavca v celotni aktivnosti organizacije širi daleč čez meje njegovega delovnega mesta. Z izmenjavo življenjsko pomembnih informacij postaja človek v sodobni organizaciji izredno dobro obveščen tudi o delu drugih služb, od katerih je odvisno njegovo delo. Na ta način ima možnost kontrole nad nesluteno večjim organizacijskim prostorom, kot je njegovo delovno mesto. To pa vsakogar tudi obvezuje za kvaliteten in pravočasen prispevek in sodelovanje pri izmenjavanju informacij. Pravice prinašajo tudi obveznosti in odgovornosti profesionalnega značaja (Florjančič, 1994).

Kadrovska funkcija danes dobiva nov položaj v podjetju. S tem so tudi funkcije dela tako poslovodnih delavcev kot kadrovske vodij in kadrovske strokovnjakov (specialistov) zahtevnejše, odgovornejše in strokovnejše. Da bi lahko te funkcije dela nemoteno opravljali in dosegli ustrezne rezultate, si oglejmo možen motivacijski model (Florjančič, 1994:15):



(Slika 3: Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije, Florjančič, Vukovič, 1998:21)

Da bi lahko dosegli ustrezne rezultate oziroma spremembo obstoječega stanja, je nujna sprememba miselnosti človeškega faktorja, uspešnost procesa izobraževanja in s tem razvoja kadrov, kot tudi vso odgovornost pri opravljanju funkcij dela. Iz tega lahko zaključimo, da se bo obseg dela in odgovornosti v kadrovskih službah, pa tudi pri poslovnih delavcih znatno povečal. Od njih se bo zahtevalo, da bodo nosilci predvidenih sprememb.

Eden od osnovnih pogojev in elementov razvoja moderne družbe je prav gotovo trajna in usmerjena skrb za razvoj ljudi in njihovega delovnega in socialnega položaja, torej skrb za razvoj kadrov. Treba pa je napraviti še več: povezati in združiti kadrovske funkcije in moderni management.

Vodje v modernem podjetju so odgovorni za vsa sredstva in vire v podjetju, torej tudi za kadre. Lahko dobro upravljajo finančna sredstva, a istočasno slabo vodenje kadrov vodi podjetje v propad. Celotno v tehnično najbolj razvitih organizacijah imajo naložbe v kadre in njihova sposobnost vodenja dosti večji vpliv in mnogo hitrejšo obračunavanje kot naložbe v druge resurse: denar, material in opremo. To pravilo dobiva veljavo tudi pri nas.

Vodenja in kadrovske funkcije ni več možno ločevati. Vodje se ukvarjajo s kadrovske funkcije, kadrovske strokovnjaki pa pomembno vplivajo na vodenje. Do nasprotij pa more priti na različnih področjih kadrovske funkcije.

1) Nasprotja se pojavljajo predvsem zaradi različnih vlog v organizaciji. Managerji so

odgovorni za rezultate dela celotne organizacije. Kadrovski strokovnjaki odgovarjajo samo za kadrovske procese (planiranje kadrov, kadrovanje, sistemizacijo opravil in nalog, delno pa tudi za razporejanje kadrov, njihovo premeščanje in napredovanje, potem za vodenje personalnih evidenc itd.). Tako kadrovski strokovnjaki odločilno vplivajo na uspešnost vodenja, vodja pa je odgovoren za uspešno delo kadrovske službe.

- 2) Ob svoji odgovornosti za rezultate se manager »vpleta« v delo kadrovske službe. Z vso pravico zahteva sodelovanje, sočasno pa mora temeljito poznati delo kadrovske funkcije.
- 3) Kadrovski strokovnjaki postajajo specialisti in njihovo število se povečuje. Stalno letno rast (v ZDA) za 5 % beležijo skoraj vse kadrovske službe, to pa je največja rast med vsemi splošnimi funkcijami v podjetju. To pomeni, da bo pomen kadrovske funkcije in profesionalizacije kadrovskih služb v bodoče še večji. Strokovnost delavcev v kadrovskih službah bo treba povečati. Posledica tega bo še znatno več specialistov v kadrovskih službah (Florjančič, Vukovič, 1998:21-28).

1.3.3. NOSILCI IN ORGANIZACIJA KADROVSKE FUNKCIJE

V skladu s sodobnim pojmovanjem managementa postaja odgovornost za kadre ena izmed ključnih managerskih odgovornosti in to na vseh ravneh managementa. Managerji zaradi specializiranega znanja pričakujejo, da jim bo kadrovska služba nudila ustrezno strokovno podporo.

Za boljše razumevanje razmejitve nalog in odgovornosti v okviru kadrovske funkcije je Cascio oblikoval pregled za štiri ključne aktivnosti, ki so povezane z ljudmi in od katerih je v veliki meri odvisna konkurenčnost in uspešnost podjetja (tabela 5). Tako managerji kot kadrovska služba so uspešni le takrat, kadar se med njimi razvije ustrezno sodelovanje. Managerji morajo najprej posredovati ustrezne informacije, ki jih kadrovska služba potrebuje za oblikovanje strokovnih metod in predlogov. Nato mora kadrovska služba managerjem svetovati in pomagati pri izvajanju kadrovskih odločitev in pri uporabi prej omenjenih strokovnih metod.

Tabela 2: Kadrovske aktivnosti ter odgovornosti managerjev in kadrovskih služb

(vir: W.F.Cascio, Managing Human Resources, 1995, str. 49)

Aktivnost	Managerji	Kadrovska služba
Zaposlovanje	<ul style="list-style-type: none"> • priskrbijo podatke za analizo dela in zahtevanih zmožnosti • povezujejo strateški plan s kadrovskim planom v svoji enoti • izvajajo razgovor s kandidati ob zaposlitvi in ugotovitve povežejo s podatki, ki jih zberejo v KS • sprejemajo končno odločitev o tem, koga bodo zaposlili in kdo bo napredoval 	<ul style="list-style-type: none"> • izvajajo analizo dela • planirajo kadre • privabljajo kadre • zagotavljajo usklajenost z zakonodajo • izvajajo razgovor s kandidati • priskrbijo čim bolj popolne podatke o kandidatu • preverijo reference • pripravljajo vprašalnike za zaposlitev, • napotijo na zdravstveni pregled
Ohranjanje kadrov	<ul style="list-style-type: none"> • zagotavljajo pošteno ravnanje z zaposlenimi • vzdržujejo odprto komuniciranje • rešujejo konflikte • spodbujajo timsko delo • spoštujejo vsakega posameznika • plače povišujejo glede na doseženo 	<ul style="list-style-type: none"> • oblikujejo sisteme plač, nagrajevanja in ostalih ugodnosti • vzdržujejo sisteme odnosov z zaposlenimi • zagotavljajo zdravstveno varstvo in varstvo pri delu • svetujejo in pomagajo zaposlenim
Razvoj kadrov	<ul style="list-style-type: none"> • usposabljaajo na delu • zagotavljajo obogatitev dela • uporabljajo motivacijske tehnike • zaposlenim posredujejo povratne 	<ul style="list-style-type: none"> • razvijajo zakonsko sprejemljive sisteme spremljanja uspešnosti • izvajajo ankete o mnenjih zaposlenih • organizirajo usposabljanje • oblikujejo sistem načrtovanja karier • svetujejo zaposlenim • preučujejo kadrovske programe
Prilagajanje posameznika in organizacije	<ul style="list-style-type: none"> • disciplinirajo, odpustčajo, predlagajo 	<ul style="list-style-type: none"> • preverjajo pritožbe zaposlenih • ponujajo pomoč ob odpustitvi • svetujejo glede upokojitve

Poudarjanje nove vloge kadrovske funkcije pomeni, da se mora bistveno spremeniti tudi vloga kadrovskih managerjev oz. strokovnjakov. V zadnjem času najpogosteje zasledimo, da bi morala kadrovska služba odigrati tudi vlogo »poslovnega partnerja« vodstvu podjetja. To seveda pomeni, da mora pomagati podjetju pri oblikovanju in presojanju različnih poslovnih strategij, ki so primerne glede na obstoječe človeške vire. Na drugi strani pa mora predvidevati, kakšne spremembe na področju ravnanja s človeškimi viri so potrebne, da bo podjetje lahko zasledovalo izbrano poslovno strategijo, ki mu bo zagotavljala dolgoročno uspešnost. Poleg teh dveh vlog je pomembna še tretja, to je vloga "advokata" oz. skrbnika za pravičnost in skladnost z zakonodajo. V tabeli 6 so bolj podrobno prikazani vse tri vloge kadrovske službe, predvsem v luči pričakovanj, dodane vrednosti in potrebnih znanj.

Tabela 3: Tri osnovne vloge kadrovske službe

(vir: G.T. Milkovich, J.W. Boudreau: Human Resource Management, 1994, str.10)

	SERVIS	»ADVOKAT«	POSLOVNI PARTNER
PRIČAKOVANJA	Podpora managerjem in zaposlenim pri njihovem delu.	Spodbuja pošteno ravnanje in pravičnost.	Pri svojem delu vedno upošteva poslovni vidik
DODANA VREDNOST	Managerje opremi s programi in tehnikami, da lahko bolje vodijo svoje sodelavce.	Opozarja vodstvo na probleme, tako da se lahko izognejo dragim pravnim sporom in utrjujejo dober ugled podjetja.	Zagotavlja, da so kadrovske odločitve v skladu s poslovnimi zahtevami.
POTREBNA ZNANJA	Ekspertna znanja s	Dobri odnosi in zaupanje	Poslovna in finančna

	področja ravnanja s človeškimi viri, obvladovanje tehnik, oblikovanja programov in njihovega uvajanja.	s strani zaposlenih, sposobnost predvidevanja in analiziranja problemov, razumevanje pravnih elementov in družbenih dogajanj, dober ugled v podjetju.	znanja, sposobnost sodelovati z managerji oz. z vodstvom.
--	--	---	---

Kadrovski managerji in strokovnjaki imajo pred sabo precejšnji izziv, saj morajo za uspešno izvajanje omenjenih vlog pridobiti številna nova znanja, vse bolj so pomembna poslovna znanja, kot so; poznavanje poslovnega in organizacijskega okolja trgov, kupcev, proizvodov, storitev, financ, struktur in tehnologij, poznavanje prispevka posameznih organizacijskih enot h končnemu poslovnemu uspehu in problemov, s katerimi se managerji teh enot srečujejo, dobro poznavanje okolja: trg dela, delovna zakonodaja, delovanje sindikatov, in dobro poznavanje notranjih dejavnikov v podjetju: filozofija in vrednote managementa, poslovna strategija, problemi vodenja, organizacijska klima, kadrovske probleme, s katerimi se srečujejo managerji na različnih ravneh, ipd. (Zupan, 1999)

Število kadrovskih strokovnjakov v podjetju je odvisno od različnih dejavnikov: od števila zaposlenih, predvidenega razvoja, obsega poslovanja ter drugih dejavnikov, ki vplivajo na realizacijo kadrovske politike.

Velikost podjetja in število zaposlenih narekujeta oblike organizacije kadrovske funkcije oz. število kadrovskih delavcev:

- do 70 zaposlenih - kadrovik;
- 71 - 200 zaposlenih - kadrovski referat;
- 201 - 400 zaposlenih - kadrovski oddelek;
- 401 - 1000 zaposlenih - kadrovska služba;
- nad 1000 zaposlenih - kadrovski sektor (Brekić, 1972).

Predlog upošteva število zaposlenih kot faktor, ki naj opredeli obseg delovnih nalog pri opravljanju kadrovske funkcije. Na podlagi tega pa se določi ustrezno število kadrovskih strokovnjakov. Vsako podjetje bi moralo samo ugotoviti, kako naj organizirajo kadrovske funkcije in koliko strokovnega kadra potrebujejo, da bodo vse subfunkcije kadrovske funkcije ustrezno realizirane in zastopane. V procesu organiziranosti kadrovske funkcije morajo sodelovati tudi poslovodni organi.

Čim bolj se povečuje organizacija, tem bolj narašča potreba po kadrovskih opravilih in z njimi povezanim specializiranim znanju. Znanje zagotavlja:

- poseben kadrovski referat (1-2 zaposlena v podjetjih s 100-200 delavci);
- kadrovska služba (2-7 zaposlenih z 200-600 delavcev) ali
- kadrovski sektor (od 4 zaposlenih pa do števila, ki je izračunano iz razmerja: 1 kadrovski strokovnjak na 120-200 delavcev - v organizacijah z več kot 600 delavci).

Kadrovska služba (sektor ipd.) nudi specializirano pomoč in organizira delo kadrovske funkcije. Da bi ustrezno organizirali kadrovsko funkcijo v podjetju, je potrebno predvideti obseg dela, posamezne subfunkcije in njihovo vlogo pri reševanju problemov za doseganje postavljenih ciljev. Ena najpomembnejših razvojnih in organizacijsko-ekonomskih dejavnosti je prav gotovo organizacija kadrovske funkcije.

1.3.4. RAZČLENITEV KADROVSKE FUNKCIJE

Različna področja kadrovske dejavnosti se pokrivajo z deli kadrovske politike, s katero se definirajo cilji, načela, kriteriji, sredstva in metode za njihovo realizacijo, saj so aktivnosti v kadrovski funkciji usmerjene k realizaciji nalog oz. ciljev, ki se potrjujejo s kadrovsko politiko.

Področja kadrovske dejavnosti so:

- kadrovanje (ugotavljanje potreb po kadrih, priprava kadrov - iskanje, svetovanje, štipendiranje, obravnavanje posebnih kategorij delavcev itd., zaposlovanje - izbiranje, sprejemanje, razvrščanje kadrov, vodenje kadrovske evidence itd.);
- razvoj in izobraževanje kadrov (priprava in izvedba izobraževalnih akcij s teoretičnim in praktičnim usposabljanjem, sprejemanje izobraževalne dejavnosti, napredovanje, razvoj vodilnih in vodstvenih kadrov, razvoj ostalih kadrov);
- delovno - pravna razmerja (normativna dejavnost: priprava osnutkov in predlogov splošnih aktov itd., pravno urejanje kadrovske dejavnosti, reševanje ugovorov in pritožb, zagotavljanje zakonitosti, pravno svetovanje in pomoč itd.);
- informiranje in komuniciranje (obveščane zaposlenih v zvezi z organizacijo in poslovanjem podjetja, zbiranje in obdelava informacij, priprava obvestil, spremljanje odzivov na informacije in odpravljanje motenj v komuniciranju, zagotavljanje pogojev za komuniciranje, stiki z javnostjo: obveščanje javnosti, stiki z javnimi glasili itd.);
- inovativna dejavnost (spremljanje in urejanje inovativne dejavnosti v normativnih aktih, spodbujanje inventivnosti, zbiranje idej in predlogov, spremljanje in

zagotavljanje uveljavljanja inovacij, vrednotenje in zaščita inovacij, informiranje o inovativni dejavnosti);

- sistemizacija dela (analiza dela, izdelava splošnega akta o sistemizaciji delovnih mest, izdelava nomenklature in opisov poklicev, organizacija delovnega časa itd.);
- motivacija in stimulacija (nagrajevanje) kadrov (materialne oblike stimulacije: merjenje delovne uspešnosti, ocenjevanje in vrednotenje dela itd.; nematerialne oblike stimulacije: priznanja, napredovanje kadrov itd.);
- kakovost življenja (reševanje stanovanjske problematike, zagotavljanje prehrane med delom in prevoza na delo, organiziranje različnih oblik rekreacije, organiziranje aktivnega počitka v odmorih med delom, organizacija letovanja, organiziranje kulturne dejavnosti itd.);
- tehnično, zdravstveno in socialno varstvo (varstvo pri delu, varstvo pred požarom, skrb za izboljšanje delovnih pogojev, prva pomoč, organizacija preventivnih in kurativnih zdravstvenih pregledov, opredelitev posebnih kategorij delavcev - varstvo invalidov, pomoč socialno ogroženim delavcem itd.);
- varstvo okolja;
- varovanje in zaščita premoženja;
- splošna opravila. (Florjančič, 1982, str. 92-105)

Različna področja kadrovske funkcije se lahko povezujejo na več načinov in so identična v različnih podjetjih. Pojavijo se razlike v obliki njihovega opravljanja. Skupek vseh področij kadrovske funkcije predstavlja popolnost kadrovske funkcije v podjetju, stopnja njihovega razvoja pa v veliki meri vpliva na kvaliteto izvajanja kadrovske funkcije.

1.3.5. GLOBALIZACIJA IN EVROPSKA UNIJA

Orisala bom še pojem globalizacije, saj smo kot Slovenici, Slovenija in kot njen trg delovne sile vpeti v t.i. tokove globalizacije, hkrati pa smo postali s 1. majem tudi člani Evropske skupnosti, zato bom v nadaljevanju omenila tudi Evropsko Unijo. Prav s članstvom v Evropski Uniji vstopamo na bolj ali manj prosti pretok delovne sile, zato so podatki, ki jih bom v kratkem povzetku navedla, še kako zanimivi.

Države OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) pojmujejo globalizacijo kot proces, ki povečuje odvisnost trga in proizvodnje različnih držav kot posledico dinamike trgovine z blagom in storitvami, gibanjem kapitala in prenosa tehnologij (Regvar, 1999).

Verjetnost vpliva tokov globalizacije na vse elemente družbenega življenja izpostavljajo podatki, iz katerih je razvidno, da populacija Slovencev predstavlja 0,04 promila svetovnega prebivalstva ter 0,5% prebivalstva držav članic Evropske unije. Poleg majhnosti obsega populacije Slovencev v odnosu na svetovno prebivalstvo, slovenski bruto družbeni proizvod dosega le 0,25% deleža v bruto družbenem proizvodu Evropske unije. Navedeni deleži izpostavljajo Slovenijo kot državo, ki je zaradi majhnosti izredno odvisna od globalnih tokov gospodarjenja, prostega pretoka ljudi, prenosa tehnologij in nenazadnje tudi od gibanja kapitala. Tudi ob ustreznih makroekonomskih ukrepih brez ustreznih kadrov ni mogoče zagotoviti ustreznega odgovora na vplive globalizacije kot svetovnega pojava, katerega osnova je prosto tekmovanje na svetovnem tržišču, saj osnovno gibalno globalizacije predstavlja trend, da se bogastvo in moč seli v družbe, ki znanje imajo.

Paradigma globalizacije izpostavlja omejevalne dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati pri strateškem načrtovanju. Ti omejevalni dejavniki so naslednji:

1. ekonomska globalizacija povzroča resne ekonomske probleme v posameznih državah, razslojuje svet ter povzroča socialno nestabilnost;
2. tehnološke spremembe pogojujejo večje zmanjševanje delovnih mest, kot pa jih ustvarjajo
3. globalna tekma za konkurenčnost in tržišče pripelje do pojava "zmagovalec pobere vse", zaradi česar tisti, ki spadajo med najboljše, pobirajo največ, izgube ostalih pa se povečujejo;
4. višji profiti podjetij ne zagotavljajo več varnega obstoja delovnih mest in boljših plač za zaposlene, saj globalizacija pogojuje razliko v razmišljanju in ciljih lastnikov, upravljalcev in zaposlenih;
5. čeprav bi takoj začeli implementirati korektivne elemente v svetovno ekonomijo in globalno ureditev se lahko negativni učinki sprevržejo v odprt politični revolt, ki bi lahko destabiliziral tudi države z razvito tržno ekonomijo.

Vpliv kadrov na samo produktivnost je neposreden in se ga dosega s poviševanjem kulturno - tehnične in izobrazbene ravni kadrov ter z modernimi oblikami organizacije.

Zaradi čedalje bolj zaostrene svetovne konkurenčne tekme treh območij; ZDA, EU in Japonske, naravne konkurenčne prednosti niso več tako odločilne. Ključna področja konkurenčnosti so zdaj na sedmih industrijskih področjih: **mikroelektronika, biotehnologija, odkrivanje novih materialov, telekomunikacije, izdelava letal, robotika in računalništvo.**

Položaj EU se na svetovni ravni vsekakor krepi. Gospodarska moč EU ni več skoncentrirana na nekaj posameznih držav kot pred desetletjem. Raziskava globalne konkurenčnosti potrjuje, da evropska integracija omogoča dvig konkurenčnosti celotne Unije, ter da krepi položaj članic na svetovni ravni.

N	1996	2000
1	ZDA	ZDA
2	Singapur	Singapur
3	Hongkong	Finska
4	Japonska	Nizozemska
5	Danska	Švica
6	Norveška	Luksemburg
7	Nizozemska	Irska
8	Luksemburg	Nemčija
9	Švica	Švedska
10	Nemčija	Islandija
35	-	Slovenija

Vir: The World Competitiveness Yearbook 2000; IMD Lausanne (Kovačič, 2000).

Ni odveč izpostaviti globalni trend, da se število nezaposlenih v EU povečuje zaradi tehnoloških izboljšav in povečevanja učinkovitega dela na različnih ravneh in povečanih vplivov globalizacije svetovne ekonomije. George Soros je označil nastajanje EU, kot enega največjih eksperimentov socialnega inženiringa. Tu velja dodati, da brez ustreznih kadrov ni mogoče zagotoviti ustreznega odgovora na možne negativne vplive in potrebe po spremembah zaradi vplivov globalizacije (Regvar, 1999).

Dokajšnji napredek pri globalni konkurenčnosti so dosegle skandinavske države. Švedi so v Evropi tisti, ki najhitreje sledijo globalizaciji in so v letu 1999 dosegli 3,9% gospodarsko rast BDP. Študija OECD je pokazala, da nobena druga industrijska država ne namenja tolikšnih sredstev za izobraževanje, raziskave in razvoj. Skandinavske države nasploh v zadnjih letih veliko vlagajo v informacijsko tehnologijo. Zato so v samem svetovnem vrhu pri telekomunikacijah, uporabi interneta ter računalnikov.

Kaj pa drugi? Nemški togi trg delovne sile in visok javni dolg že več let otežujeta poslovanje nemškega gospodarstva. Kljub temu, je Nemčiji uspelo oklestiti socialne izdatke in zmanjšati javno porabo, kar se v povojni Nemčiji, še ni zgodilo. Tudi Nizozemska je napredovala. Njen glavni dejavnik konkurenčnosti je management oziroma uvedba gibljivega delovnega časa (visok odstotek zaposlenih dela priložnostno oziroma za določen čas). Tako se je približala potrebam globalnega gospodarstva. Za Avstrijo, Francijo in Belgijo je značilno precejšnje vmešavanje države v gospodarstvo in veliko državnih uslužbencev. Vse tri države so slabo uvrščene glede na delovanje vlade in javne uprave. Francija je prva evropska država, ki je

uvedla 35-urni delavnik in hkrati zmanjšala obdavčitev podjetij. V Nemčiji pa je bila stopnja podjetniškega davka na dobiček zmanjšana iz 40% na 25%. Irska se je v letu 2000 uvrstila na visoko sedmo mesto v globalni konkurenčnosti. Njeno najpomembnejše konkurenčno področje je domače gospodarstvo. Rast irskega gospodarstva je zadnjih letih precejšnja (9% rast BDP v letu 1999). Visoka konjunktura, ugodni davčni sistem in mlada, dobro izobražena, računalniško pismena delovna sila so v državo privabili naložbe mednarodnih korporacij. V zadnjem času se je Irska zelo razvila na področju računalništva, elektronike in farmacije.

Slovenija

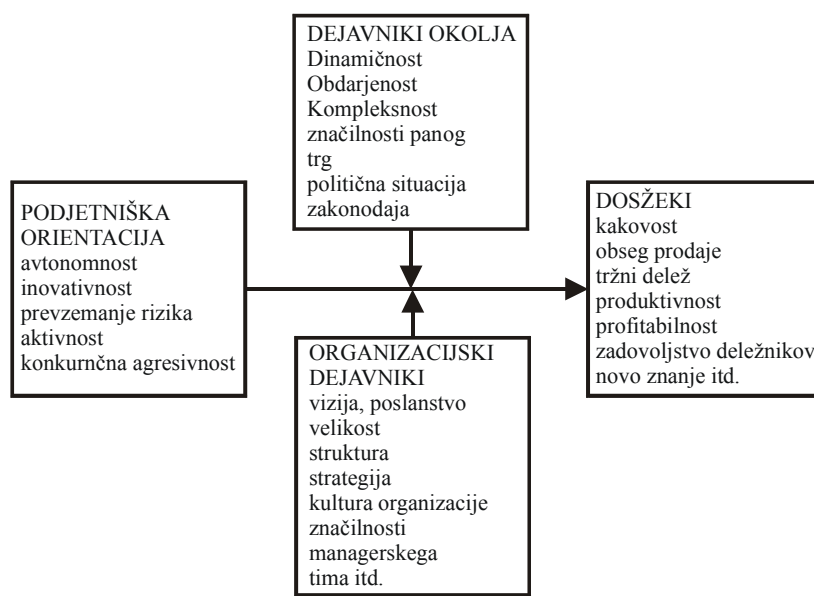
Slovenska uvrščenost na 35. mesto globalne konkurenčnosti je zelo razveseljiva, saj je Slovenija med vsemi tranzicijskimi državami dosegla lani največji napredek. Vzroka za to sta napredek domačega gospodarstva ter management. Položaj Slovenije kaže, da se dobro uvršča pri domačem gospodarstvu ter človeških virih. Zaostajanje pa je najvidnejše pri internacionalizaciji in finančnih trgih ter pri delovanju vlade in javne uprave. Internacionalizacija, finančni trgi ter delovanje vlade in javne uprave so področja, ki se z vstopom v EU najbolj izboljšujejo. Problem ostaja precejšnja regulacija gospodarstev v EU, ki velike multinacionalke odvrača od udeležbe v tem enotnem gospodarskem sistemu. Če želi Evropa zaostri tekmovalnost podjetij, se morajo državne intrevencije v gospodarstvo zmanjšati. Zaradi čezmerne evropske regulacije gospodarstva so se gospodarske investicije v območje evra dvignile za samo 16% v letih 1990-1999, ameriške pa so se v istem času podvojile. Zaradi tega se upočasnjuje tudi rast storitvenih dejavnosti. Te v ZDA že zaposlujejo tri četrtine, v EU pa dve tretjini zaposlenih (Kovačič, 2000).

2. EMPIRIČNI DEL

If you wonder what getting and keeping the right employees has to do with getting and keeping the right customers, the answer is everything!"
(Frederick Reicheld, *The Loyalty Effect*)

Na dosežke organizacije vplivajo organizacijski dejavniki, dejavniki okolja in podjetniška orientacija organizacije.

Slika 4 :Dejavniki, ki vplivajo na dosežke organizacije (Jamšek, 1996)



Vir: Prirejeno po: G. T. Lumpkin, G.G. Dess: Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, New York University, vol. 21; 1996, str. 152.

Če želimo vplivati na dosežke organizacije, moramo najprej spremeniti pogled na delovne dosežke. Managerji in zaposleni morajo biti pripravljeni na neprestane spremembe, to pomeni, da mora management v organizaciji razviti njim lasten management dosežkov kot aktivni pristop k sledenju ciljev in vizije podjetja.

Empirični del bom razdelila na tri sklope; prvi bo analiza vprašalnika o kadrovskih virih v preučevanih podjetjih, drugi bo analiza Intervjuja, ki sem ga opravila z odgovornimi za kadrovske vire v teh podjetjih, hkrati pa bom primerjala dobljene rezultate z rezultati Mednarodne primerjalne študije, ki jo je leta 2001 izvedel Center za preučevanje organizacij in človeških virov v sodelovanju s Cranfield Network, ki ga koordinira Cranfield University, Scholl of Mngement (avtorji: Trbanc, M., Svetlik I., Mesner Andolšek D., Stanojević M. in drugi) ter z rezultati Raziskave Ravnanje s človeškimi viri v Slovenskih podjetjih, ki jo je izvedla dr. Nada Zupan in Ekonomska Fakulteta leta 1996 in ki je bila uporabljena v doktorski disertaciji dr. Zupanove, leta 1999. Zadnji sklop bo analiza poslovnih poročil

preučevanih 14 podjetij, kjer bom prav tako nekatere elemente primerjala z omenjenima študijama. Sledile bodo ugotovitve in zaključek.

2.1. ANALIZA PODJETIJ

Kot sem že omenila, morajo vodje kadrovskih služb in oddelkov za ravnanje s človeškimi viri vse bolj poznati tudi pomen vizij, strategij in ciljev podjetij. Vpeti morajo biti v strategijo podjetja, saj kadrovska funkcija postaja vse pomembnejša funkcija v podjetju. Pomembnost le-te, se kaže v konkurenčni prednosti ljudi in v povečani skrbi za zaposlene. Zato sem v svojo diplomsko nalogo vključila tudi podrobnejši pregled podjetij, stanja kadrovskih virov, intervjuja ter analize poslovnih poročil, ki jo najdemo v Prilogi na str. 84. Analiza poslovnih poročil zajema pregled vizij, poslanstev, ciljev, strategij, organizacijskih struktur ter s tem povezanim položajem kadrovske funkcije v podjetju. Analizo podjetij bom nadalje razdelila na analizo stanja kadrovskih virov in analizo intervjuja. Vmes bom pridobljene rezultate primerjala z že omenjenima raziskavama. Opis podjetij;

Tabela 5: Opis podjetij raziskav Svetlika in drugih (2001), Zupanove (1999) in Božičeve (2004)

	Št. Org.	%	Št. Org.	%	Št. Org.	%
	Božič		Svetlik		Zupan	
skupaj	14		205		68	
SEKTOR						
Industrija, kmetijstvo	6	43	132	60	15	22
Tržne storitve	6	43	32	15,6	13	19
Javne storitve	2	14	50	24,4	40	59
VELIKOST ORGANIZACIJE						
Do 500 zaposlenih	9	64	116	56,6	32	47
500 in več zaposlenih	5	36	89	43,4	36	53
IZOBRA.STRUK. ZAPOSLENIH						
Do 14% diplomantov	6	43	105	54,7		-
Nad 14% diplomantov	8	57	87	45,3		-
TRŽNA USMERJENOST						
Lokalni trg	8	57	77	39,5		-
Svetovni trg	6	43	118	60,5		-
STAROST ORGANIZACIJE – LETO USTANOVITVE						
Do 1945	1	7	39	21,2		-
1945-1989	9	64	107	58,1		-
1990 in kasneje	4	29	38	20,7		-
IZOBRA.STRUK. ZAPOSLENIH						
I - III stopnja		32		-		39
IV - V		41		-		53
VI in več		27		-		8
PODJETJA V VZORCU GLEDE NA ISO						
ISO 9001,9002*		50		-		38
ne		50		-		62

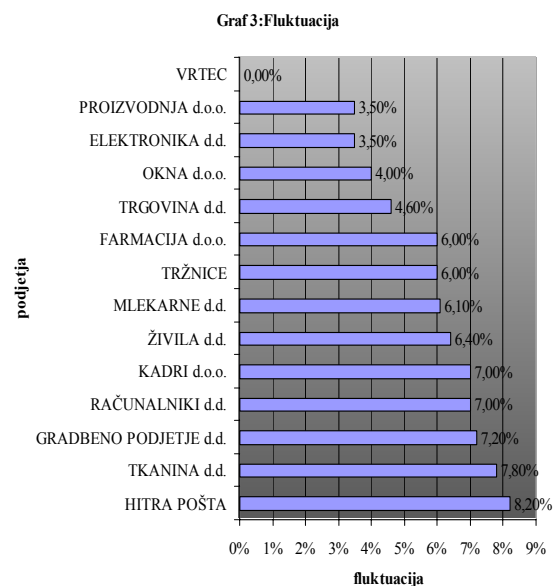
* podjetja ki so certifikat že pridobila in ki so v postopku pridobivanja certifikata

6 podjetij spada v Industrijsko panogo, 6 podjetij v Tržne storitve in 2 podjetji pod Javne storitve. 9 podjetij ima do 500 zaposlenih, 5 podjetij pa 500 in več. Podjetja so pretežno (v 57% ali 8 podjetij) usmerjena na lokalni trg, v 6 podjetij na svetovnega. Večinoma so bila ustanovljena med leti 1945 in 1989, torej so preživela prehod sistema in samostojnosti države. Največji delež je zaposlenih s IV do V. stopnjo izobrazbe (41%), 27% je zaposlenih s VI. stopnjo in več. Polovico podjetij sodelujejo ali pa so že pridobila certifikat kakovosti ISO 9001 ali ISO 9002. polovico podjetij pridobitev certifikata ne zanima. Večinoma gre za zelo uspešna slovenska podjetja, ki so bila skoraj vsa vezana na bivše Jugoslovanske trge, tako da so se po letu 1990 znašli v zelo težkem položaju tržnega kapitalizma. Podrobnejši pregled podjetij lahko najdete v Prilogah.

fluktuacija zaposlenih v % (Ad.19)

Povprečna fluktuacija = 5,52%

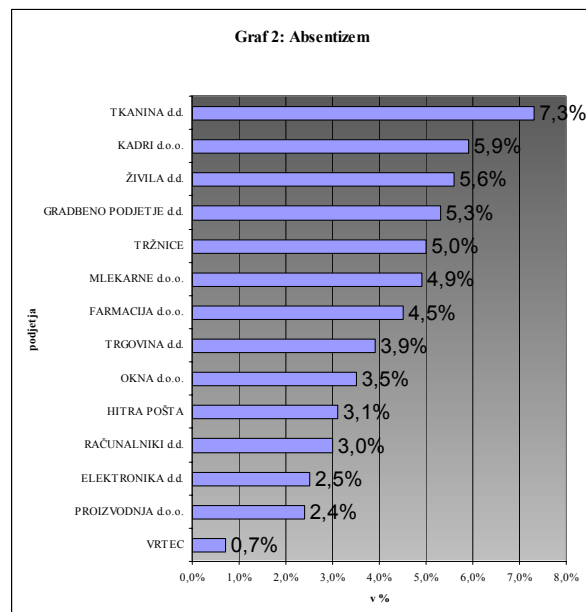
Stopnja povprečne fluktuacije je kar visoka, toda obravnavam podjetja z precejšnjim deležem zaposlenih v proizvodnji, kjer je fluktuacija vsekakor višja, kot v drugih segmentih zaposlenih. Enako velja za absentizem.



Raziskava dr. Svetlika in drugih (2001) nam pove, da imajo organizacije težave s pridobivanjem in obdržanjem strokovnjakov, predvsem s področja tehnike in informacijske tehnologije. Le četrtina organizacij meni, da ima težave z vodji in še manj s proizvodnimi fizičnimi delavci. Organizacije v Sloveniji in EU imajo največ težav s pridobivanjem kadrov za področje informacijske tehnologije, pa tudi drugih strokovnjakov, ki jih je najtežje pridobiti in zadržati v organizacijah. Povsod imajo najmanj problemov z režijskimi delavci, precej manj kot s proizvodnjimi, ki jih je sicer lažje dobiti in zadržati. Probleme kadrovanja vse organizacije razrešujejo predvsem s preusposabljanjem zaposlenih ter s povečanjem plač in ugodnosti. Sicer pa organizacije razrešujejo ta problem tudi z zviševanjem svojega imagea in z zaposlovanjem iz tujine.

Absentizem v %**Povprečni absentizem= 4,11%**

Zupanova (1999) ugotavlja, da je absentizem eden od načinov, s katerim zaposleni izražajo nezadovoljstvo na delovnih mestih in je njegova povprečna vrednost v podjetjih 9,21 (vsi izostanki razen dopustov / skupno število delovnih ur). Največ podjetij spada v razred nad 6 do vključno 8% absentizma, sledu mu razred nad 8 do vključno 10%. Podjetja vse več uporabljajo programe za zmanjševanje bolniške odsotnosti iz dela, zato je le tega zelo malo. Zelo nizek ali skoraj ničen je tudi odstotek disciplinskih ukrepov in pritožb.

**Koliko je zaposlitev za skrajšan delovni čas (za 4 ali 6 ur)**

odgovor	Število podjetij	odstotek
Jih ni	8	57,1
Nekaj oziroma malo	6	42,9

Zupanova ugotavlja, da podatki o vrsti zaposlitve nakazujejo, da se povečuje zaposlovanje za določen čas. Vendar pa je očitno, da pri novih zaposlitvah delodajalci znižujejo tveganje in s tem povečujejo prilagodljivost organizacije, saj komaj petino novih delavcev sprejmejo za nedoločen čas, vse ostale pa za določen čas. Razmeroma malo je pogodbenih zaposlitev, ki jih omejuje tudi zakonodaja. Sezonske zaposlitve so se pojavile zgolj v treh primerih podjetij s sezonsko naravo poslovanja.

Vrsta zaposlitve	%
% zaposlenih za določen čas	6,3
% zaposlenih za nedoločen čas	93,7
%pogodbenih delavcev	0,4
% sezonskih delavcev	0,3

Vir: Zupan, 1999:125

Pri zaposlovanju novih delavcev podjetja posebno pozornost posvečajo ustrezni izobrazbi, delovnim izkušnjam in znanju ter tudi zdravstvenemu stanju. Pri vrhnjih managerjih so pomembne tudi izražene delovne ambicije, medtem ko skladnost osebnih vrednot podjetja upošteva precej manj podjetij. Glede na uporabljene metode izbire, ko podjetja uporabljajo predvsem razgovore, se lahko tudi vprašamo, ali imajo v podjetjih ustrezne mehanizme, s katerimi preverjajo izpolnjevanje meril in s tem zagotavljajo izbiro ustreznih kandidatov.

Tudi Svetlik in drugi (2001) ugotavljajo, da je pogodba za določen čas najbolj uporabljena med predstavljenimi oblikami fleksibilnega zaposlovanja, saj jo ne uporablja le 1% organizacij. Delo na domu in delo na daljavo nista razvita. Oddajanja dela drugim oziroma prenosa dejavnosti (outsourcing), na druge izvajalce, ne uporablja 28,2% organizacij, se pa delež tistih, ki ga uporabljajo povečuje. Delo v izmenah je zelo uporabljena oblika zaposlovanja v slovenskih organizacijah- ne uporablja ga le 14,5% organizacij. Pri uporabi fleksibilnih oblik dela tako organizacije v Sloveniji kot v TD precej zaostajajo za državami EU. Slovenske organizacije zaostajajo za organizacijami EU pri uvajanju številnih oblik prožnega zaposlovanja kot so pogodbe o letnem obsegu dela, delo s skrajšanim delovnim časom, delitev delovnega mesta med dva zaposlena, premakljivi delovni čas, delo na domu in delo na daljavo. Najbolj se sicer v Sloveniji povečuje delo za določen čas, nadurno delo, oddajanje dela drugam, priložnostno delo, premakljivi delovni čas, pa tudi delo ob vikendih in v izmenah (Svetlik in drugi, 2001).

Razporeditev zaposlenih po spolu - M/Ž po %



Gibanje števila zaposlenih za tri pretekla obdobja (npr. 1990,1995,2000)

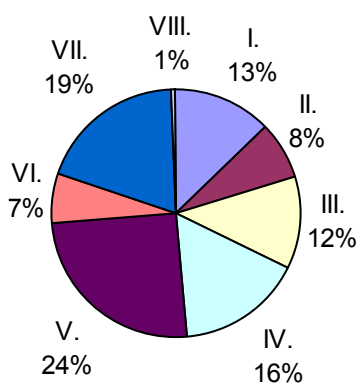
N	podjetje / št.zaposlenih	1990	1995	2000
1	MLEKARNE d.d.	854	818	1164
2	TKANINA d.d.	595	407	467
3	TRŽNICE	56	53	50
4	GRADBENO PODJETJE d.d.	856	819	965
5	ŽIVILA d.d.	784	950	1115
6	VRTEC	168	161	154
7	TRGOVINA d.d.	1287	1336	1568
8	RAČUNALNIKI d.d.	4	60	480
9	ELEKTRONIKA d.d.	869	983	1128
10	KADRI d.o.o.	10	16	24
11	HITRA POŠTA	64	82	104
12	FARMACIJA d.o.o.	1	20	29
13	PROIZVODNJA d.o.o.	4	7	28
14	OKNA d.o.o.	3	10	40
	povprečje	397	409	523

Kot lahko opazimo je v večini podjetij prisoten trend zviševanja števila zaposlenih, razen v dveh podjetjih, ki sta morali zmanjšati število zaposlenih zaradi Zakonskih določil.

Razporeditev zaposlenih po stopnji izobrazbe za leto 2000

N	podjetje / stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
1	MLEKARNE d.d.	23,4	6,7	25,2	8,1	26,3	4,6	15,5	0,2
2	TKANINA d.d.	39,0	4,4	2,9	22,4	20,3	1,7	8,6	0,6
3	TRŽNICE	24,0	18,0	4,0	26,0	18,0	2,0	6,0	2,0
4	GRADBENO PODJETJE d.d.	18,0	7,6	5,1	38,4	18,7	5,5	6,4	0,2
5	ŽIVILA d.d.	13,2	10,3	30,3	15,3	18,0	5,4	7,2	0,3
6	VRTEC	19,0	12,0	8,0	11,0	32,0	8,0	10,0	0
7	TRGOVINA d.d.	3,0	5,3	0,2	37,0	41,5	6,8	5,1	1,1
8	RACUNALNIKI d.d.	0,0	0,0	0,0	0,0	40,0	6,0	52,0	2,0
9	ELEKTRONIKA d.d.	10,7	0,2	0,2	8,6	26,7	10,5	34,9	8,2
10	KADRI d.o.o.	0	13	4	8	25	13	33	4
11	HITRA POŠTA	19,1	5,6	34,5	2,7	17,2	6,6	13,4	0,9
12	FARMACIJA d.o.o.	0	11,1	3,6	7,5	37	7,5	33,3	0
13	PROIZVODNJA d.o.o.	0	7,1	17,9	10,7	10,7	10,7	42,9	0
14	OKNA d.o.o.	8	3	33	29	22	5	0	0
	POVPREČJE	12,7	7,5	12,1	16,1	25,2	6,7	19,2	0,5

Odstotek stopnje izobrazbe v preučevanih podjetjih



V preučevanih podjetjih torej prevladuje V. stopnja izobrazbe, presenetljivo je večji delež tistih zaposlenih, ki imajo VII. stopnjo (19%), kot zaposlenih s IV. stopnjo (16%), če vemo, da so podjetja z velikim deležem zaposlenih v proizvodnji.

Povprečna starost kolektiva

N	podjetje / št. zaposlenih	leta 2000
1	MLEKARNE d.d.	45 let
3	TRŽNICE	44 let
4	GRADBENO PODJETJE d.d.	41 let
6	VRTEC	40 let
5	ŽIVILA d.d.	39 let
7	TRGOVINA d.d.	38 let
2	TKANINA d.d.	37 let
14	OKNA d.o.o.	37 let
10	KADRI d.o.o.	36 let
12	FARMACIJA d.o.o.	35 let
13	PROIZVODNJA d.o.o.	35 let

9	ELEKTRONIKA d.d.	33 let
11	HITRA POŠTA	32 let
8	RAČUNALNIKI d.d.	29 let
	POVPREČJE	37 let

Povprečna starost kolektiva je 37 let. Višja je v podjetjih, ki se ukvarjajo z računalništvom in High-Tech tehnologijo, pri Hitri pošti pa je jasno, da je zaposlenih veliko mladih, ki razvažajo pošto po mestu s kolesi.

Struktura lastništva v podjetju

Preučevala sem strukturo lastništva, toda bistveno se mi zdi le to, da vedno več domačih podjetij pridobiva tuje partnerje, ker so kapitalsko močnejši, hkrati v veliko podjetjih sodelujejo PIDI, kapitalski skladi, Razvojne družbe in Banke.

2.2. ANALIZA POSLOVNIH POROČIL

2.2.1. VIZIJA PODJETIJ

Podjetja, tudi tista največja, morajo za uspešno prihodnost nenehno preverjati razvojne vizije, ocenjevati svoje zmožnosti in priložnosti ter oblikovati strateške načrte v organizaciji in poslovanju. Vizija je po definiciji dr. Mayerja mozaik dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja. Je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih in partnerjev. Je način komuniciranja, ki zavedno in nezavedno usmerja teženje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Ključna razlika med tujimi (multinacionalke DHL, Danfoss, Oracle, McDonalds, IBM, Cisco Systems, 3M...) in slovenski podjetji je v miselnem pristopu k viziji podjetja ali Velikemu cilju. Tuja podjetja so boljša predvsem na štirih ključnih področjih (Drakulič, 2001; Kovačič, 2000; Ložar, 1999):

- Veliki cilj imajo postavljen za več kot deset let, medtem ko slovenska podjetja temeljijo na srednjeročnih načrtih.
- Tuja podjetja vidijo svoj razvoj nad omejitvami industrije, v kateri delujejo in iščejo ideje za izboljševanje predvsem v drugih industrijah, medtem ko se slovenska podjetja umetno omejujejo na svojo industrijo (Danfoss Trata je tako v proizvodnji zaposlil človeka iz avtomobilske industrije, ne pa iz svoje industrije).

- Slovenska podjetja so v svoji viziji še preveč lokalno usmerjena.
- Tuja podjetja precej več pozornosti posvečajo komunikaciji velikega cilja, vrednot, poslanstva, vizije in strategije vsem zaposlenim, medtem ko je v slovenskih podjetjih to še dostikrat privilegij vodstvenih delavcev.

Vendar pa imamo tudi v Sloveniji podjetja, ki jim je uspelo s pogledom prek svoje industrije, svetovno vizijo in zahtevnim velikim ciljem postati konkurenčna na svetovnem trgu. Taka podjetja so Hermes Softlab, Trimo, Kolektor, Julon ... V obravnavanih 14 podjetjih se vizija največkrat nanaša na kakovost storitev ali izdelkov, na strokovnost, na usmerjenostjo kupcem, njihovim željam in potrebam. Nanaša se tudi na povečevanje vrednosti podjetja oz. njihovega tržnega deleža, na izpolnjevanje poslovnih procesov in ohranjanje vodilnega položaja ali pa nagnjenost k pridobitvi le tega. Nekatera podjetja v svoji viziji poudarjajo tudi širitev trgov, tehnološko in infrastrukturno posodobitev, ekološko usmerjenost, osredotočenost na nove projekte ter na zvestobo strank.

V 5 podjetjih ali v 35,7% podjetij, se vizija nanaša tudi na kadre. V tem primeru podjetja omenjajo v viziji pridobivanje najboljših kadrov, zagotavljanje zaposlenim dobre delovne pogoje in socialno varnost ter na nove oblike in metode dela. Ostalih 9 podjetij ali 64,3% podjetij se pri viziji osredotoča bolj na prodajo, storitve in kakovost.

2.2.2. POSLANSTVO PODJETIJ

Poslanstvo podjetja opredeljuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za obstoj in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja. Poglavitni namen opredelitve poslanstva je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem v delovanju zaposlenih v določeni smeri. S tem določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Poslanstvo podjetja pa je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali v njem zainteresirane, kot so kupci, dobavitelji, banke, države in podobno.

Osnovno poslanstvo pove, zakaj naše podjetje sploh obstaja. Ni cilj ali pa strategija podjetja. Je veliko več. Osnovno poslanstvo McKinsleya, ni svetovanje, temveč pomoč podjetjem in posameznikom, da bi bili še uspešnejši. Tudi preprosto poslanstvo Walt Disneyja "osrečiti ljudi", potegne zaposlene za seboj. Pravo poslanstvo vsebuje čustveni naboj. Nobeno

poslanstvo ne vsebuje izrazov, kot je povečanje vrednosti podjetja ali pa zvišanje dobička. Osnovna naloga poslanstva podjetja sta vodenje in navdih (Ložar, 2000).

Pri poslanstvu se obravnavanih 14 podjetij osredotoča na izboljšanje proizvodnje in storitev, na krepitev ali izboljšanje svojih tržnih položajev in odnosov do strank, tudi tu se veliko podjetij osredotoča na kvaliteto storitev in izdelkov, vzpostavljanje partnerskih odnosov, sledenje trendov tako v proizvodnji kot skrbi za zaposlene, ter zahtevam kupcev.

Kadar se poslanstvo nanaša na zaposlene (v 5 podjetjih ali v 35,7%), največkrat omenjajo skrb za zaposlene, vzpodbujanje intelektualnega in osebnostnega razvoja, zagotavljanje prijaznega in ustvarjalnega delovnega okolja ter priložnosti za izobraževanje (investiranje v ljudi). Omenjajo tudi predanost zaposlenih za delo ter povečevanje njihovega življenjskega standarda in pripadnost v podjetju.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001), so bili pri napisanem poslanstvu naslednji odstotki:

V %	Da, napisano	Da, nenapisano	ne	Ne vem
Vse organizacije	71,7	16,1	10,0	2,2

Med organizacije, ki imajo poslanstvo bolj izdelano sodijo organizacije, ki so večje in starejše. Nimajo pa jo predvsem organizacije v javnem sektorju in manjše organizacije. »Moji« javni podjetji Trznice in Vrtec sicer spadata v javni sektor, vendar pa sta podjetji zelo razviti in se zavedata pomena poslanstva v organizaciji, zato imata tudi napisani poslanstvi, strategiji in viziji podjetij.

2.2.3. CILJI PODJETIJ

Definicija osnovne ideologije s poudarkom na temeljnih vrednotah in osnovnem poslanstvu je šele začetek. Osnovna ideologija ponuja sidrišče vsem zaposlenim v podjetju. Ko so v dilemi, se vedno lahko vprašajo: Ali je moja odločitev v skladu z osnovno ideologijo? Veliki cilj pa nam pove, kam želimo iti. Ponavadi je to cilj, ki je z vsaj 50-odstotno verjetnostjo dosegljiv v 10 - 30 letih. Sonyev veliki cilj po vojni je bil, da bi postal podjetje, ki je najbolj poznano po tem, da je v svetu spremenilo mnenje o nizkokakovostnih japonskih izdelkih. Čeprav se je takrat zdelo nemogoče, je Sonyju cilj uspelo doseči v dvajsetih letih. Coca Colin veliki cilj je - Coca Cola vsem na dosegu roke. Zato ima Coca Cola poleg trženja svetovno distribucijo za najpomembnejši dejavnik uspeha. In prav v distribuciji je vsaj trenutno dobila bitko s Pepsijem. Veliki cilj založniške hiše Wolters Kluwer je podvojiti prodajo vsakih šest do sedem

let in doseči 26 odstotno donosnost prodaje. Eden najboljših velikih ciljev je bil veliki cilj Nase v začetku 1960. "Priti na Luno do konca desetletja." Tri besede, ki so povedale vse in motivirale na stotine strokovnjakov, da so delali dan in noč (Ložar, 2000).

Določanje ciljev je ključnega pomena za poslovanje. Cilji so najbolj potrebni in najbolj pogosto spregledani dejavniki uspešnega ravnanja. Hitrost menjavanja ciljev vpliva na trajnost določanja organizacije dela, predvsem stalnost delovnih mest ter na kadrovske dinamiko.

Največkrat pri ciljnih obravnavanih podjetjih omenjajo povečevanje vrednosti podjetja, in tržnega deleža, večji izvoz in tehnološko posodabljanje, odprtje novih obratov (širitev podjetja) oz. povečevanje investicij in znižanje stroškov poslovanja oz. dviga produktivnosti zaposlenih in s tem povezano rast prihodka. Tudi v ciljnih podjetjih veliko omenjajo kakovost izdelkov in storitev, prilagajanje spremembam, prilagajanje ponudbe strankam, graditi na prepoznavnosti blagovne znamke in stalne inovacije.

Kadar v ciljnih podjetjih omenjajo kadre, se le ti največkrat nanašajo na povečevanje produktivnosti zaposlenih, ustrezno zasedenost strateških delovnih mest, izboljšanje dostopa do informacij za zaposlene, boljši izkoristek delovnega časa, vlaganje v razvoj in usposabljanje zaposlenih za delo, določajo tudi odstotek celotne vrednosti prodaje, ki naj bi ga vlagali v znanje in razvoj zaposlenih. Poleg tega eno podjetje omenja tudi posodobitev kadrovske informacijskega sistema, omenja pa tudi zagotavljanje zaposlitve in socialne varnosti zaposlenih. 42,9% ali 6 podjetij je v svojih ciljnih osredotočenih tudi na zaposlene.

2.2.4. STRATEGIJA PODJETIJ

Harvarska šola opredeljuje strategijo, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. S strategijo gre tako razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Strategija v večini slovenskih podjetij pomeni isto kot proces poslovnih načrtov v uspešnih multinacionalkah. Pravo strategijo, ki ni samo, kam in kaj prodati, ima le malo podjetij v Sloveniji (Višček, 1998).

Po raziskavah vodilnih poslovnih revij, kot sta Fortune in Forbes, se je že povsem uveljavilo spoznanje, da se uresniči le 10% poslovnih strategij. Vplivi iz okolja so namreč tako hitri in nepredvidljivi, da jih ni mogoče več nadzorovati. Prav zato je po mnenju vodilnih svetovnih

gurjev managementa pomembno strategijo usmeriti predvsem v hitro učenje in spreminjanje. Odločilno vlogo pri tem ima kadrovska funkcija, saj se prav kadrovski sistem ukvarja z ljudmi, s človeškimi dilemami, in ne le s strategijami (Brečko, 2000b).

Za proces oblikovanja strategije je običajno odgovorno najvišje vodstvo podjetja. Vendar pa posamezna aktivnost tega procesa zahteva tudi vpletenost drugih zaposlenih v podjetju. Zato je treba kadrovsko funkcijo vključiti v celoten proces oblikovanja strategije in ne samo v njegovo posamezno fazo (Treven, 1998).

Pri strategijah obravnavana podjetja najpogosteje omenjajo širitev poslovnih kapacitet, nove investicijske programe, modernizacijo poslovanja, nove storitve in njihovo razlikovanje od konkurence. Omenjajo tudi povečevanje tržnega deleža, vključevanje v globalne informacijske in logistične povezave, povečanje učinkovitosti procesov in organizacije, povečati letno rast podjetja, osvajanje novih trgov in odpiranje novih predstavništev v tujini ter nižanje stroškov.

Kadar v strategijo vključujejo tudi človeške vire (8 podjetij ali 57,1%), največkrat govorijo o izkoristku tehnološkega znanja in novih poslovnih priložnosti, o pridobivanju in motivaciji zaposlenih, o uvajanju nagrajevanja v obliki solastništva ter o ohranjanju talentov, energičnosti in lojalnosti zaposlenih. O človeških virih govorijo tudi, ko omenjajo v strategijah podjetja izobraževanja lastnih kadrov, ohranjanju dobre organizacijske klime v podjetju, vzpodbujanju timskega dela in ko omenjajo razvoj kadrov.

Poslovna strategija podjetja mora biti tesno povezana s samo politiko podjetja, s katero so si načrtali svoje cilje. Cilji podjetij so, da bi s svojo politiko postali vodilna podjetja na področju delovanja, zato je večina preučevanih podjetij usmerjena na kakovost storitev ali izdelkov, znanje, tržne poti, širitev trgov, k povečanju investicij, v širitev poslovnih kapacitet, v modernizacijo in v nove konkurenčne prednosti, v rast podjetja ter končno tudi v ljudi oziroma zaposlene.

Jasno definirana razvojna strategija predstavlja temelj za doseganje zastavljenih ciljev ter ob tem tudi razkriva koliko in kakšne kadre podjetje potrebuje ali jih bo potrebovalo v prihodnosti. Kažejo se tudi potrebe po dodatnem, dopolnilnem izobraževanju. To pa že spada v okvir kadrovske strategije, ki je na ta način neločljivo povezana s poslovno strategijo podjetja.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001) ima 88 % org. napisano poslovno strategijo, 10% jo ima nenapisano in le 2% nima strategije, vendar manj v javnem sektorju, kot drugod.. 54% organizacij ima izdelano strategijo za človeške vire, le 14% je takih, ki le te sploh nimajo. V veliki večini naših organizacij trdijo, da imajo strategijo za kadre oziroma človeške vire in v več kot polovici nenapisano. V tem pogledu celo prehitujejo organizacije iz EU, sploh pa organizacije z tranzicijskih držav, to je najbrž povezano z vključenostjo vodje področja v ožji kolegij, kar vpliva tudi na to, da je odgovorni za to področje udeležen pri nastajanju strategije od vsega začetka. Zanimiva razlika med slovenskimi in drugimi organizacijami pa je v tem, da je pri vlogi odgovornega za kadrovske področje veliko bolj poudarjena izvedba in veliko manj svetovanje. To postavlja razmeroma ugodno sliko položaja kadrovske dejavnosti v slovenskih organizacijah v manj svetlo luč.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001) slovenske organizacije postavljajo v ospredje skoraj ista področja kadrovske politike kot druge, to so usposabljanje in razvoj kadrov, plače in ugodnosti, pridobivanje in izbira kadrov ter komuniciranje zaposlenih. Vendar pa imajo občutno manj izoblikovano politiko enakih možnosti in politiko prožnega zaposlovanja, pri tem zaostajajo celo za organizacijami iz TD. Skupaj z organizacijami iz TD zaostajajo za organizacijami iz EU pri oblikovanju politike razvoja managementa, komuniciranja z zaposlenimi ter pridobivanja in izbire kadrov prednjačijo pa pred njimi glede politike plač in ugodnosti.

Zupanova pa (1999) meni, da bi bilo smiselno, da bi cilje kadrovske službe oblikovali v okviru kadrovske strategije. Vendar pa veliko podjetij (17%) nima kadrovske strategije, poleg tega jih velik delež navaja, da jo sicer imajo, a ni napisana. V polovici podjetjih je kadrovska strategija del poslovne strategije podjetja, vendar pa ima o tem samostojni dokument samo eno podjetje. Izdelava kadrovske strategije, je ugotovila Zupanova, je povezana predvsem z višjo izobrazbo vodje kadrovske službe. Največkrat so kot vsebino kadrovske strategije podjetja navedla postavke, povezane z usposabljanjem in izobraževanjem (povečevanje zmožnosti zaposlenih), precej manj pa povečevanju motivacije zaposlenih (npr. Prenova sistemov plač in nagrajevanja) in povečevanju njihove učinkovitosti.

2.2.5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN POLOŽAJ KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJIH

Organizacijska shema je način, kako neko organizacijo prikazujemo. S tem je prikazana anatomija organizacije. Ravnanje z ljudmi vpliva tudi na oblikovanje organizacijske strukture. Organizacijsko strukturo določa pravilnik o notranji organiziranosti, pravilnik o sistemizaciji z opisom delovnih nalog, načinom vrednotenja zahtevnosti delovnih nalog in podobno.

Družbeno ekonomske in družbeno politične spremembe, ki jih je Slovenija preživela po letu 1990, so vplivale tudi na organiziranost podjetij in zavodov. V neodvisni raziskavi slovenskega managementa v obdobju tranzicije so raziskovalci proučevali, kakšno je danes stanje na področju organiziranosti in poslovanja, predvsem, kakšne oblike te organiziranosti so se uveljavile v času, ko je pri nas podjetniško organiziranje v polnem zamahu. Iz raziskave izhaja ugotovitev, da v slovenskih podjetjih (anketiranih) prevladujejo klasične oblike organiziranosti in poslovanja (povzeto po Zupan, 1996 in Kovač 1999):

Najpogostejša je štabnolinijska, v kateri izdaja delovne naloge podrejenim delavcem direktor, štab sodelavcev, sestavljen iz pomočnikov ali svetovalcev za posamezna funkcijska področja, pa mu pri tem svetuje; uporablja se izključno v centraliziranih podjetjih. Po pogostosti ji sledi funkcijska organiziranost, ki se prav tako uporablja izključno v centraliziranih podjetjih in kjer posamezni izvajalec sprejema delovne naloge od več vodij, ki so specializirani za posamezna strokovna področja in za njih odgovarjajo, ne glede na to, kje se naloge izvajajo. Timska organiziranost se uporablja le v desetini podjetij, in to izključno v decentraliziranih. Za naše razmere ima sorazmerno veliko podjetij matrično organiziranost, ki je sicer ena od bolj zahtevnih, saj povezuje linijsko oziroma štabnolinijsko organiziranost s projektno. Nekaj je še podjetij, ki imajo še vedno linijsko organiziranost (5%), ki je ena od najstarejših in najbolj preprostih, kjer vsak izvajalec izvaja delovne naloge samo enega nadrejenega na višjem organizacijskem nivoju. Zelo skromno je število podjetij s projektno organiziranostjo (3%), skoraj četrtina vseh anketiranih podjetij ima kombinacije že navedenih oblik organiziranosti (24%), ki se skoraj vse med seboj razlikujejo. Tako se največkrat pojavljata kombinaciji štabnolinijske in projektne organiziranosti. Tradicionalna linijska organizacija je uporabljena v 95% organizacij.

Iz analize obravnavanih štirinajstih podjetij je razvidno, da so v podjetjih kombinirane funkcijska, centralna, štabna, linijska pa tudi matrična organizacijska struktura. Funkcijska organizacijska struktura kot centralizirana struktura sama kaže določene pomanjkljivosti, predvsem na področju komunikacije. Podjetja z matrično organizacijsko strukturo omogočajo

timsko delo in večjo mobilnost ljudi, z rastjo podjetja pa se lahko kažejo njene slabe strani: skupno odločanje, kooperativno vodenje, neopredeljene pristojnosti ipd.

V sedanjem obdobju, ko so cilji organizacije nujno spremenljivi tudi po svoji vsebini, kar pomeni, da mora podjetje izdelovati več vrst izdelkov, je stabilna organizacijska struktura, kot je funkcijska, manj zanesljiva. Onemogoča prilagajanje spremembam. Zato je bolj primerna divizijska organizacijska struktura. Njena decentraliziranost omogoča izdelovanje več vrst izdelkov in predvsem hitro spremljanje življenjske poti posameznih izdelkov. V tej organizacijski strukturi so delovna mesta manj natančno definirana in razmeroma pogosto spremenljiva. Menjavajo se tudi naloge. Zato postaja sistematizacija samo približna podoba tistega, kar spreminjajoča se organizacija zahteva. Pojavlja se težnja po povezovanju večjega števila delovnih mest v eno, ki bi ga zaupali enemu delavcu. S tem pa so izpolnjeni vsi pogoji za intenzivnejše sodelovanje vseh zaposlenih in naravnost idealna priložnost za teamsko delo.

V prihodnje bodo postali cilji organizacije zaradi turbulentnosti na trgu še bolj in hitreje spremenljivi ali celo nepredvidljivo spremenljivi. V tem primeru bo postala vsakršna ideja o stabilni in dolgotrajni organizaciji nesmiselna. Smiselne bodo lečasne organizacijske strukture, kot sta projektna in matrična. Sistematizacija delovnih mest bo postala samo začasna in bo lahko opredelila le cilje, ki jih bo moral posameznik pri svojem delu doseči. Veliko manj pa bo predvidljivo, kaj vse mora opraviti za doseganje teh ciljev. Individualnih rezultatov dela sploh ne bo mogoče predvidevati. Ugotavljati bo mogoče le rezultate skupnega dela. Delovna mesta se bodo med sabo tako prepletala, da bo skoraj nemogoče ugotoviti, katere naloge posameznik opravlja. Zato lahko rečemo, da bo delovno mesto v klasičnem smislu izginilo.

Po vseh teh letih izkušenj bi moralo biti danes že povsem jasno, da je nesmiselno govoriti o obstoju ene same prave organizacijske oblike. Obstajajo le organizacijske oblike, med katerimi ima vsaka svoje jasne prednosti, jasne omejitve in jasne namene. Danes je jasno, da nobena organizacijska oblika ne more biti končna in edina rešitev. Je namreč orodje za povečevanje produktivnosti ljudi pri njihovem skupnem delu. Glede na to opredelitev je posamezna organizacijska struktura primerna za določene naloge v določenih razmerah ob določenem času (Drucker, 2001).

2.3. ANALIZA INTERVJUJA

V Intervjuju, ki sem ga opravila v 14 podjetjih, sem iz literature in revij, objav in podatkov iz interneta izluščila 36 vprašanj z nekaterimi podvprašanji. Vire omenjenih vprašanj, najdete v Intervjuju, ki je v Prilogah. Ker vseh v svoji diplomski nalogi ne morem izpostaviti, bom obravnavala le odgovore, ki se neposredno vežejo na obravnavano temo, medtem, ko bom pri zaključku in ugotovitvah upoštevala tudi ostale odgovore in vpogled, ki mi jih je ponudil sledeči Intervju. Celotna vprašanja najdete v Prilogah na strani 78

. Pri vsakem vprašanju bom navedla, kam sovпада v Intervjuju (Ad). Poleg navedenih odgovorov, bom v svoji analizi, pri določenih vprašanjih, navedla tudi rezultate raziskave dr. Svetlika in drugih (2001) ter dr. Zupanove (Zupan, 1999). Tako bom dobila primerljiv pogled tudi v države Evropske unije in tranzicijske države, lažje pa bo tudi ugotavljanje sedanjega položaja kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih. V tabelah bom v nadaljevanju uporabljala kratice SLO (organizacije v Sloveniji), EU (organizacije v Evropski Uniji) in TD (tranzicijske države).

2.3.1. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH (Ad.5)

57,1% ali 8 podjetij dela na zadovoljstvu zaposlenih, 42,9% ali 6 podjetij temu ne pripisuje večjega pomena, in se z zadovoljstvom zaposlenih ne ukvarja.

64,3 % ali 9 podjetij v ta namen izvaja anketiranje zaposlenih, 42,9% ali 6 podjetij letne razgovore, poleg teh dveh odgovorov so se pojavili še izobraževanja in poslovna potovanja, denarne nagrade, letni delovni načrti, analiza dela in ugotavljanje kulture podjetja.

Vsa podjetja se veliko ukvarjajo s kvaliteto storitev, vključujejo se v različne standarde kakovosti (ISO 9001, ISO 9002, TQM, EFQM, idr.)

Polovica podjetij trdi, da je pripadnost zaposlenih visoka, 36% ali 5 jih trdi, da je srednja in 14% ali 2, da je majhna.

2.3.2. RAZVOJ KADROV (Ad.18)

Večinoma gre za prepletanje usmerjanja zaposlenih v izobraževanja, strokovnega uvajanja novosprejetih delavcev, zagotavljanja kadrov, stalnega strokovnega, delovnega in osebnostnega razvoja zaposlenih, spodbujanja ustvarjalnosti, zagotavljanja prenosa znanja (posredni prenos znanja), pripadnosti zaposlenih.

Izobraževanje je dobro razvito v večini preučevanih podjetij (11 ali 78,6%), tudi uvajanje novosprejetih delavcev je dobro razvito z uvajalnimi seminarji in mentorstvom (8 ali 57,1%), nekatera podjetja sistem razvoja kadrov šele razvijajo (3 ali 21,4%), nekatera pa, predvsem

bolj uspešna, delijo izobraževanja na splošna in tehnična, splošna načrtujejo na letni ravni, tehnična pa sproti, po potrebi. Le ta imajo dobro razvit tudi sistem posrednega izobraževanja, žal pa so taka samo 3 ali 21,4% podjetij. V povprečju podjetja planirajo napredovanja, imajo stalen strokovni razvoj in nadzor, še vedno pa premalo poudarka posvečajo razvoju kadrov.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001), je bilo ugotovljeno, da organizacije, ki opravljajo javne storitve letno porabijo za usposabljanje zaposlenih nekoliko več kot organizacije v tržnih storitvah, industriji in kmetijstvu. Največje razlike med organizacijami glede sredstev, ki jih namenjajo za usposabljanje delavcev, so glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih: organizacije, ki imajo višji delež diplomantov, namenjajo za usposabljanje bistveno več, kot organizacije z manj diplomanti. 71,1% vseh organizacij, sistematično analizira potrebe po usposabljanju zaposlenih.

Svetlik in drugi (2001) ugotavljajo, da je očitno, da slovenske organizacije precej manj investirajo v usposabljanje zaposlenih kot organizacije EU in TD (tranzicijske države). To je lahko v manjši meri posledica cenejšega usposabljanja pri nas v primerjavi z EU. Naše organizacije so primerljive z organizacijami EU po deležih zaposlenih na usposabljanju in po številu dni usposabljanja, ki ga namenjajo posameznim kategorijam zaposlenih.

Slovenske organizacije tudi izrazito zaostajajo za vsemi novejšimi in strokovno zahtevnejšimi pristopi, kot so izdelava formalnih kariernih načrtov, uporaba ocenjevalnih centrov, načrtov nasledstva in programov pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje. Najbolj se v zadnjih letih stopnjuje usposabljanje na delovnem mestu in vključevanje internega osebja v usposabljanje zaposlenih. Slovenske organizacije glede usposabljanja postavljajo, podobno kot druge, v ospredje usposabljanje za upravljanje in vodenje ljudi ter za delo z računalniki in novo tehnologijo. Za razliko od drugih postavljajo v ospredje tudi usposabljanje za poslovanje, ne dajejo pa pomena pridobivanju veščin za delo s strankami.

Tudi v 14 preučevanih podjetjih se kažejo tovrstne tendence. Predvsem se posvečajo pridobivanju funkcionalnih znanj, brez zahtevnejših pristopov v razvoju kadrov.

ELEMENTI NAČRTOVANJA KADROV (Ad.16) so naslednji (Možina, 2002);

predvidevanje določenega števila kadrov za določeno časovno obdobje, kritična analiza obstoječe strukture kadrov, stalno spremljanje in izpopolnjevanje kadrov, sestavni del načrtovanja v organizaciji, izhodišče za izdelavo plana razvoja kadrov, s tem pa napredovanja kadrov, načrtovanje kadrov je dolgoročno načrtovanje kariere ljudi in življenja ljudi.

14,3% ali 2 podjetji ne uporabljata sistema načrtovanja kadrov, medtem, ko ga uporablja kar 85,7% ali 12 podjetij. Podjetja, ki načrtujejo kadre, izvajajo letne in osebne razgovore, podajajo vprašalnike zaposlenim (anketiranje), štipendirajo in izvajajo polletne razgovore.

MATRIKA USPEŠNOSTI (Ad.33)

Za podjetja so najbolj problematični kadri **DOGOREVAJOČI** in **PROBLEMATICNI**; kaj naredijo v podjetju s takimi posamezniki?

Večina ali 64% ali 9 podjetij se odloči za pogovor, vzpodbujanje s komunikacijo, kar 4 podjetja ali 29% se odločajo, da take problematične odpustijo, 3 ali 21% takih sploh ne odkriva, 1 podjetje (7%) pa je tako, ki nič ne stori. Nekatera podjetja nimajo izdelane strategije za take primere; vzamejo jim bonuse in nagrade (sankcije), ponudijo jim dodatna izobraževanja, jih prerazporedijo ali pa sami odidejo drugam.

2.3.3. SISTEM IZOBRAŽEVANJA (Ad.29)

Podjetja nimajo izdelanega sistema izobraževanja. Se pa določena izobraževanja vključi v letni delovni načrt, vendar večino izobraževanj planirajo sproti, posebno za tehnična in zelo specifična znanja. Odvisno je seveda od volje vodstva in posameznika.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001), je bilo ugotovljeno, da se v povprečju, v organizacijah, največ dni na leto usposablajo vodje (7 dni), nato strokovnjaki oziroma tehniki (6 dni na leto), precej manj pa režijski delavci (3 dni) in daleč najmanj proizvodnji oziroma fizični delavci (v povprečju le dva dneva letno). Svetlik in drugi tudi ugotavljajo, da se je vloga usposabljanja na delovnem mestu v zadnjih treh letih povečala v polovici organizacij. Kar 69,5% organizacij ocenjuje, da bo v naslednjih treh letih za njih usposabljanje na področju upravljanja in vodenja ljudi zelo pomembna. Usposabljanje na področju poslovođenja kot zelo pomembno v naslednjih treh letih ocenjuje 42,6% organizacij. Usposabljanje na področju oblikovanja strategij se zdi v naslednjih treh letih zelo pomembno v 51,5% organizacij. Usposabljanje na področju trženja in prodaje se v naslednjih treh letih zdi zelo pomembno v 56,4% organizacij.

Ali spremljate uspešnost usposabljanja	SLO	EU	TD
DA	72,5%	62,4%	61,6%

Svetlik in drugi ugotavljajo, da slovenske organizacije navajajo, da pogosteje spremljajo uspešnost usposabljanja kot organizacije v drugih državah, vendar podatki kažejo, da to spremljanje ni vedno formalno, kar pomeni da ni posebej sistematično in natančno.

Raziskava dr. Zupanove je pokazala, da so se najmanj usposabljali administrativni delavci, medtem ko je bilo za proizvodne delavce visoko povprečno število ur usposabljanja predvsem na račun zakonsko predpisanega usposabljanja iz Varstva pri delu in Higienkega minimuma. Najpogostejše teme usposabljanja so bile operativna znanja, funkcionalno pridobivanje dodatnih znanj za izvajanje dela, strokovno pridobivanje dodatnih znanj ali poglobljanje obstoječih, management, vodenje, kadri in kakovost. Po drugi strani pa je bilo relativno malo usposabljanj povezanih s strategijo podjetja, usmerjenih v povečevanje konkurenčnih prednosti in v prihodnost. Področje usposabljanja v slovenskih podjetjih ni najbolj zadovoljivo, meni Zupanova, ter dodaja, da tem dejavnostim naša podjetja namenjajo premalo pozornosti. Neprimerne so teme usposabljanja, ki so premalo usmerjene na pridobivanje sodobnih znanj o poslovanju in managementu podjetij in preveč v pridobivanje splošnih znanj, poleg tega podjetja za izobraževanja ne namenjajo dovolj sredstev.

Ali se znanje tudi nadalje posreduje, da se stroškovno gledano maksimalno izkoristi? (n=13)

V 39% ali 5 podjetjih se znanje tudi nadalje posreduje, v 15% ali v 2 podjetjih se včasih in v kar 46% ali 6 podjetjih pa se znanje ne posreduje naprej, torej se na novo pridobljeno znanje omejuje na posameznika, ki se je določenega izobraževanja tudi udeležil.

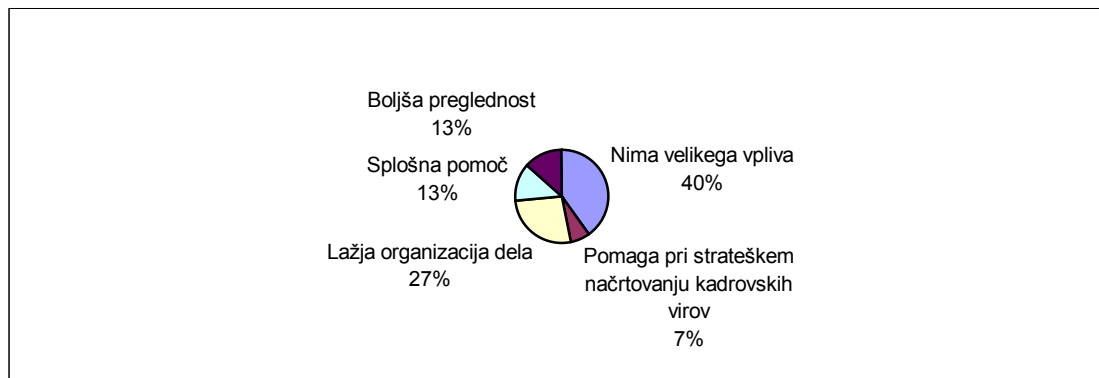
2.3.4. ANALIZA DELA (Ad.21)

12 podjetij (86%) ima analizo dela, ki pa je največkrat (v 8 podjetjih ali 57%) omejena samo na sistematizacijo delovnih mest, za katero pa uporabljajo večinoma opazovanje postopkov dela (10 ali 71%), intervju (7 ali 50%), vprašalnik (5 ali 35%), dnevnik dela in normiranje, katerega pa uporabljajo samo v 3% oziroma v enem podjetju.

Katere instrumente uporabljate za analizo dela? (opazovanje, intervju, vprašalnik, dnevnik dela)

Odgovor	Število podjetij	Odstotek
Sistemizacijo del.mest	8	57,1
opazovanje	10	71,4
intervju	7	50
vprašalnik	5	35,7
Dnevnik dela	3	21,4
normiranje	1	7,1

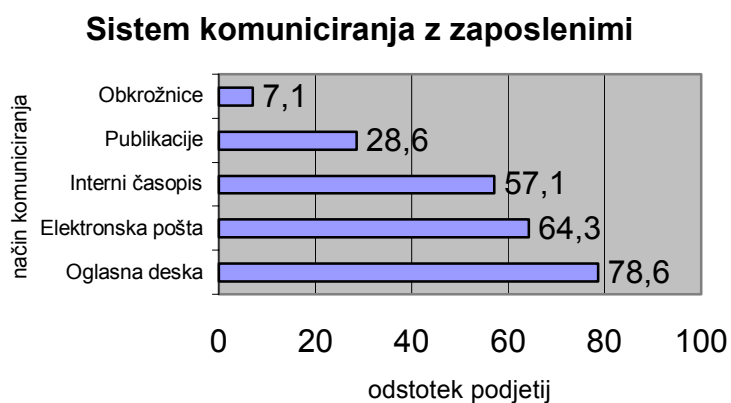
In kako vam le ta pomaga pri načrtovanju poslovanja podjetja? (ali ima kakšen vpliv ali ne)



2.3.5. SISTEM KOMUNICIRANJA (Ad.23)

V večini preučevanih podjetjih (50% ali 7 podjetjih) imajo neformalen, odprt način komuniciranja, v 36% ali 5 podjetjih imajo kombiniran način komuniciranja, v 14 % ali v 2 podjetjih pa imajo formalen, hierarhičen in tog način komuniciranja.

Ali se poslužujete instrumentov kot so interni časopis, publikacije, obvestila na oglasni deski...ali večinoma zaposleni ne vedo, kaj se dogaja v podjetju? Kakšna je obveščenost zaposlenih?



V raziskavi Svetlika in drugih (2002) se je v slabi tretjini vseh organizacij, sporočanje preko delavskih predstavnikov povečalo. Stopnja sindikaliziranosti delavstva v Sloveniji je mnogo višja kot v organizacijah TD in EU. Po podatkih raziskav se vpliv sindikata prej stopnjuje kot zmanjšuje, ravno nasprotno, kot se dogaja v organizacija v EU. V več kot polovici organizacij se pisno komuniciranje uporablja na isti ravni, računalniško sporočanje, elektronska pošta pa se v dveh tretjinah vseh primerov uporablja bolj kot prej. Prav tako je bilo v raziskavi Svetlika in drugih (2001) ugotovljeno, da obliko sestankov delovnih skupin uporabljajo bolj

kot prej. Sporočanje zaposlenih vodstvu preko rednih sestankov zaposlenih poteka v 59,7% organizacij. Ugotavljajo, da se komuniciranje z zaposlenimi v zadnjem obdobju stopnjuje, pri čemer se najbolj povečuje vloga elektronske pošte. Za evropskimi zaostajajo slovenske organizacije v pogledu neposrednega komuniciranja z zaposlenimi in so v tem pogledu nekoliko boljše kot TD. To kaže bolj na klasične industrijske odnose kot na moderno upravljanje človeških virov.

Podobno tudi Zupanova (1999) ugotavlja, da podjetja pri komuniciranju največ uporabljajo oglasne deske in razgovore (s posamezniki ali v skupini). Manj pogosto imajo podjetja interni časopis, medtem ko intranet uporablja le 23,5% podjetij.

Tudi v preučevanih podjetjih največ uporabljajo oglasne deske in elektronsko pošto, sledijo interni časopis, publikacije in obkrožnice.

2.3.6. SISTEM NAGRAJEVANJA (Ad.26)

4 podjetja (29%) nimajo razvitega sistema nagrajevanja. Ostalih 10 (71%) je navedlo nekaj opisanih načinov: delavec četrletja, nagrade za nebolniško, mesečno nagrajevanje, letno nagrajevanje, vertikalno in horizontalno napredovanje, nagrajevanje glede na težavnost sprejetega projekta, nagrajevanje neposredno povezano s prodajo, individualna delovna uspešnost, stalež, dodatki, nagrajujejo tudi z izobraževanji in napredovanji v tujino, nekatera podjetja, kot sem že omenila, nagrajujejo ustvarjalnost. Veliko podjetij nagrajuje po rezultatih, strokovnosti, sposobnostih in po odnosu do dela.

OCENJEVANJE DELOVNIH DOSEŽKOV (Ad.25)

V večini ali v 71% (10%) je ocenjevanje delovnih dosežkov dobro razvito, v 4 ali 29% podjetjih pa ocenjevanje ni posebej razvito. V proizvodnji imajo dobro razvito normiranje, ki je sistemsko urejeno s koeficientom delovne uspešnosti, uporabljajo še projektne subjektivne ocene, priporočilo vodje, povezavo neposredno s prodajo in z vprašalniki.

UGODNOSTI PRI DELU (Ad.27)

Večinoma (v 64% ali 9) imajo podjetja sistemsko urejena nadenarna nagrajevanja ali nadenarne ugodnosti v obliki različnih rekreacij, zdravniških pregledov, gledaliških predstav, ipd., vendar mislim, da so tovrstna nadenarna nagrajevanja namenjena vrhnjemu in srednjemu managementu, spodnjemu pa ne. In prav tukaj se kaže velika pomanjkljivost preučevanih podjetij.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001) ugotavljajo, da je delež nedenarnih ugodnosti pri nagrajevanju nespremenjen v polovici vseh primerov. Najbolj razširjena oblika dodatnega nagrajevanja managerjev je plačilo po zaslugah – uspešnosti. Udeležba na dobičku, je po pogostosti druga oblika dodatnega nagrajevanja managerjev. Delavske delnice niso razširjena oblika dodatnega nagrajevanja. Plačilo po uspešnosti se najbolj pogosto uporablja pri dodatnem nagrajevanju strokovnjakov - v 70,7% vseh podjetij. V dodatnem nagrajevanju režijskih delavcev in delavcev iz administracije se najbolj uporabljajo skupinski dodatki. Izmed programov, ki bi omogočali zaposlenim bolj kakovostno življenje po končanem formalnem delu, so na prvem mestu študijski dopusti, le ti so tako v interesu organizacije, kot zaposlenih, dobre štiri petine organizacij omogoča zaposlenim izobraževanje. Povsem novi programi, ki povečajo socialno varnost, so programi dodatnega pokojninskega zavarovanja, ki jih ima petina organizacij. Dodatni programi na področju otroškega varstva in starševstva so izjemno redki.

	SLO	EU	TD
VARIABILNA PLAČA	39,8%	41,1%	49,0%
NEDENARNE UGODNOSTI	18,0%	21,3%	20,0%

Vir: Mednarodna primerjalna študija Upravljanje človeških virov, 2001

Predvsem je zanimivo opaziti, da je v slovenskih organizacijah udeležba na dobičku namenjena skoraj izključno vodstvu, medtem ko v organizacijah drugih držav v teh programih v veliko večji meri participirajo tudi druge kategorije zaposlenih. Iz nedenarnih nagrad opazno izstopa dodatno pokojninsko zavarovanje, ki je bolj razširjeno kot v organizacijah tranzicijskih držav, še vedno pa daleč za organizacijami iz EU (Svetlik in drugi, 2001).

Zupanova (1999) ugotavlja, da se je s pojavom kolektivnih pogodb uveljavila tudi kategorija individualnih pogodb, s katerimi v podjetjih urejajo predvsem managerske plače, ponekod pa tudi plače ostalih ključnih kadrov. Analiza struktur plač je pokazala, da prevladujejo fiksni elementi, saj osnovna plača predstavlja nad 75% celotne plače. Pri povezovanju plačila z uspešnostjo največ podjetij uporablja individualno ocenjevanje uspešnosti. Za ocenjevanje uporabljajo podjetja različna merila. Najpogostejša so: kakovost dela, norma in količina ter gospodarnost, odnos do dela, doseganje ciljev, strokovnost, doseganje ciljev ter uspešnost vodenja in organiziranja.

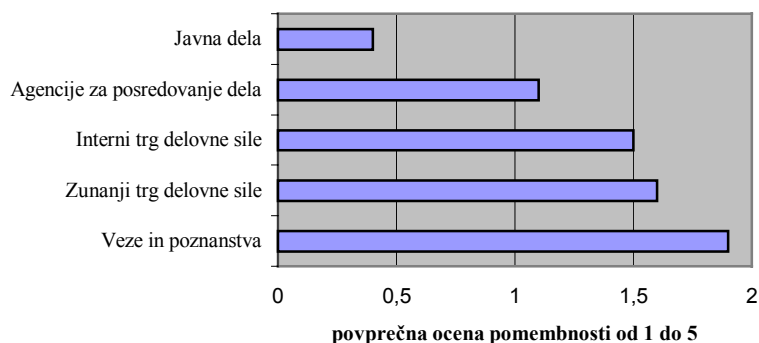
Zupanova ugotavlja, da se število oblik nagrajevanja povečuje z zahtevnostjo delovnih mest, saj so največ dodatnih oblik deležni vrhnji managerji, najmanj pa proizvodnji in

administrativni delavci. Za slednje podjetja poleg s kolektivno pogodbo predpisanih jubilejnih nagrad, največ uporabljajo usposabljanje ter preventivne zdravniške preglede in nezgodno oz. življenjsko zavarovanje.

Nasploh v večini podjetij navajajo usposabljanje kot obliko nagrade, čeprav ni nujno, da ga tako pojmujejo tudi zaposleni. Podobno velja tudi za obiske sejmov in ekskurzije. Zelo malo podjetij uporablja pohvale in priznanja najboljšim ter dodatne dneve dopusta. Med ostalimi nagradami so podjetja omenjala dodatno zdravstveno zavarovanje, nagrade ob dopolnitvi 50 let starosti oz. 25 let delovne dobe v podjetju in nagrade za posebne dosežke. Sicer pa večina podjetij še vedno nudi organizirano prehrano in počitniške zmogljivosti, manj jih nudi tudi oblike športa in rekreacije, zdravstvene storitve, izlete in potovanja ter organizirano pomoč pri reševanju osebnih težav.

2.3.7. PRIDOBIVANJE NOVIH KADROV (Ad.22)

Kako pridobivate nove kadre?(zunanji in interni trg delovne sile, agencije za posredovanje dela, veze in poznanstva...) po pomembnosti od 1 do 5 - povprečne ocene;



Največkrat podjetja iščejo nove kadre preko vez in poznanstev, nato preko zunanjega trga delovne sile, šele nato preko notranjega, nato včasih tudi preko agencij za posredovanje dela in nazadnje preko javnih del.

Kakšni so postopki izbiranja novega sodelavca? (psih. testi, razgovor s kadr. Službo, razgovor z glavnim direktorjem...)

Največkrat gre za razgovore z direktorji oz. vodjo kadrovske službe in vodjo oddelka, kjer naj bi se kandidat zaposlil. V dveh podjetjih (14%) uporabljajo test funkcionalnih znanj, nekatera podjetja (5 ali 36%) za vodstvene kadre uporabljajo različne psihološke teste, v enem podjetju uporabljajo Wernerjevo Inseight analizo, vedno pa gre za razgovor oz. selekcijski intervju.

Tudi v raziskavi dr. Zupanove (1999) se podjetja največ poslužujejo metode intervjuja, tako s kadrovikom kot z neposrednim vodjo. Ocenjevalne centre in psihološka testiranja podjetja zelo redko uporabljajo.

Metode za izbiro kandidatov (1-nikoli, 2-redko, 3-včasih, 4-pogosto, 5-vedno)	Pogostost uporabe metode- povprečje
Intervju s kadrovikom	4,8
Intervju z neposrednim vodjo	4,6
Informacije iz vloge za zaposlitev	4,5
Življenjepis	4,1
Reference	3,5
Vprašalnik podjetja za kandidata	3,2
Priporočila	3,1
Intervju s sodelavci	2,4
Preizkusi znanja in spretnosti	2,4
Storitve agencije za posredovanje dela	1,9
Psihološka testiranja	1,8
Ocenjevalni centri	1,4

Tabela: Pogostost uporabe posamezne metode za izbiro novih sodelavcev (n=68) (Zupan, 1999: 156)

OD KOD NAVADNO REKRUTIRATE LJUDI za vodilna managerska mesta v vašem podjetju? Iščete kadre znotraj podjetja ali se obračate na celotni trg delovne sile? (Ad.6)
Večinoma rekrutirajo managerske kadre od znotraj (poznavanje podjetja, napredovanje), vendar dobre kadre sprejme večina podjetij tudi od zunaj. Nekaj podjetij (4 ali 28,6%) je že imelo izkušnje z agencijami za posredovanje dela, a z njihovim delom niso bili zadovoljni, zato danes opravljajo sami selekcijski postopek in izbor kadrov.



Najbolj pogost način zapolnitve praznih delovnih mest na vseh nivojih v raziskavi Svetlika in drugih so kadri, ki so že v organizaciji. Manj kot polovico organizacij poroča o oglaševanju v časopisih, na tretjem mestu je zapolnitev vodstvenih mest na podlagi priporočil. Organizacije z večjim številom zaposlenih in boljšo izobrazbeno strukturo bolj pogosto uporabljajo pri zapolnitvi praznih delovnih mest kadrovske agencije in svetovalce.

Iz raziskave Svetlika in drugih (2001) izhaja, da je vodja za kadrovske oziroma ČV v slovenskih organizacijah celo v nekaj večjem deležu organizacij član ožjega kolegija kot v

organizacijah EU držav, tranzicijske države v tem pogledu precej zaostajajo. Kadar ni član ožjega kolegija, za kadrovska vprašanja, podobno kot drugje, odgovarja generalni direktor. V slovenskih organizacijah imajo glede na druge precej izpostavljeno vlogo tudi direktorji splošnih oziroma skupnih služb. Vodja kadrovske službe je bil v slovenskih organizacijah največkrat vzgojen doma, medtem ko so ga v organizacijah EU največkrat pridobili izmed zunanjih kadrovskih strokovnjakov. Lahko bi rekli, da slovenske organizacije v mnogo večjem številu kot druge poudarjajo interni trg delovne sile in torej vodstvena mesta polnijo od znotraj, v časopisih več oglašujejo kot TD, vendar pa se izrazito manj poslužujejo agencij in svetovalcev. To je mogoče pripisati posebej tradiciji in kulturi, ki sta povezani z majhnostjo, lahko pa tudi nerazvitosti agencij na tem področju. Organizacije iz EU in TD imajo podobna ranga metod izbire. Najpomembnejše so individualni intervjuji, obrazec za prijavo, pisna priporočila, intervju pred komisijo in psihometrični testi. Slovenske organizacije predstavljajo izjemo, v tem pogledu, da pripisujejo mnogo manjši pomen pisnim priporočilom.

Raziskava Zupanove (1999), pa je pokazala, da podjetja o usposabljanju in z njimi pridobljenimi znanji ter o napredovanju zaposlenih in njihovi uspešnosti nimajo sistematično zbranih podatkov za posameznega delavca. Zato Zupanova sklepa, da interni trg dela pravzaprav ne more dobro delovati in so odločitve o internih prezaposlitvah pogosto naključne. Glede postopkov izbire kadrov je tudi Zupanova ugotovila, da je individualni intervju najbolj pogosta metoda izbire kandidatov, sledijo obrazec za prijavo in intervju pred komisijo. Skoraj polovica organizacij uporablja psihometrične teste, toda samo za nekatere nastavitve oz. izjemoma.

V preučevanih 14 podjetjih pa je v nasprotju z raziskavo dr. Zupanove poudarjen notranji trg delovne sile (v 64% ali 9 podjetjih) in zunanji le v 36% ali 5 podjetjih. Največkrat se poslužujejo oglasov v medijih, celotnega trga delovne sile, nato notranjega, vez in poznanstev ter najmanj agencij za posredovanje dela.

2.3.8. **OUTSOURCING** (Ad.3)

Kaj so za vas pomembni strateški motivi za »outsourcing«?

Podjetja so nudila naslednje odgovore;

- **Prednosti, ki pomenijo tudi strateške motive za outsourcing**

odgovor	odstotek
zmanjšani stroški	57,1
specializirano znanje, strokovnost	50
manjša poraba časa	35,7
poenostavitev poslovanja	28,6
Fleksibilnost	21,4
notranja neobremenjenost	14,3
»oplemenitev« svojih ljudi, da jim ponudiš podjetništvo	14,3
slediti novostim	7,1
drug nivo dela	7,1

- **slabosti**

odgovor	odstotek
Težave z usklajevanjem, komunikacija, dosegljivost	42,9
Identifikacija in povezanost s podjetjem, pripadnost	35,7
Pregled nad delom, nadzor-kontrola	28,6
»back up« podatkov v primeru odpovedi pogodbe o medsebojnem sodelovanju, zavarovanje za primer odpovedi pogodbe	28,6
Nepoznavanje podjetja in zaposlenih	21,4
Velika poraba časa pri vpeljavi takega poslovanja podjetja	14,3
Časovna omejitev, roki	14,3
motivacija	7,1
Varovanje poslovnih tajnosti	7,1
Vežanost na podjetje	7,1

Če se poslužujete »outsourcinga«, prosim navedite področja in vrsto (zunanji, notranji)?

Večina (8 ali 57%) se poslužuje outsourcinga v informatiki, informacijskih sistemih in izobraževanju, ter (50%) v vzdrževanju, čiščenju, nekaj (6 ali 43%) tudi v knjigovodstvu, računovodstvu in pravni službi, majhen del pa v avtoprevozništvu, kadrovski službi, prehrani, varstvo pri delu idr. Le eno podjetje (7%) nima outsourcinga.

V raziskavi Svetlika in drugih se največkrat poslužujejo zunanjih izvajalcev za področje usposabljanja in izobraževanja, manjša in mlajša podjetja, pa tudi pri plačni politiki. Zunanje izvajalce za področje zaposlovanja in izbire kadrov se poslužujejo bolj tista podjetja, ki so usmerjena v izvoz.

Kakšno kratkoročno in srednjeročno korist je mogoče pričakovati od »outsourcinga«?

Predvsem so izpostavili odgovore kot so; povečanje produktivnosti, izboljššan časovni vidik, zmanjšane stroške, olajšano poslovanje in kvalitetnejše storitve.

Kako najdemo ustrezne partnerje, ki bi jim lahko zaupali opravljanje nekaterih dejavnosti?

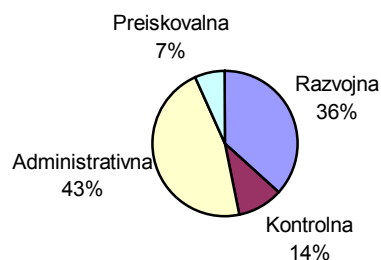
Večina jih najde preko referenc in priporočil ter preko ponudb, oglasov in razpisov. Ostali jih najdejo preko vez in poznanstev, zelo malo pa preko Institucij. Prav vsi sodelujejo s partnerjem s Pogodbo o medsebojnem sodelovanju, nihče ne uporablja partnersta in drugih

oblik povezovanja.

2.3.9. ČLOVEŠKI VIRI

STRATEGIJA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI (Ad.11)

Kakšno strategijo ravnanja s kadrovskimi viri imate? (razvojno, kontrolno, administrativno, preiskovalno (Možina, 2002:15-16))



Razvojna strategija poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje, notranje razmeščanje delavcev. Nadzorna daje prednost ocenjevanju uspešnosti in njenemu nagrajevanju. Administrativna je znana po kratkoročnem načrtovanju ljudi, zunanjem pridobivanju ljudi, nerazvitosti postopkov za ravnanje z zaposlenimi. Preiskovalna strategija pa izhaja iz raziskovanja trga delovne sile, ocen vedenja, finančnih vzpodbud in podobno (Možina, 2002). V preučevanih podjetjih ima večina (43% ali 6) administrativno strategijo ravnanja s človeškimi viri, 36% ali 5 podjetij ima razvojno, 14% ali 2 podjetji imata kontrolno in 7% ali eno podjetje preiskovalno.

VRSTA STROKOVNJAKOV V ODDELKIH ZA UPRAVLJANJE ČL. VIROV (Ad.13)

V vseh podjetjih ali v 93% podjetij je prisoten generalist, poleg tega pa ima polovica podjetij še specialiste za posamezna področja. To so predvsem večja podjetja z več zaposlenimi.

OCENJENJEVANJE RAVNANJA S ČL. VIRI (Ad.14)

Ali izvajate ocenjevanje ravnanja s kadrovskimi viri?

Poznamo 10 načinov ocenjevanja kadrovskih virov; analiza stroškov in koristi kadrovskega managementa, cilji, k napredku usmerjen pristop (ocena učinkovitosti kadrovske funkcije), presoja kadrovskih virov, analiza vzdušja (zadovoljstva) zaposlenih, spremljanje stroškov celotnega upravljanja s kadrovskimi viri, uporaba računovodskih metod pri upravljanju s kadrovskimi viri, povratne informacije, merila uspešnosti.

Polovico podjetij ga izvaja in uporablja vse naštetе alineje, čeprav ne vedno v strogo določeni obliki, polovica podjetij pa ocenjevanja ravnanja s kadrovske vire ne izvaja.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001), je bilo podobno ugotovljeno, da slovenske organizacije, glede na druge, v najmanj primerih sistematično vrednotijo delo kadrovske službe. Če že, to dela najvišje vodstvo. To kaže, da se koncept notranjih odjemalcev storitev v naših organizacijah še ni udomačil in da je kadrovske področje precej hierarhično upravljano. Prav tako pa je razmeroma redko prisotna tudi samoevalvacija kadrovske službe same, v več kot polovici manj organizacij, kot v državah EU. Pri odločanju o kadrovske politiki, dajejo organizacije iz Slovenije in tranzicijskih držav, prednost linijskim vodjem pred strokovno službo. Razmerje v organizacijah iz EU je ravno obrnjeno, na drugi strani pa slovenske organizacije na področjih pridobivanja in izbire kadrov ter usposabljanja in razvoja kadrov dajejo prednost strokovni službi za razliko od drugih organizacij, kjer igrajo pomembnejšo vlogo linijski vodje.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001) so bili sledeči odgovori na vprašanje : Ali uspešnost službe / oddelka za kadrovske / človeške vire sistematično vrednotite?

V %	Da	Ne	Ne vem
Vse organizacije	31,3 (EU-37,4/ TD-44,0)	66,2	2,5

Le slaba tretjina organizacij sistematično vrednoti uspešnost delovanja oddelkov za ČV. Največkrat je to v organizacijah, ki so tržno usmerjene in najmanjkrat v javnem sektorju, v starejših in v tistih, ki so usmerjene v lokalne trge. Merila, ki jih uporabljajo pri vrednotenju so največkrat primerjava z zastavljenimi cilji, merila notranje stroškovne učinkovitosti in v zelo redkih primerih zunanja primerjava stroškov. Oddelki za ČV sprejemajo odločitve v konzultaciji z linijskimi vodji na področju usposabljanja, razvoja kadrov, nato pridobivanja in izbire kadrov, redkeje pa na področju povečevanja in zmanjševanja števila zaposlenih ali plačne politike.

VLOGA VODJE ODDDELKA RAVNANJA S ČL.VIRI (Ad.30)

Kakšno vlogo ima vodja kadrovske vire v vašem podjetju?

Tri podjetja ali 21,4% nima vodje kadrovske vire, 78,6% ali 11 podjetij ima vodjo kadrovske vire.

Odgovor	Št.p.	%
Deluje samo kot izvedenec za kadrovske vire	9	64

Večina podjetij ima vodjo kadrovske vire, ki deluje kot izvedenec v podporo poslovanju, kot izvedenec za kadrovske vire, deluje v smeri

da deluje kot izvedenec v podporo poslovanju	7	50
deluje v smeri poslovnih ciljev v organizaciji	7	50
razvija kulturo podjetja	7	50
je svetovalec direktorju	7	50
povezuje kadrovske dejavnosti z drugimi področji	6	43

poslovnih ciljev, povezuje kadr. dejavnost z drugimi področji in razvija strukturo podjetja ter je svetovalec direktorju.

Zupanova (1999) ugotavlja, da je največkrat glavni direktor tisti, ki sprejema odločitve na ravni kadrovske funkcije ali jih vsaj formalno potrjuje. To glede na veljavno zakonodajo ne preseneča, saj ima generalni direktor večino pristojnosti pri odločanju o zaposlovanju in odpuščanju ter o plačah. Tako je vpliv kadrovika pozitivno povezan z organizacijskim položajem vodje KS (višji, če je podrejen direktorju ali članu uprave) ter s stopnjo izobrazbe in poklicem vodje KS.

Kam je strateško usmerjen vaš oddelek za ukvarjanje s človeškimi viri? (Ad.31)

Večina (71-86% ali 10-12) oddelkov upravljanja s čl. viri je usmerjena v kakovost, v izboljšave in nove metode dela, ekonomičnost poslovanja in v nadzor nad stroški. 8 ali 57% jih je hkrati usmerjenih tudi v storitve, ki jih želi potrošnik, polovica v nove storitve, 4 ali 29% pa jih je usmerjenih v iskanje tržnih vrzeli.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001), je bilo ugotovljeno, da organizacije vseh držav vidijo kot glavni izziv za upravljanje na kadrovskem področju v prihodnjem obdobju razvoj in izobraževanje ter kadrovanje. Organizacije iz držav EU, postavljajo na tretje mesto oblikovanje ustreznih strategij, medtem ko slovenske in organizacije iz TD vprašanja motiviranja.

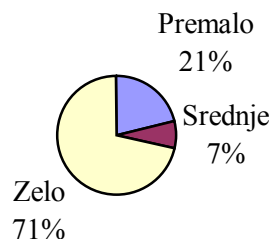
Obstaja šest factorska lestvica za MERJENJE USPEŠNOSTI KADROVSKIH MANAGERJEV; (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje, skrb za razvoj, reševanje problemov). **Ali merite uspešnost kadrovskih managerjev? In kako merite le to?** (Ad.34) V nobenem od obravnavanih podjetij ne merijo posebej uspešnost kadrovskih managerjev. Vendar pa raziskavi Svetlika in drugih (2001) ugotavljajo, da večina organizacij uporablja sisteme ocenjevanja uspešnosti kadrovskih delavcev, le te najpogosteje uporabljajo za določanje deleža plače za delovno uspešnost in določanje zmožnosti posameznikov za napredovanje.

POMEMBNOST ODDELKOV ZA UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI (Ad.9)

Pomembnost oddelkov za upravljanje s čl. viri se je povečala predvsem zaradi prispevkov kadrov k uspešnosti poslovanja podjetij. Strokovnjaki so se povezali s sodelavci na proizvodnjem, finančnem, gospodarskem, tržnem področju... tako je kadrovska dejavnost dobila svoj smisel in pomen. **Kako se ta sprememba, če se, kaže v vašem podjetju?**

**ZAVEDANJE POMENA ČL. VIROV V PODJETJU** (Ad.35)

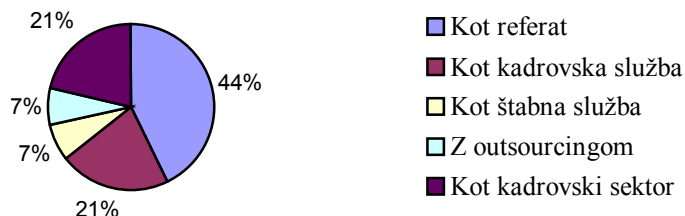
Ali se direktor v vašem podjetju zaveda pomena človeških virov v podjetju?



V preučevanih podjetjih se v 10 ali v 71% direktorji zelo zavedajo pomena človeških virov v podjetju, v 3 ali 21% premalo in le v enem podjetju se srednje zavedajo pomena človeških virov, kar pomeni neformalno zavedanje in ni aktivnosti za kakršenkoli dvig ravni ukvarjanja s človeškimi viri.

2.3.10. KADROVSKA FUNKCIJA

Kako je po vašem mnenju **ORGANIZIRANA KADROVSKA FUNKCIJA** v vašem podjetju? (Ad.12)



Večinoma je kadrovska funkcija v preučevanih podjetjih organizirana kot referat, nato v 21% kot kadrovska služba ali kot kadrovski sektor, in v enem primeru ali 7% kot štabna služba ali kot outsourcing.

V raziskavi Svetlika in drugih (2001), je bilo ugotovljeno, da ima velika večina organizacij kadrovske oddelke/oddelke za človeške vire in po odstotku (89,7) se močno približajo EU (92,0%). Obstaja povezanost med prisotnostjo oddelkov za človeške vire in velikostjo organizacije. V manjših organizacijah večkrat naletimo na situacijo, ko teh oddelkov nimajo, kar je razumljivo, saj velikost organizacije sama po sebi zahteva ustanovitev takšnih oddelkov. Vendar pa v kadrovske službe naših organizacij najdemo primerjalno najmanjše število zaposlenih v oddelkih za ČV, kar je sicer lahko posledica relativne majhnosti naših organizacij. Vendar podatki kažejo, da ima Slovenija le 1,14 kadrovske delavce na 100 zaposlenih, EU države imajo 2,34, tranzicijske države pa celo 2,55. Torej dela v naših kadrovske službe več kot dvakrat manj zaposlenih kot organizacijah drugih evropske držav.

	ŠTEVILO ORGANIZACIJ	%
Ima oddelek, referenta	183	89,7
Nima oddelka, referenta	21	10,3
Brez vodje	11	5,5
Vodja ČV član uprave, kolegija	113	56,2
Vodja ni član uprave	88	43,8

Št.zaposlenih v oddelku za ČV	SLO	EU	TD
Št.organizacij	196	5623	469
Povpr.št. zaposlenih	6,51	16,66	9,10

Vir: Svetlik in drugi, 2001

V raziskavi Zupanove (1999), je v večini podjetij (73,5%) kadrovska služba samostojna organizacijska enota in je njen vodja neposredno podrejen generalnemu direktorju oz. predsedniku (ali članu) uprave. V 17,7% je KS organizirana v okviru splošno-kadrovskega sektorja, v preostalih 8,8% pa kadrovska funkcija deluje v okviru drugih organizacijskih enot. Skupaj je v povprečju v podjetju zaposleno 4,19 kadrovske delavcev. Skoraj 90 % kadrovske delavcev je žensk, vendar pa ima 20,6% podjetij le enega zaposlenega na kadrovskem področju, le 16,2% podjetij pa ima zaposlenih več kot pet delavcev na kadrovskem področju. Prav tako lahko ugotavlja Zupanova, da v polovici podjetij razen vodje kadrovske službe ne zaposlujejo drugih kadrovske strokovnjakov. V 5,9% podjetij nimajo vodje kadrovske službe, sicer pa je za delovno mesto vodje v večini podjetij zahtevana najmanj visoka izobrazba.

V Sloveniji je povprečje kadrovske specialiste na 100 zaposlenih 0,29, to pa je bistveno manj, kot je povprečje v evropskih podjetjih, kjer zaposlujejo od 1,07 (v Veliki Britaniji) do 1,82 v (Švici) kadrovske specialiste na 100 zaposlenih (Zupan, 1999).

KVRŠČANJE KADROVSKE FUNKCIJE V MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA (Ad.12) Kam se v modelu strateškega managementa v vašem podjetju uvršča kadrovska funkcija oziroma oddelek za upravljanje človeških virov?



V 43% ali 6 podjetjih se uvršča nizko, v 36% ali 5 podjetjih se uvršča srednje do precej visoko ter visoko le v 21% ali 3 podjetjih. Še vedno je prisoten direktivni način vodenja kadrovske managerjeve in kljub visokim položajem kadrovske službe v organizacijskih strukturah, večinoma še vedno kadrovska funkcija nima prave svetovalne vloge.

Na strokovnih kadrovske posvetovanjih pri nas se pogosto postavlja vprašanje zakaj so kadrovske službe pri nas premalo uveljavljene? (Ad.36)

Kaj mislite zakaj so v slovenskem prostoru kadrovske službe premalo uveljavljene, oziroma zakaj imajo še vedno nek negativen predznak?

- Večina intervjuvancev meni, da so kadrovske službe pri nas premalo uveljavljene zaradi »papirnate« tradicije (administrativne funkcije) v bivšem socialističnem sistemu in zaradi zanemarjanja drugih aspektov upravljanja s človeškimi viri.
- Večina tudi meni, da še vedno preveliko vlogo igrajo samo stroški, saj se naša mlado lastninjena podjetja predvsem ukvarjajo z osnovnimi težavami; proizvodnjo, prodajo, distribucijo in nabavo, za kadre se običajno namenja zelo majhen delež sredstev, predvsem pa je to dejavnost, ki ne prinaša direktnega profita.
- Veliko jih meni, da je tako mišljenje posledica socialističnega sistema in nekonkurenčnega okolja, kjer visoko razvita kadrovska funkcija pravzaprav še ni imela prave vloge, omejena je bila na politiko in privilegije.
- Mnogi menijo, da je to tudi posledica nepoznavanja dela s strani vodstva, kjer se vodstvo pravzaprav sploh ne zaveda, kako mu lahko kadrovska funkcija lahko pomaga.
- Nekaj jih je mnenja, da ima kadrovska funkcija še vedno nek negativen predznak, ker je v socialističnem sistemu, kadrovska služba služila za zaposlovanje kadrov, ki so bili prerazporejeni ali odveč, pa jih zaradi polne zaposlenosti niso odpuščali. Taki posamezniki pravzaprav niso vedeli kaj se v kadrovskih službah sploh počne in zakaj so delali to kar so delali.

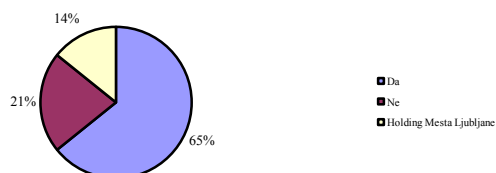
Ali imate zaposlenega STROKOVNJAKA ZA DELOVNO PRAVNO PODROČJE, ki ureja individualna in kolektivna delovna razmerja in spore? Kaj je le ta po izobrazbi (ali je pravnik, višji upravni delavec ali kaj drugega) Prosim, navedite tudi zunanje pravne svetovalce, če se jih poslužujete – outsourcing. (Ad.28)

43%(6) podjetij ima svojega strokovnjaka za delovno pravno področje (večinoma so to višji upravni delavci in organizatorji dela, v manjšini pa pravniki), 57% (8) podjetij ima zunanjega strokovnjaka za delovno pravno področje, ki je običajno pravnik - odvetnik. Nobeno podjetje ni brez svetovalca za delovno pravno zakonodajo.

2.3.11. EVROPSKA UNIJA (Ad.8)

Pri dokapitalizaciji Merkurja d.d. je pomagala Evropska Banka za obnovo in razvoj. Danes je v nadzorni svet vključen predstavnik Evropske banke.

Ali je vašemu podjetju nudila kakšna institucija tovrstno pomoč iz EU in kakšno obliko?

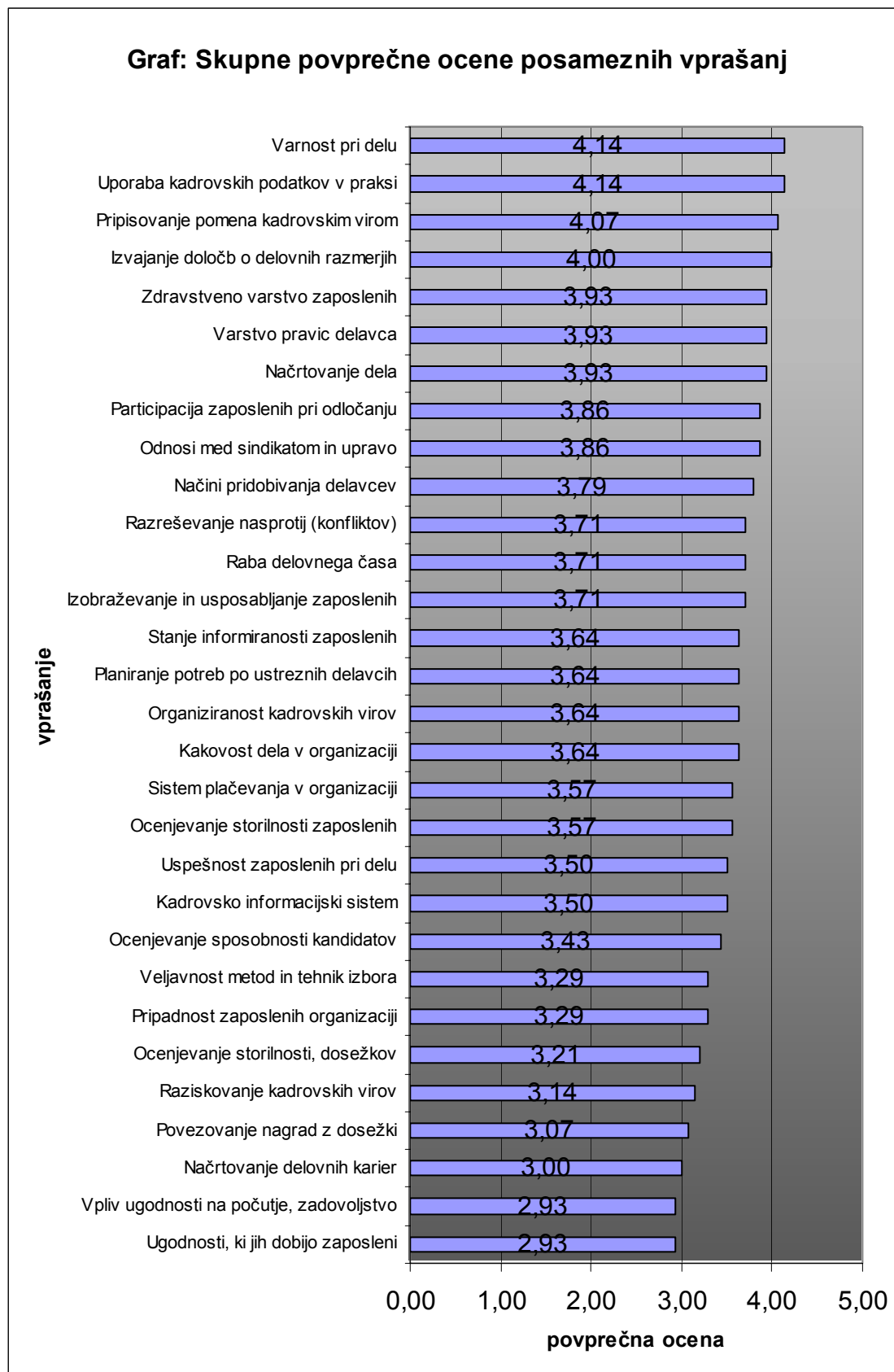


Pri dokapitalizaciji ali razvoju so podjetjem nudile pomoč različne institucije; Evropska Banka, NLB, Francoska banka, Japonci, Siemens, matično podjetje in Hypo Banka.

Ali ZAPOSLUJETE TUJCE v vašem podjetju? (Ad.32)

To vprašanje sem izpostavila zaradi vključevanja Slovenije v EU, ter zaradi tako perečega problema kot je opisan v različnih medijih »beg možganov v tujino« in prosti pretok delovne sile držav EU. Tujce zaposlujejo v 10 podjetjih. V povprečju podjetja zaposlujejo 11 tujcev, ki pa so v 86 % iz bivših Jugoslovanskih republik oziroma čakajo na državljanstvo. Le v dveh podjetjih poleg njih zaposlujejo tudi ljudi iz Zahoda (Italjane, Irce, Nemce in Angleže).

2.4. ANALIZA STANJA KADROVSKIH VIROV



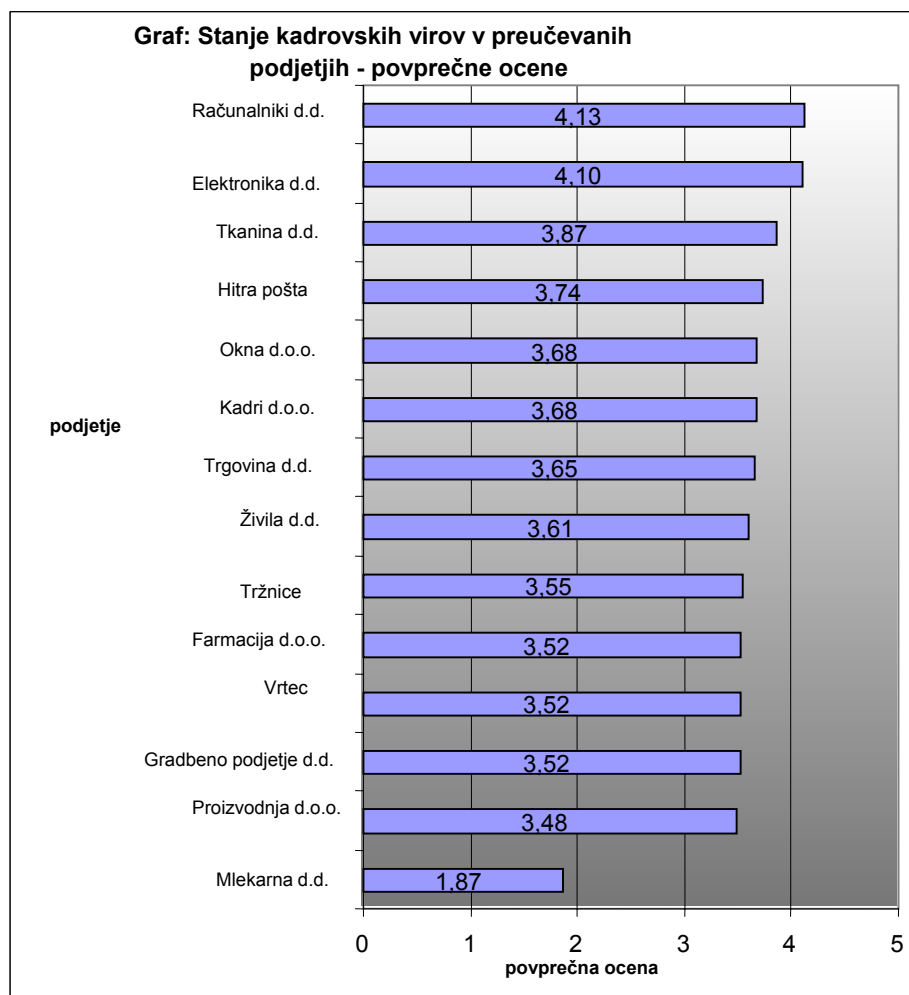
(vir: Možina, 1998:25)

V grafu so navedene povprečne ocene posameznih vprašanj iz Priloge- Stanje kadrovskih virov, pri čemer 5 pomeni zelo dobro in 1 zelo slabo. Na zastavljena vprašanja so odgovarjali vsi intervjuvanci, torej vodje kadrovskih oddelkov ali oddelkov za človeške vire ali pa posamezni direktorji podjetij. Iz grafa je razvidno, da so povprečne ocene posameznih vprašanj od 2,93 do 4,14. Najboljše so bila ocenjena vprašanja o Varnosti pri delu, Uporaba kadrovskih podatkov v praksi, Pripisovanje pomena kadrovskim virom, Izvajanje določb o delovnih razmerjih, Zdravstveno varstvo zaposlenih, Varstvo pravic delavca in načrtovanje dela. Iz tega je razvidno, da še vedno velja, kar je v svoji raziskavi ugotovila dr. Zupanova, da je na slovenskem prostoru zelo uveljavljeno upoštevanje Zakona o delovnih razmerjih in sistemizacije delovnih mest. Menim, da prav to botruje visokim ocenam teh vprašanj, hkrati pa dokazuje administrativno uveljavljenost kadrovske funkcije v Slovenskem prostoru.

Poleg visoko ocenjenih vprašanj, isto tezo dokazujejo tudi najnižje ocenjena vprašanja, ki so; Raziskovanje kadrovskih virov, Povezovanje nagrad z dosežki, Načrtovanje delovnih karier, Vpliv ugodnosti na počutje, zadovoljstvo ter Ugodnosti, ki jih dobijo zaposleni. Torej lahko sklepamo, da je razvoj kadrov v posameznih organizacijah še v začetkih, prav tako, pa ni prave povezave med uspešnostjo, delovnimi dosežki in nagradami, kar je prav tako ugotovila dr. Zupanova. V njeni raziskavi je bilo zanimivo prav slednje, saj je bil ravno pri vodilnemu kadru in managementu največji del fiksne plače (celo do 80%).

Iz srednjih ocen lahko sklepamo, da se podjetja »učijo« uvrstiti kadrovske funkcije višje v svojo organizacijsko strukturo in iz analize intervjuja, ki sledi vidimo, da se direktorji zavedajo njenega pomena. Menim, da je v izvajanju naše kadrovske funkcije še vedno veliko ostankov iz prejšnjega samoupravnega sistema, saj se še vedno visoko uvršča Participacija zaposlenih pri odločanju in Odnosi med sindikatom in upravo.

Hkrati pa se vse višje uvrščajo vprašanja o Načinih pridobivanja delavcev, Razreševanjih konfliktov, Rabi delovnega časa, Izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, Stanju informiranosti zaposlenih, Planiranju potreb po ustreznih delavcih, Organiziranju kadrovskih virov, o Sistemu plačevanja v organizaciji, Ocenjevanju storilnosti zaposlenih, Uspešnosti zaposlenih pri delu, Kadrovske informacijskem sistemu in Ocenjevanju sposobnosti kandidatov. Zelo nizko se uvrščajo vprašanja o Veljavnosti metod in tehnik izbora, Pripadnosti zaposlenih organizaciji ter Ocenjevanju storilnosti, dosežkov.



V grafu so povprečne vrednosti vseh odgovorov skupaj, torej splošna povprečna ocena glede na posamezno podjetje, iz katere lahko sklepamo na splošno oceno ravnanja s kadrovskimi viri v posameznem podjetju, ki pa je nekoliko tudi subjektivna, s stališča samega vodja ali direktorja podjetja oz. organizacije.

Kot vidimo na zgornjem grafu, se povprečne ocene podjetij gibljejo med 1,87 in 4,13. Najboljše ocene so dobila naslednja podjetja; Računalniki d.d., Elektronika d.d., Tkanina d.d. ter Hitra pošta. Zanimivo je, da so vsa podjetja v mešani lasti s tujim partnerjem in po »zahodnem mišljenju« veliko dajo na razvoj kadrov in kadrovske funkcije, zato ni čudno, da so v poslovnem okolju tako uspešna. Verjetno pa je tudi obratno, saj so tudi v ekonomskem pogledu le ta zelo uspešna in si tako vrhunsko ravnanje s kadrovskimi viri lahko privoščijo. Najslabše sta bili ocenjeni naslednji podjetji; Proizvodnja d.o.o. in Mlekarna d.d. Posledično je lahko to odraz proizvodnega dela, saj masi nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev ter njihovem razvoju ne posvečajo veliko pozornosti, hkrati pa se v obeh podjetjih kadrovska funkcija izvaja na neprofesionalen način z oddelčnim direktorjem, ki dajeta prednost

predvsem delovnim rezultatom (normam) in kadrovske funkciji ne pripisujeta velikega pomena. Le ta ima zelo majhno vlogo, pa še to bolj administrativno.

3. SKLEPI IN UGOTOVITVE

Da bi bili zagotovljeni vsi cilji in uresničene vse vizije ter strategije podjetja se moramo truditi narediti ponosne zaposlene in zadovoljne lastnike podjetij, navdušiti stranke in hkrati razvijati družbo. Vse to nam omogoča usklajeno delovanje modela 7 S (strategije, vizije, strukture, sistema, sloga vodenja, sodelavcev, sposobnosti in skupne vrednote, ideje). Med podjetji se zaradi stalnega napredka kaže močna potreba po stalnem izobraževanju, kar se uresničuje skozi učečo se organizacijo. Vse bolj se s kadrovska funkcija prepleta s strategijo podjetij, ki največkrat danes zajema vse tri glavne strategije: splošno, poslovno in funkcijsko. Pravtako se kadrovska funkcija prepleta s poslanstvom, saj je v veliko pomoč pri njegovem uresničevanju, le ta namreč opredeljuje razloge za obstoj podjetja in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja podjetja. Vizija govori o sanjah, vrednotah in dobrih lastnostih podjetja, odgovarja na vprašanje kaj bi hoteli biti in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje kako bomo to dosegli, kar zopet pokaže na nujno prisotnost kadrovske funkcije. Cilji podjetja so okvirno določeni že z vizijo. Večkrat jih podjetja uporabljajo za merjenje uspešnosti in so v pomoč pri presojanju alternativ. Uporabimo jih lahko pri izbiranju ustrezne strategije, ker zaposleni prilagajajo svoje obnašanje ciljem podjetja, ki jih morajo poznati. Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv element, vendar se strinjam z Druckerjem (2001), ko pravi, da je v trenutnih časih nemogoče govoriti o eni sami organizacijski obliki, temveč so prisotne konstantne spremembe, ki onemogočajo obstoj ene same oblike. Vse bolj je v podjetjih moč opaziti organiziranje dela na delovne ali projektne skupine (HUB ali grozdne organizacije oz. trapezoidna org. struktura), seveda pa tudi v preučevanih podjetjih ni čistih organizacijskih oblik.

Danes so ljudje izvor konkurenčnosti v podjetjih; ljudje prepoznajo poslovne priložnosti, razvijajo nove izdelke, oblikujejo strategije, ipd. Če so uspešni, je uspešno tudi podjetje. Potrebno je neprestano inoviranje, izboljševanje in neprestano iskanje konkurenčnih prednosti. Podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost na ljudeh, s tem pa postaja v podjetjih vse pomembnejša vloga kadrovske funkcije. Preobrazba kadrovske funkcije v sodobni pristop oz. v ravnanje s človeškimi viri ni enostavna in tudi še ni zaživela v vseh podjetjih. Preučevana podjetja se sicer trudijo ravnati po sodobnih načelih ravnanja s človeškimi viri ali

kadrovskega managementa, marsikje pa se še vedno otepajo z zgodovino, izgubo trgov ali vstopom v Evropsko Unijo in še vedno omejujejo poslovno pozornost na prodajo, marketing, proizvodnjo in kakovost, kadre pa puščajo ob strani, kot da bi bili v podjetju »nujno zlo«. Marsikje imajo zelo razvito kadrovske funkcije in visok nivo razvoja kadrov, večinoma se glede kadrovske funkcije ocenjujejo zelo dobro in dobro ocenjujejo tudi zavedanje vodstva o pomembnosti kadrovske funkcije. V današnjem času ne zadoščajo več le sestavine klasičnega instrumentalnega zaposlitvenega odnosa, temveč moraš ljudem ponuditi ustrezen razlog, da si želijo ostati v podjetju. Pomembno je, da ljudje v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje ter uveljaviti svoje interese. Ljudi kot ključnega izvora konkurenčnosti ne moremo prepustiti naključnemu delu in trenutnim odločitvam, zato so uspešna podjetja le tista, ki tudi v praksi uveljavljajo ravnanje s človeškimi viri kot sodoben način izvajanja kadrovske funkcije. Kadrovske funkcije lahko pojmujejo kot funkcije z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje.

Pomembno vlogo pri razvoju že omenjene konkurenčnosti v mojem pogledu igrata tudi vstop Slovenije v **Evropsko Unijo in globalizacija**. Pomembno se je odzvati na spremembe v okolju, saj predstavljamo le 0,04 promila svetovne populacije, smo člani nekdanjih Jugoslovanskih držav, na meji med »moderno« Evropo in »nemodernim« balkanom. Prednost imamo v poznavanju in razumevanju balkanske kulture in zgodovine. Veliko vlogo igra produktivnost kadrov, ki dviguje globalno konkurenčnost držav. Vpliv kadrov na globalno konkurenčnost je neposreden in se ga dosega s povečevanjem kulturno-tehnične in izobrazbene ravni kadrov ter z modernimi oblikami organizacije. Slovenija ima po objavljenih podatkih v kadrovske virih še vedno velike rezerve, ki bi jih bilo potrebno izkoristiti. Tudi članstvo v Evropski Uniji pomeni različne strukturne spremembe, vendar nanje ne bomo mogli odgovoriti brez ustreznih kadrov. Spremembe se obetajo tudi v zaposlovanju; fleksibilni delovni čas, prost pretok delovne sile, varnost zaposlitve ipd. Vprašljivo je tudi vmešavanje države v gospodarstvo in veliko število državnih uslužbencev. Prav zaradi teh razlogov se Avstrija, Francija in Belgija že vrsto let trudijo izboljšati svojo globalno konkurenčnost. Vendar pa je Slovenija med vsemi tranzicijskimi državami v letu 2000 dosegla največji napredek. Internacionalizacija, finančni trgi ter delovanje vlade in javne uprave so področja, ki se z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo najbolj izboljšujejo. Intervjuvani imajo pozitiven odnos do Evropske Unije, sprememb se ne bojijo, sicer izražajo določeno stopnjo zaskrbljenosti glede gospodarskega sodelovanja, vendar večina s tujino že

sodeluje in v svojih podjetjih že zaposluje tujce. Vsi so mnenja, da smo Slovenci delovni, izobraženi in fleksibilni. Poudarjajo svoje pozitivne izkušnje sodelovanja s tujino.

V preučevanih podjetjih se **vizija** največkrat nanaša na kakovost izdelkov in storitev, na strokovnost in usmerjenost h kupcem, njihovim željam in potrebam. Nanaša se tudi na povečevanje vrednosti podjetja, izpolnjevanje poslovnih procesov in ohranjanje vodilnega položaja. V 5 podjetjih ali v 36% se vizija nanaša tudi na kadre; na pridobivanje najboljših kadrov, zagotavljanje zaposlenim dobre delovne pogoje in socialno varnost ter na nove oblike in metode dela. Ostala podjetja se bolj osredotočajo na prodajo, storitve in kakovost.

Pri **poslanstvu** se vsa podjetja osredotočajo na izboljšanje proizvodnje in storitev, na krepitev ali izboljšanje svojih tržnih položajev in odnosov do strank, tudi tu se podjetja osredotočajo na kakovost, vzpostavljanje partnerskih odnosov, sledenju trendov tako v proizvodnji kot skrbi za zaposlene, ter zahtevam kupcev. Kadar se poslanstvo nanaša na zaposlene (v 36% ali 5 podjetjih) omenjajo skrb za zaposlene, vzpodbujanje intelektualnega in osebnostnega razvoja, zagotavljanje prijaznega in ustvarjalnega delovnega okolja ter priložnosti za izobraževanje. Omenjajo tudi predanost zaposlenih za delo ter pripadnosti podjetju.

Pri **ciljih** največkrat omenjajo povečevanje vrednosti podjetja ali tržnega deleža, večji izvoz, tehnološko posodabljanje, ipd. Kadar v njih omenjajo kadre, se le ti nanašajo na povečevanje produktivnosti zaposlenih, ustrezno zasedenost delovnih mest, izboljšanje dostopa do informacij za zaposlene, vlaganje v razvoj, boljši izkoristek delovnega časa, povečevanje socialne vrednosti zaposlenih,...

Kadar v proces oblikovanja **strategije** podjetja vključijo tudi človeške vire (8 ali 57%) omenjajo izkoristek tehnološkega znanja, nove poslovne priložnosti, pridobivanje in motivacijo zaposlenih, nagrajevanje, lojalnosti zaposlenih... Podjetja dajejo podporo tudi org. klimi, izobraževanju kadrov, timskega delu in razvoju kadrov. Jasno definirana razvojna strategija predstavlja temelj za doseganje zastavljenih ciljev ter ob tem tudi razkriva koliko in kakšne kadre podjetje potrebuje ali jih bo potrebovalo v prihodnosti.

V podjetjih so največkrat kombinirane funkcijska, štabna, linijska pa tudi matrična **organizacijska struktura**.

Iz **intervjuja**, ki sem ga opravila v 14 podjetjih, lahko sklepam na nekatere značilnosti ravnanja s človeškimi viri. Skušala bom povzeti tiste glavne, za kadrovske funkcije pomembne komponente.

8 ali 57% podjetij dela na **zadovoljstvu zaposlenih**, ostali le temu ne pripisujejo velikega pomena. 9 podjetij v ta namen izvaja anketiranje, 6 letne razgovore, nekateri ponujajo

izobraževanja, bonuse, delajo letne delovne načrte in izvajajo analizo dela. Polovica jih trdi, da je pripadnost zaposlenih visoka. Večina podjetij (12 ali 86%) uporablja sistem **razvoja kadrov**. V ta namen izvajajo redne letne razgovore, anketirajo, štipendirajo in izvajajo polletne razgovore z zaposlenimi. Razvoj kadrov je torej dobro razvit v večini od preučevanih podjetij. Največkrat gre za izobraževanja, strokovna uvajanja, stalni strokovni, delovni in osebnosti razvoj, zagotavljanje prenosa znanja in povečanje pripadnosti zaposlenih. Večinoma se z dogorevajočimi in problematičnimi kadri še vedno ukvarjajo na mehak način, le 4 podjetja ali 29% so taka, ki take zaposlene odpustijo. Podjetja nimajo izdelanega **sistema izobraževanja**, se pa določena izobraževanja vključi v letni delovni načrt, večinoma jih planirajo sproti. V skoraj polovici podjetij se znanje izobraževanj, ki so jih deležni zaposleni, ne posreduje naprej.

12 podjetij ali 86% izvaja **analizo dela**, ki pa je večinoma omejena samo na sistematizacijo delovnih mest, za katero največkrat uporabljajo opazovanje postopkov dela, intervju, vprašalnik in dnevnik dela. Večina ali 40% jih misli, da analiza dela nima vpliva na načrtovanje poslovanja podjetja. **Sistem komuniciranja** je večinoma dobro razvit, neformalen, odprt ali kombiniran. Največkrat kot komunikacijski kanal uporabljajo oglasne deske, elektronsko pošto in interni časopis. **Sistem nagrajevanja** je srednje razvit, imajo sicer programe kot so delavec četrletja, nagrade za nebolniško, mesečno nagrajevanje, napredovanje ipd. Nedenarnih ugodnosti je malo, običajno gre za različne rekreacije, zdravniške preglede, gledališke predstave, ni pa oblik kot so delavske delnice, zelo malo je dodatnega pokojninskega zavarovanja in programov starševstva. **Nove kadre pridobivajo** predvsem preko vez in poznanstev, šele nato preko zunanega in nato preko notranjega trga delovne sile. Pri tem gre največkrat za intervju z vodjem oz. direktorjem, uporabljajo še teste funkcionalnih znanj in psihološke teste. Za vodilna managerska mesta največkrat rekrutirajo ljudi od znotraj (64%), torej izmed kadrov, ki so že v organizaciji. Glede **outsourcinga** so bila mnenja zelo deljena; strateški motivi so večinoma zmanjšani stroški, strokovnost, specializacija, čas in lažje poslovanje, slabosti pa usklajevanje, komunikacija, identifikacija, pregled nad delom in zavarovanje za primer odpovedi pogodbe. Večina se poslužuje outsourcinga v informatiki in izobraževanju, polovica v čiščenju poslovnih prostorov in nekaj v knjigovodstvu, računovodstvu in pravni službi. Le eno podjetje nima outsourcinga, oz. ga ne uporablja. Večinoma partnerje najdejo preko referenc in priporočil ter preko ponudb, oglasov in razpisov. Ocenjujejo, da imajo večinoma (43%) še vedno bolj administrativno **strategijo ravnanja s človeškimi viri**, kar nekaj ali 36% ima razvojno, in majhen del kontrolno in preiskovalno. V vseh podjetjih je v oddelku za čl. vire prisoten generalist,

polovica podjetij pa ima poleg generalista še specialiste za posamezna področja. Polovico podjetij tudi izvaja **ocenjevanje ravnanja s človeškimi viri**, čeprav ne vedno v formalni obliki, polovica pa ocenjevanja ne izvaja. Večina podjetij ima vodjo kadrovskih virov, ki deluje kot izvedenec v podporo poslovanju. Kar 3 podjetja ali 21% nima vodje kadrovskih virov. Večina oddelkov upravljanja s čl. viri je strateško usmerjenih v kakovost, v izboljšave in nove metode dela, v ekonomičnost poslovanja in v nadzor nad stroški. Žal v nobenem, od obravnavanih podjetij ne merijo posebej uspešnosti kadrovskih managerjev, kar je povsem v nasprotju s Svetlikovo raziskavo (2001), kjer ugotavlja, da večina organizacij uporablja sisteme ocenjevanja uspešnosti kadrovskih managerjev. Večina ali 71% direktorjev preučevanih 14 podjetij se zelo zaveda pomena človeških virov v podjetju, vendar pregled aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo kaže na različno stopnjo uresničevanja tega zavedanja.

V 44% je **kadrovska funkcija organizirana** kot referat, nato kot kadrovska služba ali kot kadrovski sektor in v enem primeru kot štabna služba ali outsourcing. Obstaja povezava med organizacijo kadrovske funkcije in velikostjo podjetja. Intervjuvani menijo, da se v 43% kadrovska funkcija uvršča nizko v modelu strateškega managementa in 36%, da se uvršča srednje, kar pa je presenetljivo glede na odgovor večine, da se direktorji podjetij zelo zavedajo pomena človeških virov v podjetju. Sklepamo lahko, da se zavedajo, vendar pa je realno reševanje takšne problematike še vedno prezahtevno in v fazi razvoja. Intervjuvanci menijo, da so kadrovske službe pri nas premalo uveljavljene zaradi »papirnat« tradicije socialistične zgodovine in zanemarjanja drugih aspektov upravljanja s človeškimi viri. Še vedno se opaža prevelik poudarek na stroškovni vidik poslovanja in ukvarjanje z osnovnimi težavami: s proizvodnjo, prodajo, distribucijo in nabavo, predvsem pa kadrovska funkcija ne prinaša direktnega profita.

Analiza številčnih podatkov v intervjuju nam pove, da je stopnja povprečne fluktuacije sicer visoka, toda obravnavana podjetja imajo visok delež zaposlenih v proizvodnji. Vendar tudi raziskava dr. Svetlika potrjuje moje rezultate, saj kaže, da imamo v Sloveniji težave s pridobivanjem in obdržanjem strokovnjakov, predvsem s področja tehnike in informacijske tehnologije. Kot pravi Zupanova, je absentizem eden od načinov, kako zaposleni izražajo nezadovoljstvo na delovnih mestih. V njeni raziskavi (1999) je bila povprečna vrednost 9.21, v »mojih« podjetjih je bila ta vrednost 4,11, torej lahko sklepamo, da so programi za zmanjševanja absentizma in nagrade za nebolniško zelo uspešni. Zaposlitev za skrajšan delovni čas je še zelo malo (predvsem gre za zdravstvene primere), v 8 podjetjih ali 57% jih sploh nimajo. Povečuje se zaposlovanje za določen čas in projektno delo, kar ugotavljata tako

Zupanova kot Svetlik. Zelo malo je pogodbenih in sezonskih delavcev. V podjetjih prevladuje moška delovna sila (62%) in V. stopnja izobrazbe (24%), sledi ji VII. stopnja z 19% in nato IV. s 16%. Število zaposlenih v preučevanih podjetjih v večini podjetij raste. Leta 1990 je bilo povprečno št. zaposlenih v podjetjih 397, leta 1995 409, leta 2000 pa 523. Povprečna starost kolektiva je 37 let, torej lahko sklepamo, da prevladuje pretežno mlad kolektiv. V lastništvu vedno več podjetij pridobiva tuje partnerje in pomoč iz različnih skladov Evropske Skupnosti. 37% intervjuvanih je bilo organizatorjev dela, 21% ekonomistov in 14% sociologov, kar sovпада z raziskavo Zupanove, da je med dejanskimi poklici vodij kadrovske službe največ pravnikov in organizatorjev dela.

Analiza stanja kadrovskih virov nam podaja povprečne ocene posameznih vprašanj o ravnanju s človeškimi viri. Najboljše povprečne ocene so dobila vprašanja: Varnost pri delu (je posledica zakonskih določil), Uporaba kadrovskih podatkov v praksi (tudi tu se kaže administrativna vloga kadrovske funkcije), Pripisovanje pomena kadrovskim virom in izvajanje določb o delovnih razmerjih. Podrobnejši rezultati so na strani 73. Najboljše se je s povprečnimi ocenami uvrstilo podjetje Računalniki d.d., Elektronika d.d. in Tkanina d.d.. Vsa tri podjetja so tehnološko v samem vrhu, uporabljajo sodobne prijeme ravnanja s človeškimi viri, veliko sodelujejo s tujino in veliko vlagajo v kadre.

Sklepamo lahko, da se podjetja učijo sodobnega ravnanja s človeškimi viri, nekatera so pri tem zelo uspešna. Žal je vidna močna povezava med položajem in razvitostjo kadrovske funkcije in ekonomsko uspešnostjo podjetja. Se pa glede na pridobljene podatke strinjam s Svetlikovo raziskavo, da imamo še vedno na splošno premalo managerskih znanj, posvečamo preveliko pozornost funkcionalnim znanjem, hkrati je kadrovska funkcija v preučevanih podjetjih v praksi še vedno premalo vpeta v strategijo in vizijo podjetja. Premalo je v praksi prisotne Svetlikove teze; da so vsi linijski vodje danes nekoliko tudi kadroviki in vsi kadroviki tudi nekoliko managerji. Podjetja bi se morala zavedati, da vlaganje v kadre, njihovo usposabljanje in izobraževanje nikakor ni strošek, temveč investicija, ki pomembno prispeva k dvigu, oziroma ohranjanju konkurenčnosti podjetja.

Vloga upravljanja človeških virov v podjetju se spreminja. Upravljanje človeških virov je aktivni del poslovnega procesa in mora podpirati proces razvoja poslovne strategije v podjetju. Strategija upravljanja človeških virov služi predvsem poslovnim potrebam podjetja. Prehod iz kadrovske funkcije v upravljanje človeških virov vsebuje tudi drugačno vlogo te funkcije v podjetju (Slika 5: Spremenjena vloga funkcije upravljanja človeških virov (Benčina, 2001));

Kadrovska – personalna funkcija

- kontrolna in odločevalna vloga
- ljudje kot strošek
- usmerjenost na pravila in regulativo
- usmerjenost na ljudi



Upravljanje človeških virov

- svetovalna in izvrševalna vloga
- ljudje kot bogastvo
- svetuje, vodi, vzpodbuja
- poslovna usmerjenost

Sklep naloge bi lahko izrazila z znamenitim stavkom Dana Kendalla, znanega kadrovskega managerja iz podjetja Anthem, ki je zapisal: » Sporočilo je jasno; kadrovska funkcija ne sme biti le košček za podjetje, ampak mora s svojimi aktivnostmi dosegati pozitivne spremembe pri zaposlenih in s tem dodajati novo vrednost delovni organizaciji.« Od kadrovske funkcije se pričakuje, da iz vsakega posameznika izvabi najboljše za delovno organizacijo. Ko bomo to zares dosegli in znali to izmeriti ter ovrednotiti tudi s finančnimi in ekonomskimi kazalci, morda res ne bo več daleč čas, ko bodo podjetja pravzaprav vodili kadrovski strokovnjaki oziroma tisti, ki bodo imeli največ znanja in moči za to, kako pri delu učinkovito ravnati z ljudmi.

4. ZAKLJUČEK

V svoji diplomski nalogi sem podala jasno sliko organiziranosti podjetij, njihovih kadrovskih služb, organizacijskih struktur, analizirala sem poslovna poročila, intervjuje in statistike, kar mi je omogočilo podrobnejši vpogled v kadrovske službe, hkrati pa mi je približalo tudi razmišljanje zaposlenih in njihovih vodilnih v kadrovske funkciji. Nova vloga kadrovske funkcije v podjetjih predstavlja pravo nasprotje dosedanjemu razmišljanju in delovanju. "Kadrovske delavce" se sedaj pojavljajo v vlogi svetovalcev, so sokreatorji in predlagalci poslovne politike in strategije podjetja.

V slovenskem prostoru pogosto slišimo, da so ljudje ključni izvor konkurenčnosti. Dejstvo pa je, da v mnogih podjetjih ljudem kot izvoru konkurenčnosti ne posvečajo dovolj pozornosti. Tudi kadrovske funkcije še vedno pre pogosto obravnavajo le kot poslovno funkcijo, ne pa kot strateškega partnerja. Vse to kaže na zaostajanje za sodobnim razvojem kadrovske funkcije, predvsem managerji bi se morali danes zavedati pomena kadrovske strokovnjakov in podpore okolja. Nedvomno bodo naraščajoča konkurenca, vključitev Slovenije v EU, globalizacija in značilnosti informacijske družbe vplivali na to, da se bodo morala slovenska podjetja prilagajati svetovnim smernicam.

Predvidevamo lahko, da bo večina slovenskih podjetij v prihodnosti mednarodno usmerjenih, le-ta bodo morala povečevati svojo konkurenčnost z visoko kakovostjo in inovativnostjo. Še vedno so v slovenskih podjetjih prisotni ostanki prejšnjega sistema, zato pogosto prihaja do konflikta med še vedno socialističnimi vrednotami in načinom razmišljanja na eni strani in odzivom na zaostrene poslovne pogoje in visoko profesionalno kadrovske funkcije na drugi

strani. Danes mora kadrovska funkcija s svojimi aktivnostmi delovni organizaciji dodajati novo vrednost.

Na delo kadrovske menedžerje vplivajo tako tehnološke spremembe kot tudi demografske spremembe (mobilnost delovne sile), drugačen je političen okvir, v katerem deluje podjetje (globalizacija v okviru Evropske unije), pomembne pa so tudi spremembe vrednot mlajših generacij. Kadrovski management potrebuje povezavo z upravo, saj je to edini način, da se strateški cilji podjetja preslikajo tudi na upravljanje s človeškimi viri.

Tako lahko hipotezo, da se kadrovske službe v preučevanih podjetjih uvrščajo relativno visoko v organizacijski shemi podjetja in imajo svetovalno vlogo do direktorja, potrdim, saj se kar v 64 % kadrovska služba oziroma oddelek za človeške vire uvršča visoko v organizacijski strukturi, sodi med svetovalce ožjemu kolegiju ter ima s tem svetovalno vlogo. Vendar je iz intervjuja razvidno, da vodje sami sebe uvrščajo precej nižje kot to lahko sodimo po organizacijskih strukturah. Le 21% se jih uvršča visoko, 36% srednje do precej visoko, kar 43% pa nizko v modelu strateškega managementa. Še vedno je prisoten direktivni način vodenja kadrovskega managerjev in kljub visokim položajem kadrovske službe v organizacijskih strukturah, večinoma intervjuvanci še vedno menijo, da kadrovska funkcija nima prave svetovalne vloge. Vendar vseeno iz analiz poslovnih poročil, statistik in razvitosti kadrovske službe ugotavljam, da se v večini preučevanih podjetij kadrovska funkcija dobro razvija in pridobiva na pomenu, kot svetovalna funkcija upravi. Vloga in mesto kadrovske funkcije v podjetju je namreč odvisna predvsem od samega vodstva in njegovega razumevanja in zavedanja pomembnosti le te. V kolikor je v družbi z omejeno odgovornostjo direktor kadrovske službe tudi član ožjega vodstva, to daje določeno kredibilnost kadrovske funkciji. Drugače pa se mora le ta še boriti za svoj obstoj in mesto in je učinkovito upravljanje s človeškimi viri nekoliko težje.

Naslednjo hipotezo, da je vloga kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih še vedno bolj administrativna lahko potrdim iz analiz intervjujev. Intervjuvani so v 46% odgovorili, da imajo administrativno strategijo ravnanja s kadrovskega viri, 37% ima razvojno strategijo, 10% kontrolno in 7% preiskovalno. Klasično - administrativno obravnavanje ljudi v hitro spreminjajočih in tekmovalnih pogojih ne omogoča sodobnih načinov ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva okolje. Kadrovska funkcija zagotavlja določene storitve (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje,...), ki jih organizacije potrebujejo. Ravnanje s kadrovskega viri

pa zajema globalni, strateški vidik obravnavanja zaposlenih v smeri razvoja in uspešnosti vseh sodelujočih. Večina kadrovskih služb v podjetjih še vedno posveča izjemno veliko pozornost različnim strokovnim metodam za testiranje sposobnosti in izbiro kadrov, takšnim in drugačnim modelom materialne motivacije, pa tudi sistemu izobraževanja in strokovnega usposabljanja zaposlenih, vendar pa z vidika nekega zares celovitega Human Resource Managementa, v pravem pomenu besede brez dvoma odločno premalo. Primarna naloga kadrovske funkcije je še vedno administrativna funkcija, torej lahko hipotezo potrdim, vendar vse bolj postaja razvojna pri kateri lahko najdemo sodelovanje z strategijo, poslanstvom in vizijo podjetij.

Zadnjo hipotezo, da je število kadrovskih delavcev manjše kot bi po teoriji organiziranosti kadrovske funkcije moralo biti (število zaposlenih v kadrovski službi / število zaposlenih) lahko zavrnem. V 44% podjetij je kadrovska funkcija organizirana kot referat, kar pomeni 1-2 zaposlena v podjetjih s 100-200 delavci, v 21% kot kadrovska služba, to je 2-7 zaposlenih v podjetjih od 200-600 delavcev in prav tako 21% kot kadrovski sektor (od 4 zaposlenih pa do števila v razmerju 1 kadrovski strokovnjak na 120-200 delavcev, v podjetjih z več kot 600 delavci. Le eno podjetje ima organizirano kadrovsko funkcijo kot outsourcing. V povprečju so na kadrovske področju v preučevanih podjetjih 4 ljudje, kar pomeni v povprečju en zaposlen na 130 delavcev.

Za sodobno organiziranost podjetij so značilne sploščene piramide, srednje ravni managementa 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. Tako so na eni strani vse bolj pomembni člani tima, njihovo sodelovanje, na drugi strani pa managerji 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.

Problemi globalizacije se v določeni meri lahko rešujejo z ustreznimi makroekonomskimi odgovori, ki so povezani s politiko obrestnih mer, tečajem valute, davčno politiko ipd., hkrati pa so rešitve problemov v pomembni meri povezane z vprašanjem kadrov, saj še tako dobri makroekonomski ukrepi ne morejo kazati učinkov brez ustreznih kadrov. Dolgoročno gledano so predvsem kadri tisti, ki lahko doprinesejo k razvoju in večji konkurenčnosti podjetij in celotne družbe. Tudi vključevanje v EU je samo ena izmed komponent globalizacije, zato

bodo procesi sprememb potekali čedalje hitreje, potrebe po konkurenčnosti pa bodo čedalje večje.

Vsa dejstva kažejo, da se mora podjetje, ki se je odločilo, da bo uspešno, zavedati pomena kadrovske funkcije.

V mnogočem, se bomo morali tudi kadroviki ozirati na pet pojavov, ki postajajo danes gotovosti in imajo predvsem družbeni in politični značaj, ne pa tudi ekonomskega (Drucker, 2001). **1. Usihajoča rodnost** v razvitem svetu (pomembna bo starostna struktura prebivalstva in preseljevanje iz tretjega sveta – revnih držav). **2. Premiki v porazdelitvi dohodkov** (Demografska gibanja so v preteklosti spremenila strukturo lastništva v vseh razvitih državah in botrovala razvoju pokojninskih in vzajemnih skladov, ki so danes lastniki velikega števila delniških družb. **3. Definicija uspešnosti** (Vse ustanove bodo morale vključiti globalno konkurenčnost med svoje strateške cilje.) **4. Svetovna konkurenčnost** (Rast in širjenje poslovanja bosta vse manj temeljila na združitvah in prevzemih, vse bolj pa na povezavah, partnerstvih, mešanih podjetjih in vseh ostalih vrstah razmerij z organizacijami, ki se nahajajo na območjih pod drugo politično pristojnostjo.) **5. Vse večje neskladje med ekonomsko globalizacijo in politično razdrobljenostjo** (Eden glavnih izzivov managementa 21. stoletja je preoblikovanje organizacije v usmerjevalce sprememb. Vse bolj pomembna bo vzporedna kariera, ki bo prihajala do izraza v drugi polovici življenja ljudi. Obstaja velika verjetnost, da bo povprečna delovna doba okrog petdeset let, zlasti v primeru umskih delavcev.)

V sedanjem obdobju, ko je delovno mesto nekoliko manj stabilno, je človekovo vedenje v skupini za napovedovanje zahtevanih lastnosti delavca bolj primerno kot pa individualno. Pomembnejše je postalo, ali posameznik lahko teamsko dela, kot pa njegove lastnosti, ki bi ustrezale zahtevam delovnega mesta. Zaradi zelo hitrega menjavanja nalog in izginjanja klasičnih delovnih mest bo analitično preučevanje in primerjanje človekovih lastnosti z zahtevami delovnih mest povsem izginilo. Uspešnosti po tej poti ne bo mogoče napovedati. Verjetno se bodo kot prognostični elementi uveljavili le celotno človekovo vedenje, njegova fleksibilnost in kreativnost. Uveljavile bodo drugačne sistematizacije, ki ne bodo tako odvisne od organizacije dela, ampak bodo temeljile na vedenju ljudi - vedenjske sistemizacije. Iz njih bo razvidno, kakšno vedenje delavca bo za določeno delo najustreznejše.

Z organizacijskim dogajanjem na delovnih mestih pa so močno povezani tudi planiranje kadrov, kadrovska selekcija in dinamika zaposlovanja.

Nenadoma so me obstopili najzvestejši možje:

”Kapitan, zdaj je mera polna! Posadke vam odrekajo poslušnost in zahtevajo, da vašo zablodo plačate z življenjem.

Potovanje za katerega ste nas navdušili s praznimi obljubami, je končano.

Ali ste kdaj pomislili, koliko sirot ostaja za mrtvimi tovariši in koliko jih tvegate, ko se še naprej igrate z našimi dušami?

Odločili smo se, da prekinemo vaše bolne sanje, upanja in vizije sveta, ki se vam v blodnjah prikazuje, očitno ni, mi pa smo in dokler živimo upamo, da se vrnemo odkoder smo prišli.”

Odmaknili so se in prvi oficir je izvlekel samokres. Pomeril je vame in v tistem hipu se je z jambora razlegel divji klic:

“Ljudje! Kopno!”

5. VIRI IN LITERATURA

ADIZES ICHAK: ČLOVEKU PRIJAZNO IN USPEŠNO VODENJE, PANTA RHEI – SEINEZA, LJUBLJANA, 1996

B.A.: (1999): OZRI SE OKROG SEBE, POZABI NA VZVIŠENOST, MANAGER, ŠT.1, JANUAR 1999

BENČINA, SONJA(2001): NIČ NEČ “KADROVIKI” TEMVEČ POSLOVNEŽI, REVIJA MANAGER, MAREC 2001:56-58

BREKIĆ, DR. J., JURINA, MAG. M.: RAZVOJ KADROVA I ORGANIZACIJE KADROVSKE FUNKCIJE UDRUŽENOG RADA, ZAGREB 1977

BRGLEZ, MILAN, BUČAR, BOJKO IN ŠABIČ, ZLATKO (2000): NAVODILO ZA PISANJE – SEMINARSKE NALOGE IN DIPLOMSKEGA DELA. LJUBLJANA, FDV.

DROBNIČ a, ROBERT (1999): VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE, DELO IN KADRI, LETNIK VIII, ŠT. 3, 4. MAERC 1999:13

DROBNIČ b, ROBERT (2000): EVROPSKA UNIJA IN BEG MOŽGANOV V TUJINO, DELO IN KADRI, LETNIK VIII, ŠT.4, APRIL 2000

DRUCKER, PETER (2001): MANAGERSKI IZZIVI V 21. STOLETJU, GV ZALOŽBA, LJUBLJANA 2001

FLORJANČIČ, DR. J.: KADROVSKA POLITIKA, MO, KRANJ 1982

FLORJANČIČ JOŽE, VUKOVIČ GORAN: KADROVSKA FUNKCIJA – MANAGEMENT. KRANJ: MODERNA ORGANIZACIJA, 1998

FLORJANČIČ, JOŽE (1994): GLOBALNI IN KADROVSKI MANAGEMENT, MODERNA ORGANIZACIJA- FOV KRANJ, KRANJ 1994. SKUPINA AVTORJEV – UREDIL JOŽE FLORJANČIČ.

JAMŠEK, FRANC (1996): SISTEM RAZVOJA MANAGERSKEGA KADRA V PODJETJIH V SLOVENIJI : MAGISTRSKO DELO, MENTOR: MOŽINA STANE, EKONOMSKA FAKULTETA LJUBLJANA, LJUBLJANA 1996

JEREB, JANEZ (1988): SISTEM IZPOPOLNEVANJA ZNANJA ZAPOSLENIH V POVEZAVI S PRESTRUKTURIRANJEM GOSPODARSTVA, VISOKA ŠOLA ZA ORGANIZACIJO DELA, KRANJ, 1988

KAUČIČ, PRIMOŽ (2001): NAŠA PODJETJA OB BOKU EVROPSKIM, PODJETNIK, APRIL 2001 (SLOVENSKI PODJETNIŠKI OBSERVATORIJ 2000, INŠTITUT ZA PODJETNIŠTVO IN MANAGEMENT MALIH PODJETIJ, EKONOMSKO – POSLOVNA UNIVERZA V MARIBORU)

KAVRAN D., FLORJANČIČ J.: KADROVSKA FUNKCIJA – MANAGEMENT, MO, KRANJ 1994

KOVAČIČ, ART (2000): GLOBALIZACIJA: LE SKANDINAVCI LOVIJO ZDA, GOSPODARSKI VESTNIK, LETO XLIX, ŠT.32, 10.8.2000:12-17

L.V. (2000): POMOČ PRI UPRAVLJANJU ZNANJA, DELO – DELOVA BORZA DELA, LETO XLII, ŠT.153, 4.JULIJ 2000 LETO XLII, ŠT.267, 17.NOV.2000

LETNO POROČILO PODJETJA ISKRATEL, APRIL 2000

LETNA POROČILA PODJETJA MERKUR, 1999, 2000, 2001

LETNO POROČILO GRUPPO BONAZZI – YULON 2001

LETNO POROČILO PODJETJA GPG 2001,2000

LPIČNIK BOGDAN: RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU. LJUBLJANA: GOSPODARSKI VESTNIK, 1998

LOŽAR, BORUT(1999): DOBIČEK JE ZAME STRANSKI PROIZVOD, REVIJA MANAGER, ŠT.12, DECEMBER 1999:58,59

MAYER, JANEZ (1994): VIZIJA USTVARJALNEGA PODJETJA, DEDALUS LJUBLJANA – ZALOŽBA IKRA, LJUBLJANA 1994.

MILOST, FRANKO (1999): ZAPOSLENI SO (NISO) SREDSTVA PODJETJA, MANAGER, MAJ 1999: 48-51

MOŽINA, STANE (2002): MANAGEMENT, DIDAKTA, RADOVLJICA 2002

MOŽINA, STANE (2002a): MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV, FDV, LJUBLJANA 2002

MOŽINA, STANE (1998): MANAGEMENT KADROVSKIH VIROV, FDV, LJUBLJANA 1998

MOŽINA, STANE (1994): MANAGEMENT, DIDAKTA, RADOVLJICA 1994

NEMEC ALEŠ (2000): ODLIČNOST IN RAVNANJE Z LJUDMI, NOVEMBER 2000, STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZDKD

PAGON, MILAN (1988): SAMOUPRAVNA SOCIALNA KLIMA IN INTERKADROVSKI ODNOSI V ORGANIZACIJI ZDRUŽENEGA DELA: MAGISTRSKA NALOGA (MENTOR BREKIČ JOVO), FOV, KRANJ, 1988

PAGON, MILAN (1990): NOVA FILOZOFIJA KADROVSKEGA MANAGEMENTA, ORGANIZACIJA, INFORMATIKA, KADRI – IX. POSVETOVANJE ORGANIZATORJEV DELA, PORTOROŽ, AVDITORIJ, APRIL 1990, MODERNA ORGANIZACIJA, KRANJ, STR. 202-220

PEKLAJ, ROBERT (1998): STROGO PO NAČRTU, V NJEM NIČLA, MANAGER, NOVEMBER 1998, ŠTEVILKA 11

REGVAR,BOJAN (1999): GLOBALIZACIJA, KADROVSKI VIRI IN PARADIGMA SOCIALNEGA MANAGEMENTA V ISKANJU VEČJE MEDNARODNE KONKURENČNOSTI, ZBORNIK POSVETOVANJA Z MEDNARODNO UDELEŽBO, 18. POSVETOVANJE ORGANIZATORJEV DELA, EVROPSKA SKUPNOST IN MANAGEMENT, FOV: 284-292

SVETLIK IN DRUGI (2001): MEDNARODNA PRIMERJALNA ŠTUDIJA, CENTER ZA PREUČEVANJE ORGANIZACIJ IN ČLOVEŠKIH VIROV V SODELOVANJU S CRANFIELD NETWORK, KI GA KOORDINIRA CRANFIELD UNIVERSITY, SCHOLL OF MNAGEMENT (AVTORJI: TRBANC, M., SVETLIK I., MESNER ANDOLŠEK D., STANOJEVIĆ M. IN DRUGI)

STUPICA MATEJA (1999): OUTOSURCING JE »IN« KER KLESTI STROŠKE, REVIJA

MANAGER, ŠT.4, APRIL 1999: 42-45

STUPICA, MATEJA (2000): JUST IN TIME TUDI ZA KADRE, DELO IN KADRI, SEPTEMBER 2000: 10,11

ŠTEFE, TOMAŽ(1999):TRENDI NA TRGU DELOVNE SILE V EU, DELO IN KADRI, LETNIK VII, ŠT.11, 4.NOVEMBER 1999:6

TREVEN, SONJA (1996): POVEZANOST STRATEGIJE PODJETJA IN STRATEGIJE ČLOVEŠKIH VIROV, ORGANIZACIJA, LETNIK 29, ŠTEVILKA 4 (1996), STR.207-212, MODERNA ORGANIZACIJA, KRANJ

TREVEN, SONJA (1998): MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV, ZBIRKA GOSPODARSKI VESTNIK, LJUBLJANA 1998

URBANIJA, ANAMARIJA (1998): IZVAJALCE NAJETI ALI ZAPOSILITI?, ŠT. 11, NOVEMBER 1998:49

VIŠČEK, ALEKSANDRA (1998): VIZIJA IN STRATEGIJA PODJETJA LJUBLJANSKE MLEKARNE, MAGISTRSKO DELO, EF, LJUBLJANA 1998

ZDKS; GRADIVO SEMINARJA: DOBRI ZGLEDI VLEČEJO, ZVEZA DRUŠTEV ZA KADROVSKO DEJAVNOST SLOVENIJE (ZDKDS), 20.-21.MAREC 2001, PORTOROŽ)

ZUPAN, NADA (1995): ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT, XV. POSVETOVANJE ORGANIZATORJEV DELA, PORTOROŽ 1995

ZUPAN, NADA (1999): RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENSКИH PODJETJIH-DOKTORSKA DISERTACIJA, EF, LJUBLJANA, 1999

ŽORŽ, JAKA (2000): VSAKDO JE OBČUTLJIV NA GRAJO IN POHVALO, MANAGER, STATUS MANAGER, JESEN 2000

CASCIO, WAYNE F. (1995): MANAGING HUMAN RESOURCES, MCGRAW – HILL, NEW YORK, ZDA, 1995

MILKOVICH, GEORGE T., BOUDREAU, JOHN W. (1994): HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HOMEWOOD, BOSTON, IRWIN, ZDA, 1994

Internetni viri:

www.gpg.si, www.kadis.si, www.lj-mlek.si, www.iskratel.si, www.hermes-softlab.com, www.dialogos.si/slo,

6. PRILOGE

6.1. INTERVJU

1. izpolnitev vprašalnika – ocena kadrovskih virov v podjetju (Možina, 1998:25)

2. vprašanje – računovodstvo kadrovskih virov (L.V.,2000), (Milost, 1999):

Vemo, da imajo podjetja težave z vrednotenjem čl. virov, saj se jih ne more prikazati v bilanci stanja kot sredstva. Pa vendar predstavljajo določen izvor investicij, stroškov in dodane vrednosti. V zadnjem času se po svetu, pa tudi v Sloveniji pojavlja novost tudi na področju vrednotenja čl. virov, gre za računovodstvo čl. virov;

Ljubljanski Inštitut sodeluje s Saratogo Europe, podružnico ameriškega podjetja, ki ima največjo bazo podatkov o učinkovitosti zaposlenih v podjetjih po svetu. V njej so zbrani podatki o več kot 2000 podjetjih.

Med storitve inštituta spada tudi računovodstvo kadrovskih virov; izdelava in analiza izkaza bilance intelektualnega kapitala-znanja. Z bilanco ugotovijo in izmerijo stanje intelektualnega kapitala v podjetju, s tem pa slednje pridobi pregled nad znanjem, s katerim razpolaga (ko bi le vedeli kaj pravzaprav vemo) in ugotovi vrzeli. To omogoči podjetju nove načine uporabe znanja in nenazadnje dobi tudi informacijo, kako so se obrestovala vlaganja v izobraževanje, kakšni so novo znanje, veščine in spretnosti, kakšna je znanjska sestava zaposlenih. Poleg tega zagotavlja tudi svetovanje pri povezovanju načrtovanja znanja s poslovno strategijo podjetja. Podjetje lahko »prevede« poslovno strategijo v strategijo zagotavljanja in organiziranja ustreznega znanja in veščin, ki so potrebni za njeno uspešno realizacijo, pridobi vsebinska izhodišča za komunikativno načrtovanje razvoja sodelavcev in organizacije, ugotovi in začrta smer razvoja korporacijske kulture, identitete podjetja in njegove blagovne znamke ter preoblikuje z internim komuniciranjem poslovno strategijo iz pasivno informativne oblike v mobilizacijsko, aktivno znanjsko obliko.

Sistem je sestavljen iz točkovnika, ki omogoča »trdi« kvantitativni pristop k merjenju primerjalne učinkovitosti (produktivnosti in ekonomičnosti) ravnanja s stalnimi, začasnimi in občasnimi sodelavci organizacije, iz anketnega pregleda najboljših praks in iz anketnega pregleda kadrovske funkcije.

Nedavna raziskava o zaznavanju vloge znanja med slovenskimi podjetji pa je pokazala, da se slovenska podjetja za zdaj še premalo zanimajo za take storitve, čeprav se zavedajo pomembnosti ukvarjanja z intelektualnim kapitalom.

Ali se je vaše podjetje že posluževalo računovodstva kadrovskih virov (Stupica,1999)?

Ali bi se zanj odločili?

Zakaj?

3. Outsourcing (Stupica, 1999), (Urbanija, 1998)

Med klasične podjetniške odločitve sodi odgovor na vprašanje, ali naj podjetje nekatere vrste storitev opravi samo ali naj si privoščijo razkošje in jih kupi oziroma njihovo izpeljavo naroči (»Make or buy?«). Vsepovsod naraščajoči konkurenčni pritisk in čedalje večje zahteve trga

številna podjetja silijo k temu, da na novo premislijo svoje poslovne procese. Pri tem postaja tako imenovani »outsourcing« čedalje pomembnejši.

Izraz, ki izvira iz ameriške angleščine, je skovanka, nastala iz besedne zveze »outside source using«, kar pomeni uporaba zunanjih virov.

Ločiti je mogoče dve vrsti »outsourcinga« tistega znotraj podjetja, ko prelagamo določeno dejavnost iz enega dela podjetja v drugega. Značilen primer je ustanovitev hčerinske družbe, ki ji naložimo skrb za upravljanje storitev s področja informatike. Zunanji »outsourcing« pa je prelaganje nekaterih funkcij na zunanje ponudnike, ki so povezani s podjetjem. Pri tem gre lahko preproste naloge, kot je na primer preskrba, ali zapletene storitve, kot je na primer računalniška obdelava podatkov.

Kaj so za vas pomembni strateški motivi za »outsourcing«?

Katere so številne prednosti in slabosti »outsourcinga«?

Če se poslužujete »outsourcinga«, prosim navedite področja in vrsto (zunanji, notranji)?

Kakšno kratkoročno in srednjeročno korist je mogoče pričakovati od »outsourcinga«?

Kako najdemo ustrezne partnerje, ki bi jim lahko zaupali opravljanje nekaterih dejavnosti?

Kakšna je ustrezna oblika sodelovanja s tem partnerjem?

Kot zanimivost oz. komentar:

V tujini naletimo na spektakularne primere takšnega ravnanja. Tako je na primer nemška veriga veleblagovnic Karstadt celotno upravljanje svojega računalniškega omrežja prepustila koncernu IBM. Izročila mu je tudi podporo približno 15.000 končnim uporabnikom pri hardveru in softveru, odpiranje delovnih mest na tem področju, šolanje uporabnikov in skrb za varnost podatkov. Nakup računalnikov in razvoj aplikacij do nadaljnjega ostaja v domeni trgovske velikanke. Pogodba velja sedem let. British Steel je prav tako lani s francosko družbo CAP Gemini sklenil pogodbo o »outsourcingu«, ki obsega prevzem 600 sodelavcev britanskega jeklarskega velikana, ki delajo na področju informatike.

Strokovnjaki svetovalne družbe Forrester Research pričakujejo, da bo do leta 2002 že polovica računalniških centrov v podjetjih prepuščena zunanjim sodelavcem, za te storitve pa bodo morala podjetja plačati približno 72 milijard dolarjev. K temu jih bo silila čedalje hitreje vrteča se siroškovna spirala, saj se izdatki, preračunani na najem in uporabo enega računalnika, nezmerno povečujejo. Najem strojne opreme, licenčnina za softver, stroški uporabniških programov, interneta in intraneta, podatkovne in telefonske linije v Nemčiji na primer pogoltnejo tisoč mark na računalnik.

4. kadrovski leasing (Stupica,2000)

V podjetju ·RENT-A-DELAVEC· d.o.o. poskrbijo za vse. Poveste, kakšnega delavca potrebujete in za koliko časa, oni pa vam priskrbijo zaposlenega z znanji in veščinami, ki jih potrebujete. Natanko takrat, ko jih potrebujete.

Novi trendi v poslovanju podjetij na glavo postavljajo tudi obstoječe paradigme na področju zaposlovanja. Obstoječi, preskušeni obrazci preprosto ne delujejo več v hitro spreminjajočem se okolju, ki zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti in hitrega ukrepanja.

Neizprosna konkurenca s svojo trdo roko oblikuje tudi politiko zaposlovanja v podjetju. Zaposleni so kapital podjetja, vendar- roko na srce - v finančnih izkazih tudi strošek, s katerim se je potrebno spopasti za preživetje na trgu.

V svetu uveljavljena praksa podjetij, ki posojajo zaposlene drugim podjetjem za določen čas, si počasi utira pot tudi pri nas. Največ izkušenj s takim načinom poslovanja imajo prav predstavnštva tujih podjetij v Sloveniji, ki si na eni strani ne morejo privoščiti tako imenovane režije in ki po drugi strani delijo izkušnje »mame« iz tujine, kjer je tovrstna praksa postala že skoraj pravilo. Navkljub temu, da so slovenska podjetja (še) skeptična in previdna v koriščenju storitev tovrstnih podjetij, pa svetovni trendi z 20-odstotno letno rastjo panoge (podatki veljajo za ameriški trg devetdesetih let) nedvoumno kažejo, da podjetja za zaposlovanje niso le odgovor zahtevam nove ekonomije, temveč tudi nepogrešljivi člen pri zagotavljanju uspešnosti podjetij pri izkoriščanju konkurenčnih prednosti.

Ali se poslužujete kadrovskega leasinga?

Kaj menite kdo pri tem največ pridobi?

Vidik zaposlenega. (+ in -)

Vidik družbe, podjetja. (+ in -)

5. V intervjuju, ki sta ga pripravila urednika revije Fortune, sta Jack Welch, direktor družbe General Electric in Herb Kelleher, direktor letalske družbe Southwest Airlines govorila o tem, kako ustvariti sijajno podjetje in tako tudi obdržati...

»Za nas je velika vzpodbuda, da smo ustvarili podjetje, v katerem delajo ljudje, ki vsako jutro vstanejo z željo odkriti kaj novega, boljšega in se učijo od sodelavcev in drugih podjetij. Nenehno nekaj iščemo. Ljudi smo naučili, da se ozirajo okoli sebe in jih zato tudi nagradujemo. Nagrade morajo pristati tako v duši kot v denarnici.«

»Neformalnost je tista ki omogoča večjo ustvarjalnost. Neformalnost omogoča večjo hitrost. Iz poslovnih enačb zbrise nakladanje in vzvišenost.«

»Nenehno se je treba učiti in odlično obravnavati vse, kar imaš. V veliki družbi komunikacije niso tako dobre kot v majhni. Veliko podjetje je počasnejše.

Vsako leto anketiramo 10 000 zaposlenih. Leta 1995 smo menili, da moramo nekaj ukreniti glede kvalitete. Tedaj smo posvojili Six Sigma. Rezultati so fantastični.« (B.A.,1999)

Kakšna je stopnja neformalnosti v vašem podjetju?

Kakšna je komunikacija?

Kakšna je ustvarjalnost in kako jo vzpodbujate?

Ali delate na zadovoljstvu zaposlenih?

Ali delate na kvaliteti storitev in ...(glede na dejavnost)?

Kakšna je pripadnost zaposlenih v vašem podjetju?

6. Horst Weitzmann je v začetku 80.let kupil propadajočo jeklarno za eno nem.marko, danes so eden vodilnih v jeklarski ind. Gospod W.pravi:

»Dobiček je zame stranski proizvod-organizacija je kot živ organizem, pritegniti moraš ljudi s specif. sposobnostmi, ki posamična področja precej bolje obvladajo kot ti sam. Gre za team, v katerem ljudje dopolnjujejo drug drugega in razvijejo tehnike premagovanja problemov boljše od drugih. Potem si pred konkurenco. Vedno sem verjel, da so ljudje nekaj, v kar moraš investirati.Zelo veliko dam na izobraževanje.«

»Osemdeset odstotkov kapitala pri nas pomenijo ljudje, preostalih 20 pa denar, sredstva itd. Procesi, znanje, vse je povezano z ljudmi, seveda pa ne moremo prikazati v bilancah, da so ljudje naše glavno premoženje. Dosegli smo tisto kritično maso zaposlenih, da lahko res

dobre rezultate dosegamo s kroženjem ljudi znotraj podjetij. Sodelujemo pa tudi z univerzami.« (Ložar,1999)

Od kod navadno rekrutirate ljudi za vodilna managerska mesta v vašem podjetju?

Iščete kadre znotraj podjetja ali se obračate na celotni trg delovne sile?

7. Japonski način razmišljanja; (Peklaj, 1999)

Zanj je značilno poleg natančnega izpopolnjevanja načrtov in spoštovanja rokov tudi to, da je izdelek vedno na prvem mestu. Ljudje niso tako pomembni, temveč le končni račun, ki se mora iziti. Ko je človek odslužil svoje, se mora umakniti iz proizvodnega postopka in odstopiti mesto drugemu. Morda se sliši malce kruto, vendar je takšno razmišljanje in delovanje omogočilo Japoncem, da so dosegli tisto, kar sedaj pomenijo v poslovnem svetu.«

Se morda japonsko razmišljanje kaže tudi v vašem podjetju?

Kako oz. na kakšen način?

8. EU;

a.) Pri dokapitalizaciji Merkurja d.d. je pomagala Evropska Banka za obnovo in razvoj.

Danes je v nadzorni svet vključen predstavnik Evropske banke.

Ali je vašemu podjetju nudila kakšna institucija tovrstno pomoč iz EU in kakšno obliko?

b.) V zadnjem času opažamo v časopisih precej negativno mnenje o priključitvi Slovenije EU, predvsem so proti naši priključitvi nastrojene države članice, najbolj se to kaže pri Francozih in Avstrijih...

Kaj mislite o tem?

Kaj bo priključitev EU pomenila za Slovenijo, njeno gospodarstvo in trg delovne sile?

Kaj pomeni EU za zaposlene v vašem podjetju? (Drakulič,2001), (Drobnič, 2000a)

Ministrica za gospodarstvo Tea Petrin pravi v članku v časopisu Delo, da tujci ne investirajo v naša podjetja in neradi sodelujejo z nami, ker nismo dovolj izobraženi, prilagodljivi in ne dovolj motivirani za delo. Kaj vi mislite o tem?

9. Pomembnost oddelkov za upravljanje s čl. Viri se je povečala predvsem zaradi prispevkov kadrov k uspešnosti poslovanja podjetij. Strokovnjaki MKV so se povezali s sodelavci na proizvodnjem, finančnem, gospodarskem, tržnem področju... S tem je kadrovska dejavnost dobila svoj smisel in pomen.

Kako se ta sprememba, če se, kaže v vašem podjetju?

10. Politika zaposlovanja vsebuje splošne smernice in aktivnosti ukvarjanja s človeškimi viri in je tesno povezana s strategijo podjetja, hkrati pa mora ustrezati tudi kulturi podjetja.

Kaj je po vašem mnenju bistveno za uspeh organizacije?

11.Kakšno strategijo ravnanja s kadrovskimi viri imate?

(razvojno, kontrolno, administrativno, preiskovalno) (Zupan, 1999)

12. Kam se v modelu strateškega managementa v vašem podjetju uvršča kadrovska funkcija oziroma oddelek za upravljanje človeških virov?

(ali je nizko v strukturi, bolj kot administrativna podpora, ali je visoko – kot svetovalna služba generalnemu direktorju, ali je oboje)

In kako je le ta organizirana (ali ima pododdelke, outsourcing in drugo)? – ali je možno dobiti organizacijsko shemo?

13. Danes so oddelki za kadrovske vire ekipirani z dvema vrstama strokovnjakov: kadrovskim generalistom (široko kadrovske usposobljeni- vse znanje po malem o kadrovskih virih) in kadrovskim specialistom (ozka paleta znanja, posamične naloge v zvezi s kadrovskimi viri). (Možina, 1998:19)

Katera vrsta strokovnjakov pri upravljanju kadrovskih virov je bolj prisotna v vašem podjetju?**14. Ali izvajate ocenjevanje ravnanja s kadrovskimi viri? (Možina, 1998:20)**

Poznamo 10 načinov ocenjevanja kadrovskih virov;

4. analiza stroškov in koristi kadrovskega managementa
5. cilji
6. k napredku usmerjen pristop (ocena učinkovitosti kadrovske funkcije)
7. presoja kadrovskih virov
8. analiza vzdušja (zadovoljstva) zaposlenih
9. spremljanje stroškov celotnega upravljanja s kadrovskimi viri
10. uporaba računovodskih metod pri upravljanju s kadrovskimi viri
11. povratne informacije
12. merila uspešnosti

15. Kako porazdeljujete dobiček med zaposlene? (delnice, nagrade, bonusi...)(Možina, 1998:42)

16. Elementi načrtovanja kadrov so naslednji;

13. predvidevanje določenega števila kadrov za določeno časovno obdobje
14. kritična analiza obstoječe strukture kadrov
15. stalno spremljanje in izpopolnjevanje kadrov
16. sestavni del načrtovanja v organizaciji
17. izhodišče za izdelavo plana razvoja kadrov, s tem pa napredovanja kadrov
18. Načrtovanje kadrov je dolgoročno načrtovanje kariere ljudi in življenja ljudi.

Kako v vašem podjetju načrtujete kadre? In kakšni so vaši načrti v zvezi z načrtovanjem kadrov v prihodnosti v vaši panogi? (Možina, 1998:45)**17. Kakšna je fluktuacija zaposlenih (mladih in starejših) v vašem podjetju?**

18. Sistem razvoja kadrov vsebuje naslednje značilnosti(Možina, 1998:45);

19. usmerjanje zaposlenih v izobraževanja
20. strokovno uvajanje novosprejetih delavcev
21. zagotavljanje kadrov
22. stalen strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih
23. spodbujanje ustvarjalnosti
24. zagotavljanje prenosa znanja (posredni prenos znanja)
25. pripadnost zaposlenih

Kakšen je sistem razvoja kadrov v vašem podjetju?**Prosim opišite zgoraj navedene alineje!****19. Zanimajo me naslednji podatki:**

26. fluktuacija zaposlenih v %
27. absentizem v urah

28. koliko je nesreč pri delu
29. koliko je zaposlitev za skrajšan delovni čas (za 4 ali 6 ur)
30. razporeditev zaposlenih po spolu - M/Ž po %
31. gibanje števila zaposlenih za tri pretekla obdobja (npr. 1990,1995,2000)
32. razporeditev zaposlenih po stopnji izobrazbe za leto 2000
33. povprečna starost kolektiva
34. struktura lastništva v podjetju

20. Kakšen kadrovsko informacijski sistem imate v vašem podjetju in ali s ste z njim zadovoljni? (Kavran,Florjančič, 1994)

21. Ali izdelujete analizo dela? (Možina, 1998:82)

Katere instrumente uporabljate zanjo? (opazovanje, intervju, vprašalnik, dnevnik dela)

In kako vam le ta pomaga pri načrtovanju poslovanja podjetja? (ali ima kakšen vpliv ali ne)

22. Kako pridobivate nove kadre ? (zunanji in interni trg delovne sile, agencije za posredovanje dela, veze in poznanstva...)(Možina, 1998:116)

Kakšni so postopki izbiranja novega sodelavca? (psih. testi, razgovor s kadr. Službo, razgovor z glavnim direktorjem...)

23. Kakšen sistem komuniciranja med zaposlenimi imate? (je hierarhičen, formalen, tog ali je odprt in neformalen)

Ali se poslužujete instrumentov kot so interni časopis, publikacije, obvestila na oglasni deski...ali večinom zaposleni ne vedo, kaj se dogaja v podjetju?

24. Kakšni uspešnosti dajete poudarek?

35. Kakovosti
36. Zadovoljstvu zaposlenih
37. Rasti delnice
38. Povečani prodaji

25. Kako je v vašem podjetju razvito ocenjevanje delovnih dosežkov?

26. Kakšen sistem nagrajevanja imate v vašem podjetju?

27. Ugodnosti pri delu. (Žorž, 2000)

Podjetje Johnson & Johnson je ustanovil program LIF, v katerega se je vključilo 850 000 zaposlenih in 60 organizacij – zajema področje skrb za zdravo življenje – svetovalni center za zdravo prehrano, visok krvni tlak, fitness center, športni center, stroga ločitev kadilcev in nekadilcev, itd.

Ali imate kaj podobnega v vašem podjetju?

Kako v vašem podjetju skrbite za zdravstveno varstvo zaposlenih?

28. Ali imate zaposlenega strokovnjaka za delovno pravno področje, ki ureja individualna in kolektivna delovna razmerja in spore? Kaj je le ta po izobrazbi (ali je pravnik, višji upravni delavec ali kaj drugega) **Prosim, navedite tudi zunanje pravne svetovalce, če se jih poslužujete – outsourcing.**

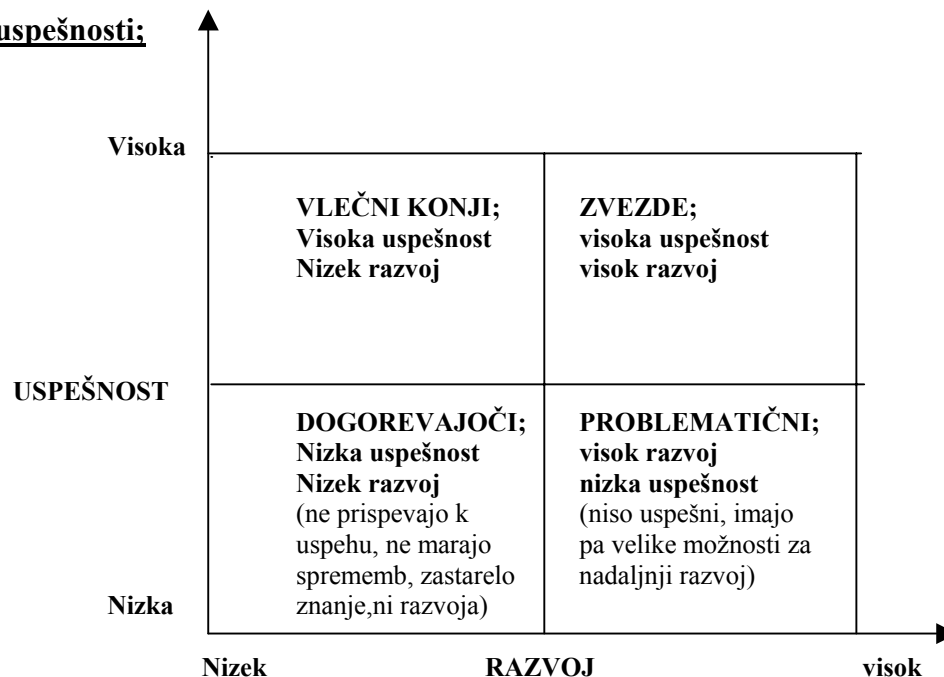
29. Kakšen sistem izobraževanja imate? (Žorž, 2000), (Nemec,2000)**Ali se znanje tudi nadalje posreduje, da se stroškovno gledano maksimalno izkoristi?**

30. Vloga vodje ravnanja s človeškimi viri je lahko (Zupan, 1999);

- 39. da deluje kot izvedenec v podporo poslovanju
- 40. deluje samo kot izvedenec za kadrovske vire
- 41. deluje v smeri poslovnih ciljev v organizaciji
- 42. povezuje kadrovske dejavnosti tudi z drugimi področji
- 43. razvija kulturo podjetja
- 44. je svetovalec direktorju

Kakšno vlogo ima vodja kadrovskih virov v vašem podjetju?**31. Kam je strateško usmerjen vaš oddelek za ukvarjanje s človeškimi viri?**

- 45. nove storitve
- 46. kakovost
- 47. izboljšane, nove metode dela
- 48. storitve, ki jih želi potrošnik
- 49. ekonomičnost poslovanja, nadzor nad stroški
- 50. iskanje tržnih vrzeli

32. Ali zaposlujete tujce v vašem podjetju?**Koliko tujcev je zaposlenih pri vas in iz katerih držav so?****33. Matrika uspešnosti;**

Vir: (Možina, 1998:454)

Vprašanje: Najbolj problematični za podjetje so DOGOREVAJOČI in PROBLEMATIČNI; kaj naredite v podjetju s takimi posamezniki?**34. Obstaja šest faktorov lestvice za merjenje uspešnosti kadrovskih managerjev;** (Možina, 1998:462)

- 51. načrtovanje
- 52. organiziranje

- 53. vodenje
- 54. nadziranje
- 55. skrb za razvoj
- 56. reševanje problemov

Ali merite uspešnost kadrovskih managerjev? In kako merite le to?

35. Ali se generalni direktor vašega podjetja zaveda pomena človeških virov v podjetju?

36. Na strokovnih kadrovskih posvetovanjih pri nas se pogosto postavlja vprašanje zakaj so kadrovske službe pri nas premalo uveljavljene.

Kaj mislite zakaj so v slovenskem prostoru kadrovske službe premalo uveljavljene, oziroma zakaj imajo še vedno nek negativen predznak?

ZA ODGOVORE SE NAJLEPŠE ZAHVALJUJEM!

Maja Božič

Bozicekm@yahoo.com

6.2. PREGLED STANJA KADROVSKIH VIROV

(vir: Možina, 1998:25)

1. izpolnitev vprašalnika – ocena kadrovskih virov v podjetju

Kako ocenjujete naslednje kategorije v vašem podjetju?

1 - zelo slabo, 2 - slabo, 3 - vprašljivo, 4 - dobro, 5 - zelo dobro

STANJE / podjetje	
N	KADROVSKI VIRI
1	Ravnanje s kadrovskimi viri
2	Organiziranost kadrovskih virov
3	Planiranje potreb po ustreznih delavcih
4	Načini pridobivanja delavcev
5	Načrtovanje dela
6	Raba delovnega časa
7	Ocenjevanje sposobnosti kandidatov
8	Veljavnost metod in tehnik izbora
9	Načrtovanje delovnih karier
10	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih
11	Ocenjevanje storilnosti zaposlenih
12	Ocenjevanje storilnosti, dosežkov
13	Uspešnost zaposlenih pri delu
14	Sistem plačevanja v organizaciji
15	Povezovanje nagrad z dosežki
16	Ugodnosti, ki jih dobijo zaposleni
17	Vpliv ugodnosti na počutje, zadovoljstvo
18	Zdravstveno varstvo zaposlenih
19	Varnost pri delu
20	Pripadnost zaposlenih organizaciji
21	Razreševanje nasprotij (konfliktov)
22	Izvajanje določb o delovnih razmerjih
23	Varstvo pravic delavca
24	Participacija zaposlenih pri odločanju
25	Odnosi med sindikatom in upravo
26	Kadrovsko informacijski sistem
27	Uporaba kadrovskih podatkov v praksi
28	Stanje informiranosti zaposlenih
29	Raziskovanje kadrovskih virov
30	Kakovost dela v organizaciji
31	Pripisovanje pomena kadrovskim virom
	Skupno število točk

PREGLED STANJA KADROVSKIH VIROV

Kako ocenjujete naslednje kategorije v vašem podjetju?

1 - zelo slabo, 2 - slabo, 3 - vprašljivo, 4 - dobro, 5 - zelo dobro

STANJE / podjetje		ML	Y	IT	HS d.d.	GP	LT	ŽK	V	M	K	DL	MF	IP	DU	povprečna ocena
N	KADROVSKI VIRI	d.d.	d.d.	d.d.		d.d.		d.d.		d.d.	d.o.o.	d.o.o.	d.o.o.	d.o.o.	d.o.o.	
1	Ravnanje s kadrovskimi viri	2	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3,5
2	Organiziranost kadrovskih virov	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3,64
3	Planiranje potreb po ustreznih delavcih	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3,64
4	Načini pridobivanja delavcev	1	5	4	2	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	3,79
5	Načrtovanje dela	3	2	4	5	3	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3,93
6	Raba delovnega časa	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	3,71
7	Ocenjevanje sposobnosti kandidatov	2	5	2	4	3	3	3	3	3	5	4	5	3	3	3,43
8	Veljavnost metod in tehnik izbora	1	4	2	2	5	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3,29
9	Načrtovanje delovnih karier	1	3	4	2	5	1	2	3	3	3	4	4	4	3	3
10	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	1	4	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	4	5	3,71
11	Ocenjevanje storilnosti zaposlenih	1	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,57
12	Ocenjevanje storilnosti, dosežkov	1	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3,21
13	Uspešnost zaposlenih pri delu	1	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,5
14	Sistem plačevanja v organizaciji	1	5	4	4	4	4	3	4	5	2	4	3	3	4	3,57
15	Povezovanje nagrad z dosežki	1	5	4	4	3	2	3	4	3	1	3	3	3	4	3,07
16	Ugodnosti, ki jih dobijo zaposleni	2	4	4	5	2	1	3	4	5	1	3	2	2	3	2,93
17	Vpliv ugodnosti na počutje, zadovoljstvo	2	1	4	5	2	1	4	4	5	2	3	2	2	4	2,93
18	Zdravstveno varstvo zaposlenih	4	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3,93
19	Varnost pri delu	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4,14
20	Pripadnost zaposlenih organizaciji	1	2	2	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3,29
21	Razreševanje nasprotij (konfliktov)	3	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	3,71
22	Izvajanje določb o del.razmerjih	2	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4

23	Varstvo pravic delavca	3	4	4	3	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3,93
24	Participacija zaposlenih pri odločanju	1	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3,86
25	Odnosi med sindikatom in upravo	5	5	3	4	3	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3,86
26	Kadrovsko informacijski sistem	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,5
27	Uporaba kadrovskih podatkov v praksi	2	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4,14
28	Stanje informiranosti zaposlenih	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3,64
29	Raziskovanje kadrovskih virov	1	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3,14
30	Kakovost dela v organizaciji	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,64
31	Pripisovanje pomena kadrovskim virom	2	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4,07
	Skupno število točk	56	120	110	109	112	109	113	128	127	114	116	109	108	114	3,6
	povprečje	1,87	3,87	3,55	3,52	3,61	3,52	3,65	4,13	4,10	3,68	3,74	3,52	3,49	3,68	3,6

6.3. PREDSTAVITEV PODJETIJ

OPISI PODJETIJ

podjetje	opis podjetja
MLEKARNA d.d.	<p>Podjetje je vodilna mlekarne v Sloveniji, ki že več kot štirideset let skrbi za preskrbo s svežim mlekom in najrazličnejšimi mlečnimi izdelki prebivalcev po Sloveniji. Z dobro zasnovanimi in uspešnimi blagovnimi znamkami, katerim vsako leto dodajo kakšen nov proizvod, dokazujejo svojo tržno naravnost in uspešnost, kar ni lahko, saj je tržišče odprto tudi tujim proizvajalcem. Kljub temu ohranjajo skoraj 40-odstotni delež na slovenskem tržišču.</p> <p>Mleko so pričeli predelovati ob koncu 19. stoletja. Leta 1956 pa je na tej tradiciji nastalo opisano podjetje. Iz skromnih začetkov je nastala mlekarne, ki je leta 1998 lahko odkupila 160 milijonov litra mleka. Predelali so ga v bogato paleto izdelkov, ki jih slovenski potrošniki dobro poznajo tako doma, kot tudi v tujini. Ustvarili so nekaj blagovnih znamk, ki so postale pojem in kar sinonim za posamezne vrste proizvodov.</p> <p>Uspešno so zaključili proces lastninskega preoblikovanja in postali sodobna delniška družba z nekaj več kot 2500 delničarji. Budno spremljajo razvoj tehnologije v svetu in želijo slediti hitremu razvoju. Podjetje je finančno stabilno in v razvoj usmerjena gospodarska družba.</p>
TKANINA d.d.	<p>Podjetje je eno izmed vodilnih podjetij, ki proizvajajo sintetična vlakna in polimere. Opremljeno je z desetimi linijami za proizvodnjo polimerov, ki bolj ali manj poteka v neprekinjenem toku z različnimi stopnjami viskoze. Proizvodnja oskrbuje različne poslovne enote v Evropi. Podjetje veliko investira v nadaljnji razvoj, pri čemer mu pomagajo tudi tuje banke in Evropska banka. Imajo visoko stopnjo inovacij na svojem proizvodnem področju in zelo nizko stopnjo nesreč pri delu.</p>
TRŽNICE	<p>Osnovna dejavnost podjetja je zagotavljanje tržnih površin za prodajo sadja in zelenjave ter drugih živil na drobno. Podjetje upravlja z več tržnicami. Razpolaga z 9821 m² odprtega in 4617 m² zaprtega prostora. Ustanovljeno je bilo leta 1918, ko je občinski svet ustanovil tako imenovano Mestno organizacijo. Prelomno leto je bilo leto 1968, ko je mestni svet ustanovil Komunalno podjetje uprava trgov. S tem so postali mestno podjetje. V sedanjo organizacijsko obliko se je podjetje preoblikovalo leta 1992, ko je postalo javno podjetje in se leta 1994 povežalo v Holding javnih podjetij. V tem obdobju je podjetje vložilo mnogo naporov za izboljšanje tržnih pogojev; opravljenih je bilo več prenov objektov.</p>
GRADBENO PODJETJE d.d.	<p>Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1946 in sodi v sam vrh slovenskega gradbeništva. Zgradilo je vrsto monumentalnih javnih, poslovnih in industrijskih zgradb ter prenovilo številne spomeniško zaščitene objekte. Podjetje je organizirano kot korporacija. Matično podjetje in sedem hčerinskih družb, katerih večinski lastnik je gradbeno podjetje. Težavo predstavlja padec obsega gradnje stanovanjskih objektov, uspeh predstavlja vstop v gradnje hidroenergetskih objektov in odprtje predstavništva v Sarajevu.</p>
ŽIVILA d.d.	<p>ŽK so trgovsko podjetje s prehrabenim in neprehrabenim blagom. Ustanovljeno je bilo leta 1953. V letu 2000 je podjetje uspešno izpeljalo prevzem treh drugih podjetij. Organizirano je na štirih glavnih področjih: komerciala in logistika, finance in ekonomika poslovanja, kadri in upravljanje s premoženjem in kontroling. Z maloprodajno dejavnostjo se je podjetje ukvarjalo v 75 prodajalnah po Sloveniji. Podjetje je eno izmed članov gospodarskega interesnega združenja SUMA 2000.</p>
VRTEC	<p>Je javni zavod za vzgojo in varstvo predšolskih otrok in je bil ustanovljen leta 1950. Njegov takratni ustanovitelj je bila Občina. Celotno dejavnost se v vrtcu izvaja v skladu z veljavno zakonodajnimi spremembami na področju predšolske vzgoje. Programi dela z otroki pa temeljijo na sodobnih teoretičnih osnovah, zapisanih v »Zasnovi javnih vrtcev« (Bela knjiga, 1995) ter na naših izkušnjah in izsledkih sodobne pedagogike, razvojne psihologije in ostalih humanističnih ved.</p>

TRGOVINA d.d.	<p>Poslovanje v letu 2000 je bilo izredno dinamično in zahtevno zaradi temeljite organizacijske in konceptualne prenove družbe in povezanih podjetij z njo. Ta je potekala v smeri posodabljanja in specializacije poslovnih procesov ter izboljšanja kakovosti poslovanja. Velik izziv in zelo zahteven projekt je predstavljal prevzem novega podjetja in povezovanje z njim, ter nov organizacijski model skupine podjetij.</p> <p>Podjetje naj bi zaznamovale vrline kot so zanesljivost, strokovnost, izkušnost, inovativnost, prijaznost in vitalnost.</p>
RAČUNALNIKI d.d.	<p>Je podjetje, ki se ukvarja z računalniškim programiranjem. Zagotavlja obsežno serijo prirejenih softverskih produktov in je svetovno znano po svoji zanesljivosti in kvaliteti produktov, storitev in upravljanja. Svoje usluge nudi na petih področjih; na področju telekomunikacij, na področju upravljanja s podatkovnimi bazami, na področju elektronskega bančništva, na področju spletnih storitev in na področju upravljanja z omrežji.</p> <p>Ustanovljeno je bilo leta 1990. Sodelujejo s svetovno znanimi računalniškimi podjetji kot so HP, Ericsson, Porsche Informatik, Sun Microsystems, Sixt Rent-a-Car and Agilent Technologies.</p> <p>Podjetje ima stalno in visoko rast vseh deset delujočih let, prejelo je že mnogo nagrad, priznanj, uradnih pohval in certifikatov za mednarodno podjetniško družbo. 550 zaposlenih prihaja iz 14 držav sveta in dosegajo 40% letno rast podjetja.</p>
ELEKTRONIKA d.d.	<p>Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1948 s proizvodnim programom telefonije. V današnji obliki je bilo ustanovljeno leta 1989 kot mešano podjetje. Vzpostavitev partnerskega odnosa s tujim podjetjem je v marsičem določila nadaljnji razvoj podjetja v programskem, razvojnem, tržnem in finančnem pogledu. Partnerstvo je podjetju močno olajšalo tudi soočanje s svetovnimi izzivi na področju »hi-tech« telekomunikacijske industrije. Pogodba s tujim partnerjem je zagotovila tudi izvoz na tuje trge.</p> <p>Podjetje se je postopno preobrazilo v podjetje za razvoj in proizvodnjo komutacijske programske opreme. Dodana vrednost se je močno povečala, struktura pa izboljšala. Vložki v razvoj so se povzpeli do 16%, v trženje 11% in v servis do 8% celotnega dohodka.</p>
KADRI d.o.o.	<p>Je Podjetje ustanovljeno leta 1992, ki nudi širok spekter storitev na kadrovskem in izobraževalnem področju, poslovno sodelujejo z različnimi svetovalnimi institucijami in podjetji. S strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, so pridobili koncesijo za opravljanje dejavnosti posredovanja del in zaposlitev. Nudijo različne storitve; izbor in selekcijo kadrov, urejanje delovno pravnih razmerij, izdelava splošnih aktov, urejanje delovno pravne dokumentacije in obračun plač, izvajajo razna izobraževanja (računalništvo, varstvo pri delu, tuji jeziki in ostalo).</p>
HITRA POŠTA	<p>Je dobičkonosno, srednje veliko podjetje, ki se ukvarja z ekspresno dostavo pošilk od vrat do vrat in je del mednarodne mreže. Prevzemajo, dostavljajo, uvažajo in izvažajo paketne pošiljke ter dokumentne pošiljke. Seveda pa prevzemajo in dostavljajo tudi po Sloveniji. Službena jezika sta slovenski in angleški jezik.</p> <p>Podjetje je začelo delovati v Sloveniji leta 1984, kot podjetje, ki omogoča lažjo in modernejšo komunikacijo in povezavo s svetom. S pravilnim pristopom in nenehnimi vlaganji pa si je danes zagotovilo vodilno mesto na področju Slovenije na tržišču ekspresne dostave dokumentov in paketnih pošilk.</p> <p>Je hitro rastoče podjetje, ki vsako leto zabeleži 20% letno rast.</p>
FARMACIJA d.o.o.	<p>Je medicinsko trgovsko podjetje, ustanovljeno leta 1990. Dejavnost podjetja je veletrgovina – veledrogerija.</p> <p>Področje podjetja obsega medicino, farmacijo, negovalno kozmetiko in higieno ter prvo pomoč. Podjetje oskrbuje klinike, bolnišnice, lekarnice, kot tudi maloprodajno mrežo za široko potrošnjo.</p> <p>Danes je podjetje ekskluzivni zastopnik za vrsto uglednih farmacevtskih in kozmetičnih podjetij kot so; Cyanamid, Sohngen, Johnson&Johnson Consumers, Remed, ederle, Phare, idr. Podjetje se danes uvršča med gazele.</p> <p>Vplivajo lahko na kakovost delovnega življenja, se vzgajajo v pozitivizmu in imeli bodo boljšo življenjsko bilanco, ko se bodo odločili, da jo naredijo.</p>

PROIZVODNJA d.o.o.	<p>Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989 s kapitalnimi vložki štirih družbenikov, ki so bili ob njegovi ustanovitvi, tudi edini zaposleni v podjetju. Vse od svoje ustanovitve, podjetje dosega 10% letno rast podjetja. Danes se podjetje uvršča med srednje velika podjetja, v lastnih proizvodno – skladiščnih prostorih zaposluje 28 rednih delavcev, ima predstavništvo v Zagrebu in veliko zunanjih sodelavcev.</p> <p>Predmet poslovanja podjetja je proizvodnja opreme za prehrabeno in farmacevtsko industrijo, trgovina s takšnimi materiali in opremo ter načrtovanje, izdelava in vzdrževanje proizvodnih linij za omenjeno industrijo. Izdeluje in dobavlja nerjavno procesno opremo, katera se uporablja v tehnologiji predelave in dodelave tekočih medijev. Poleg lastne proizvodnje, pa podjetje zastopa in trži tudi evropsko priznane tuje proizvajalce procesne opreme.</p> <p>Temeljni predmet trgovine so nerjavne cevi in armature, sterilni filtri in različne črpalke tujih blagovnih znamk, katere podjetje zastopa na slovenskem trgu in po večini tudi na trgih nekdanje Jugoslavije.</p>
OKNA d.o.o.	<p>Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990, čeprav njegovi zametki segajo v leto 1981, ko so začeli kot obratovalnica kovinoplastike s proizvodnjo drobne kovinske galanterije. Podjetje je od leta 1981 do danes doživljalo različne vzpone in padce. Leta 1981 so pričeli z dvema delavcema v proizvodnji igel, gumbov in druge drobne galanterije za šivanje in pletenje. Višek so dosegli leta 1989 z desetimi zaposlenimi, glavnino so izvozili v republike bivše Jugoslavije, zato je za njih razpad tega trga pomenil izgubo glavnega kupca.</p> <p>Leta 1995 so med prvimi v Sloveniji začeli s proizvodnjo stavbnega pohištva iz plastičnih mas. Uspeh podjetja je razviden iz tega, da imajo danes 40 zaposlenih.</p>

VIZIJA PODJETIJ

podjetje	Vizija
MLEKARNA d.d.	<p>Postati prilagoditveno podjetje za proizvodnjo kakovostnih mlečnih izdelkov višjega kakovostnega razreda, tehnološko in infrastrukturno posodobljeno in prilagojeno za proizvodnjo manjših, najkvalitetnejših mlečnih izdelkov, je vizija podjetja Mlekarne. Postati uspešen je želja vsakega, postati prilagoditveno podjetje je objektivna nuja, višji kakovostni razred zahteva kvaliteto in strokovno opravljeno delo na vseh področjih. Poleg osnovne slike podjetja v prihodnosti razvijajo in opredeljujejo tudi vrednote, ki jih želijo zasledovati. Usmerjeni želijo biti h kupcem, njihovim željam in potrebam.</p>
TKANINA d.d.	<p>V podjetju se zavedajo, da se kvaliteta njihovih izdelkov in storitev izraža v zadovoljstvu kupcev. Veseli so, kadar so ti zadovoljni in jim lahko v vsakem trenutku pokažemo, da naša proizvodnja ustreza predpisom ISO 9002 in ISO 14001. Sledijo trendu, da so njihovi izdelki ekološki in zdravju neoporečni. Še naprej bodo veliko skrb namenjali urejanju delovnega okolja zaposlenih. Zavedajo se, da sta čisto, zdravo in urejeno delovno okolje ter popolna odgovornost zaposlenih pogoj za doseganje visoke kakovosti in konstantnosti naših izdelkov. Veliko skrb posvečajo tudi varovanju okolja (prijaznejša proizvodnja umetnih vlaken na sestavine, ki se naravno razgradijo) in manjšanju porabe energije.</p>
TRŽNICE	<p>Zagotoviti strokovno delo in storitve na naslednjih področjih; oddajanje kvalitetnih površin v najem, kvalitetno skladiščenje blaga, profesionalen pristop do dela. Organizacijsko čim boljši pristop do strank; nuditi dodatne storitve in pripomočke, organiziranje sejmov in tržnih prireditvev ter opravljanje drugih storitev v zvezi s tržnimi površinami.</p>
GRADBENO PODJETJE d.d.	<p>Zagotoviti gradnjo na načrtovanih in že zagotovljenih delih, načrtujejo nove zaposlitve na področju trženja storitev ter razvoja in trženja objektov naselij. Zlasti intenzivno bodo izobraževali management, predvsem projektni management in delovodje. Razvili in uveljavili bodo sistem vodenja po ciljih. Na področju prestrukturiranja in standardizacije procesov ter managementa</p>

	<p>bodo uveljavili projektno organizacijsko strukturo, pri čemer se bodo naslonili na standard ISO 9001.</p> <p>Povečati tudi vrednost podjetja za delničarje in povečati zvestobo kupcev in naročnikov. Osredotočenost na kompleksne, tehnološko zahtevne in finančno inovativne investicijske projekte, zaznavanje naročnikov za blagovno znamko podjetja.</p>
ŽIVILA d.d.	<p>Z razvejano mrežo sodobnih maloprodajnih enot si želijo potrošnikom lokacijsko in programsko čim bolj približati ter jim omogočiti nakup kakovostnih izdelkov po konkurenčnih cenah.</p> <p>Tržni delež bodo povečali z vlaganjem v prodajne zmogljivosti in z nadaljnjo širitvijo skupine partnerjev podjetja.</p> <p>S povezovanjem z drugimi trgovskimi podjetji in širitvijo trga države bivše Jugoslavije bodo še izboljševali svoj tržni položaj in pogoje na nabavni in na prodajni strani.</p> <p>Z uresničevanjem načrtov bodo zagotavljali zaposlenim udeležbo v poklicnih ambicijah in socialno varnost, lastnikom pa realno rast vrednosti premoženja.</p>
VRTEC	<p>Vizija vrta je naslednja; so strpni, se spoštujejo in so iskreni, se razvijajo in sprejemajo ter dopuščajo drugačnost vseh nas, vanjšajo življenjskost, toplino, vedrino in prijaznost v prostore, zaupajo vase in v druge.</p> <p>Želijo vrtec po »američa otroka za danes in za tukaj na pozitivnih izkušnjah iz preteklosti, sledijo novim spoznanjem, poglobljajo svoje strokovno znanje in ga vnašajo v življenje vrta ter razvijajo humane odnose.</p> <p>Vključujejo in odpirajo se v okolje, z lastnim razmišljanjem razvijamo svoj stil dela, zaupajo v lastno delo, pri delu so odprti in dinamični, vnašajo nove oblike in metode dela in pri svojem delu sodelujejo drug z drugim.</p>
TRGOVINA d.d.	<p>Družbo čaka v prihodnjih nekaj letih izpopolnjevanje poslovnih procesov, na osnovi katerih bo morala povečati poslovno učinkovitost in dosežati hitrejši razvoj v prodajnih skupinah blaga. Naša naloga je preprosto biti dober trgovec. Vizija je tudi poglobljanje in specializiranje prodajnega programa, ohranjanje vodilnega položaja trgovskega podjetja, dvig cene delnice in reorganizacija podjetja.</p> <p>Bogat prodajni program, sposobni zaposleni, finančna moč in ugled podjetja. Ostati zanesljiv poslovni partner.</p>
RAČUNALNIKI d.d.	<p>Postati dobavitelj globalnih softverskih in e-rešitev uspešnim korporacijam po svetu.</p> <p>Dosežati stalno pozitivno rast podjetja, ki nagraduje delničarje podjetja.</p> <p>Še naprej pridobivati najboljše inženirje in vodstvene kadre z ustvarjanjem profesionalnega delovnega okolja, ki nudi izziv, je stimulatивно in finančno nagradujoče.</p> <p>In z našim uspehom in znanjem obogatiti družbo v kateri delujejo.</p>
ELEKTRONIKA d.d.	<p>Ostati pomemben snovalec in dobavitelj celovitih komunikacijskih rešitev za razvijajočo se informacijsko družbo.</p> <p>Širiti sinergijo poslovnega razvoja s svojim glavnim tujim partnerjem.</p> <p>Intenzivno osvajati nove trge z lastnimi izdelki in sistemskimi rešitvami.</p> <p>Ostati podjetje visoko motiviranih vrhunskih strokovnjakov, ki s podjetnostjo, ustvarjalnostjo in sodelovanjem zagotavljajo rast podjetja.</p>
KADRI d.o.o.	<p>Postati vidno podjetje v Sloveniji na kadrovskem in izobraževalnem področju, tako v smislu kvalitete storitev, kot tudi v smislu prilagajanja potrebam trga; podjetjem in posameznikom, tako zaposlenim kot tudi brezposelnim.</p>
HITRA POŠTA	<p>Obdržati trenutni svetovni tržni delež in tržni delež v Sloveniji, skrajšati dostavni čas pošiljk, poenostaviti postopke in uvesti elektronsko poslovanje. Povečati kapacitete začasnih skladišč in prevoza velikih tovorov.</p>
FARMACIJA d.o.o.	<p>Konkretna vizija podjetja je; da postanejo najboljši distributer v Sloveniji na področju medicine, farmacije, prve pomoči, negovalne kozmetike in higiene, da se uvrsti podjetje med najpomembnejše dobavitelje naših najpomembnejših kupcev in da podjetje postane slovenski izvoznik.</p>
PROIZVODNJA d.o.o.	<p>Vizija podjetja je stalna odličnost v kakovosti storitev, razumevanje zaposlenih do strank, predanost zaposlenih za delo, zagotoviti dolgoročen uspeh na tržišču z jamstvom uspešnosti in kvalitete opravljenih storitev ter postati vodilno podjetje na področju procesne opreme v Sloveniji.</p>

OKNA d.o.o.	Vodstvo podjetja se zaveda naraščajoče konkurence v tej dejavnosti, zato razvojni oddelek podjetja z veliko vnemo sledi najnovejšim zahtevam okenske tehnike ter modnim trendom oblikovanja oken in vrat. Njihova vizija je povečati tržni delež, oblikovati preprostejše poslovanje (uvesti več informatike v delo) in pokriti celotno Slovenijo s svojimi predstavništvi.
--------------------	---

POSLANSTVO PODJETIJ

podjetje	Poslanstvo
MLEKARNA d.d.	Poslanstvo Mlekarn je v neprestanem izboljševanju proizvodov in storitev, da bi zadovoljili potrebe kupcev. Slednje naj bi podjetje postavilo na mesto kvalitetnega, zaupanja vrednega proizvajalca, ki ima vedno ponuditi kaj novega, boljšega.
TKANINA d.d.	Želja po okolju in ljudem prijazni ter prilagodljivi proizvodnji, sposobni slediti kupčevim zahtevam, jih je v letu 1999 vodila do naslednjih inovacij: v obratu kemije so začeli uporabljati okolju prijazen vodikov peroksid, s tem so znižali proizvodne stroške in obremenjevanje okolja. V tekstilnem delu so sledili modnim zahtevam kupcev in tako začeli proizvajati zelo fina vlakna, imenovana mikrofilamentna vlakna, izboljšali so delovno okolje za zaposlene, uvedli nove proizvodnje linije, zgradili nov objekt in 150 ljudem ponudili zaposlitev, povečali produktivnost za petkrat, v primerjavo z ostalimi Slovenskimi podjetji. Poslanstvo podjetja je torej nenehno slediti trendom, tako v proizvodnji kot tudi v organiziranju le te- za varovanje okolja, skrbi za zaposlene; nenehno izobraževanje in investiranje. V končni fazi pomenijo vsi naporji skrb za zadovoljitev kupčevih potreb.
TRŽNICE	Poslanstvo podjetja so opravljene kvalitetne storitve, ki bodo prebivalcem Mesta Ljubljane nudile širok izbor kvalitetne ponudbe na področju prodaje sadja, zelenjave in drugih živil na drobno, ter ostalih neprehrambenih izdelkov na javnih površinah.
GRADBENO PODJETJE d.d.	Poslanstvo podjetja je načrtovanje in gradnja zgradb, naselij ter infrastrukturnih objektov, prijetnih za delo in bivanje, funkcionalnih, energetske varčnih ter prijaznih do okolja.
ŽIVILA d.d.	Ostati eden izmed vodilnih ponudnikov prehrabnenih in galanterijskih izdelkov v slovenskem prostoru. Ponuditi svojim kupcem širok izbor kakovostnih izdelkov domačih in tujih proizvajalcev za vsakdanjo rabo v gospodinjstvih. Veleprodajne kupce, trgovska in gostinska podjetja ter javne zavode redno in pravočasno oskrbujemo. S ponudbo izpolnjujemo njihova pričakovanja, ki jih narekujejo sodobne usmeritve zdravega življenja in prehranjevanja. S prijaznostjo zaposlenih in s spoštljivim odnosom do potrošnikov, institucionalnih kupcev in dobaviteljev ter z uvajanjem in razvijanjem številnih prodajnih storitev, vzpostavljamo odnose, ki temeljijo na dolgoročnem partnerstvu, delujočem v obojestransko korist.
VRTEC	Vrtec s svojo dejavnostjo zadovoljuje potrebi po vzgoji in varstvu predšolskih otrok, po načelu demokratičnosti, po načelu strokovnosti delavcev vrtca, po načelu enakih možnosti in upoštevanja različnosti, po načelu omogočanja izbire in drugačnosti, po načelu spoštovanja zasebnosti in intimnosti, po načelu uravnoveženosti, horizontalne in vertikalne povezanosti, po načelu sodelovanja s starši in okoljem, po načelu timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje ter strokovnega izpopolnjevanja, po načelu kritičnega vrednotenja, po načelu razvojno – procesnega pristopa, aktivnega učenja in zagotavljanja možnosti verbalizacije in drugih načinov izražanja.
TRGOVINA d.d.	Izpolnjevanje pričakovanj in zahtev ter doseganje zadovoljstva in dolgoročnega partnerstva. Krepitev vodilnega položaja v »tehnični« trgovini na domačem trgu ob uvajanju novih izdelkov in procesov za doseganje donosnosti poslovanja in razvoja podjetja. Zagotavljanje sodobno organiziranega, prijaznega in ustvarjalnega delovnega okolja, jasne odgovornosti za doseganje ciljev ter zagotavljanje priložnosti za

	izobraževanje in osebnostni razvoj zaposlenih. Ustvarjanje kooperativnega sožitja, doseganje ugleda, zaupanja in vpliva v okolju.
RAČUNALNIKI d.d.	Zagotoviti softwarske in e-rešitve, ki nudijo našim kupcem tekmovalno prednost na tržišču.
ELEKTRONIKA d.d.	S svojimi edinstvenim pristopom lahko izpolnimo pretekle, sedanje in bodoče potrebe omrežij ob nizkih stroških za kupca. Pri tem rušijo pregrade, ki jih predstavljajo monolitne rešitve enega samega dobavitelja, in ustvarjamo odprto okolje.
KADRI d.o.o.	Naše poslanstvo je zagotoviti kvalitetne storitve na kadrovsko-izobraževalnem področju ter spremljati in se prilagajati novostim, ki se pojavljajo v okolju.
HITRA POŠTA	Zagotoviti profesionalno storitev do strank, zagotavljati podporo vsem fazam storitve, zagotoviti legalno delo v državi in zunaj nje ter zagotoviti najnovejše novosti na področju pošiljanja pisemskih pošiljk, ter zagotavljati, da se načrti izvajajo pravično in učinkovito.
FARMACIJA d.o.o.	Njihovo vodilo je zadovoljstvo partnerjev z njimi, zato uresničujejo njihove cilje, dokler so le ti razumni in v skladu s politiko, in gradijo sebe. Vzpodbujajo intelektualni razvoj in duhovno rast, izzivajo proces moralnega plemenitenja, omogočajo materialno bogatenje vsakega posameznika med nami in zagotavljajo socialno varnost. Z mednarodnimi poslovnimi kontakti želijo prispevati k ugledu države, v kateri živimo. Razmišljajo nadnacionalno, ravnajo pošteno, delujejo apolitično.
PROIZVODNJA d.o.o.	Stalna odličnost v kakovosti storitev, razumevanje zaposlenih do strank, predanost zaposlenih za delo, zagotoviti dolgoročen uspeh na tržišču z jamstvom uspešnosti in kvalitete opravljenih storitev. Neprestano izobraževanje in razumevanje zaposlenih.
OKNA d.o.o.	Povečevanje življenjskega standarda zaposlenih, povečevanje ugleda in pripadnosti podjetju, znanje, iniciativnost posameznikov, dobri medsebojni odnosi, dober odnos do kupcev in hitro prilagajanje trgu. Zavedajo se, da veliki uspehi ne nastajajo sami od sebe, zato velik del investicij namenjajo tehnični opremljenosti, ki le skupaj z delavčevo usposobljenostjo in motiviranostjo ustvarja produktivnost oz. uspešnost. Vsi trije elementi so enako pomembni in vsak zase s svojim večanjem le še dodatno večja vrednost rezultatov dela. Le delavec, ki da svoje fizične in umske sposobnosti, združene s sredstvi podjetja, ustvarja proizvode in storitve preko njih.

CILJI PODJETIJ

podjetje	Cilji podjetja
MLEKARNA d.d.	Družba posluje po evropskih standardih in uresničuje interese lastnikov, delavcev in potrošnikov. Stalno povečujemo vrednost družbe. <skrbimo za nenehen razvoj, proizvajamo in tržimo kakovostne, naravne in zdrave izdelke, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov v Sloveniji in sosednjih državah. Cilj družbe je; nenehen razvoj, proizvodnja, trženje mleka in mlečnih izdelkov, ki ustrezajo zahtevam potrošnikov, povečevanje tržnega deleža v Sloveniji, izvoz mleka in mlečnih izdelkov z višjo stopnjo predelave in iskanje novih trgov, uveljavitev standardov evropskih mlekarn in tehnološko posodabljanje, ki bo zadovoljevalo kriterije Evropske unije in povezovanje mlekarn.
TKANINA d.d.	Cilji podjetja so zelo specifični in o njih na široko niso hoteli govoriti; v grobem pa so cilji podjetja; odprtje novih obratov, uvedba nove proizvodnje linije, še povečevanje investicij v skladu z željo po povečevanju produktivnosti z istim številom zaposlenih. Stalne inovacije so njihov vsak dan. Poleg teh ciljev imajo za cilj tudi strateško združitev z italjanskim proizvajalcem in otvoritev tovarne v Angliji, ki bo v popolni lasti tega podjetja.
TRŽNICE	Plan razvojnih nalog obsega širitev podjetja na novo lokacijo, za katerega pa še niso pridobljena lokacijska dovoljenja zaradi neurejenosti lastništva nad zemljiščem, prenova določenih objektov, prav tako je plan uvedba dodatnih ugodnosti kot so elektronska tehnična za potrošnike in ureditev zunanjih površin

	na sedanjih lokacijah. V lanskem letu je bilo izvedeno le 76% načrtovanih investicij zaradi neustreznih tehničnih rešitev.
GRADBENO PODJETJE d.d.	Rast vrednosti družbe in kakovosti prihodka, zaupnost v odnosu do naročnikov, zagotavljanje kakovosti ponudb in projektnih rešitev naročnikom, odličnost v razvoju in gradnji objektov, obvladovanje nabavnih cen storitev proizvajalcev, rast učinkovitosti razvoja lokacij in uspešnost vodenja projektov in rast uspešnosti izboljšav v sistemu upravljanja kakovosti poslovanja, ustrezna zasedenost strateških delovnih mest, izboljšanje in širitev dostopa do strateških informacij tako zaposlenih kot strank.
ŽIVILA d.d.	Prizadevanje za prilagajanje spremembam spremenjenim tržnim razmeram, povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu, prilagajanje ponudbe zahtevam kupcev, iskanje najugodnejših nabavnih virov in znižanja stroškov poslovanja. Torej; nadaljnja krepitev tržnega položaja s kapitalskim povezovanjem, posodobitev obstoječih poslovalnic, gradnja novih zmogljivosti, oddati ali prodati nedonosne objekte, enoten nastop celotne skupine podjetij v okviru tega podjetja.
VRTEC	Stremijo za bolj odprtim kurikulumom v različnih programih za predšolske otroke, pestrejša in raznovrstnejša ponudba na vseh področjih dejavnosti predšolske vzgoje v vrtcih, za bolj uravnoteženo ponudbo različnih področij in dejavnosti predšolske vzgoje v vrtcih, omogočanje več individualnosti, drugačnosti in izbire v nasprotju s skupinsko rutino, za dvig kakovosti medosebnih interakcij med otroki in med otroki in odraslimi v vrtcu, za boljšim izkoristkom delovnega časa v vrtcih, za izboljšanje prostorov in opreme v vrtcih, večja avtonomnost in strokovna odgovornost vrtcev in njihovih strokovnih delavcev, povečanje vloge evalvacije pri načrtovanju življenja in dela v vrtcu, izboljšanje informiranja in sodelovanja s starši.
TRGOVINA d.d.	Podjetje naj bi v naslednjih nekaj letih doseglo posodobitev, specializacijo in poglobitev prodajnega programa, razvoj kakovosti in učinkovitosti nabavno – logističnih procesov, doseganje kakovosti pri usposabljanju in motiviranju zaposlenih za vodenje, trženje in razvoj asortimenta in dokončna diverzifikacija trgovskih centrov.
RAČUNALNIKI d.d.	Ustreči želijo povečanemu povpraševanju po hitrejših telekomunikacijskih platformah. Pri upravljanju z omrežji načrtujejo pomoč podjetjem pri nadgrajevanju novih sistemov, ki bodo zmogljivejša, hitrejša in bolj preprosta. Pri upravljanju z omrežnimi sistemi želijo še naprej zagotavljati razvoj in strokovnost z novimi napravami in aplikacijami. Pri upravljanju s podatkovnimi bazami je njihov cilj še naprej razvijati njihove edinstvene rešitve v skladu s specifičnimi željami kupcev. Cilj pri elektronskem bančništvu je zagotoviti večjo stopnjo varnosti podatkov, povečati raznolikost uporabe in transakcij tudi preko mobilnih naprav in digitalne TV, ter povečati kapacitete elektronskega bančništva.
ELEKTRONIKA d.d.	Pričakujejo, da se bo v skupnem prometu zelo povečal delež prodaje celovitih projektov poslovnih rešitev, ki vključujejo storitve in sistemsko opremo, medtem ko rast števila prodanih priključkov ne bo več tako hitra. Rast celotnega prihodka naj bi v prihodnje sledila doseženim trendom. Načrtovan dobiček podjetja za leto 2000 je 8,5 milijonov DEM. Še naprej bodo vlagali v znanje in razvoj blizu 15% celotne vrednosti letne prodaje. Posebna pozornost bo namenjena obveščanju javnosti, ki bo v strokovnih krogih zagotavljalo veliko prepoznavnost blagovne znamke in ponudbe vrhunske tehnologije podjetja.
KADRI d.o.o.	Povezati različna področja delovanja kadrovskih storitev, izobraževanja, posredovanja dela in zaposlitve ter pomoči brezposelnim osebam v široko in kvalitetno ponudbo. Cilj podjetja je tudi zagotavljanje vidnejše vloge na slovenskem prostoru.
HITRA POŠTA	Biti vodilno podjetje ekspresne dostave dokumentov in paketov.
FARMACIJA d.o.o.	Postati najboljši distributer v Sloveniji na področju medicine, farmacije, prve pomoči, negovalne kozmetike in higijene. Se uvrstiti v zgornjih 10% med zgornjimi 10% med najboljšimi dobavitelji njihovih najpomembnejših kupcev in postati slovenski izvoznik.
PROIZVODNJA d.o.o.	Cilj podjetja je, da bi bil s svojo politiko vodilno podjetje na področju procesne opreme, dosegati vsaj 10% rast podjetja na leto ter povečanje števila zaposlenih

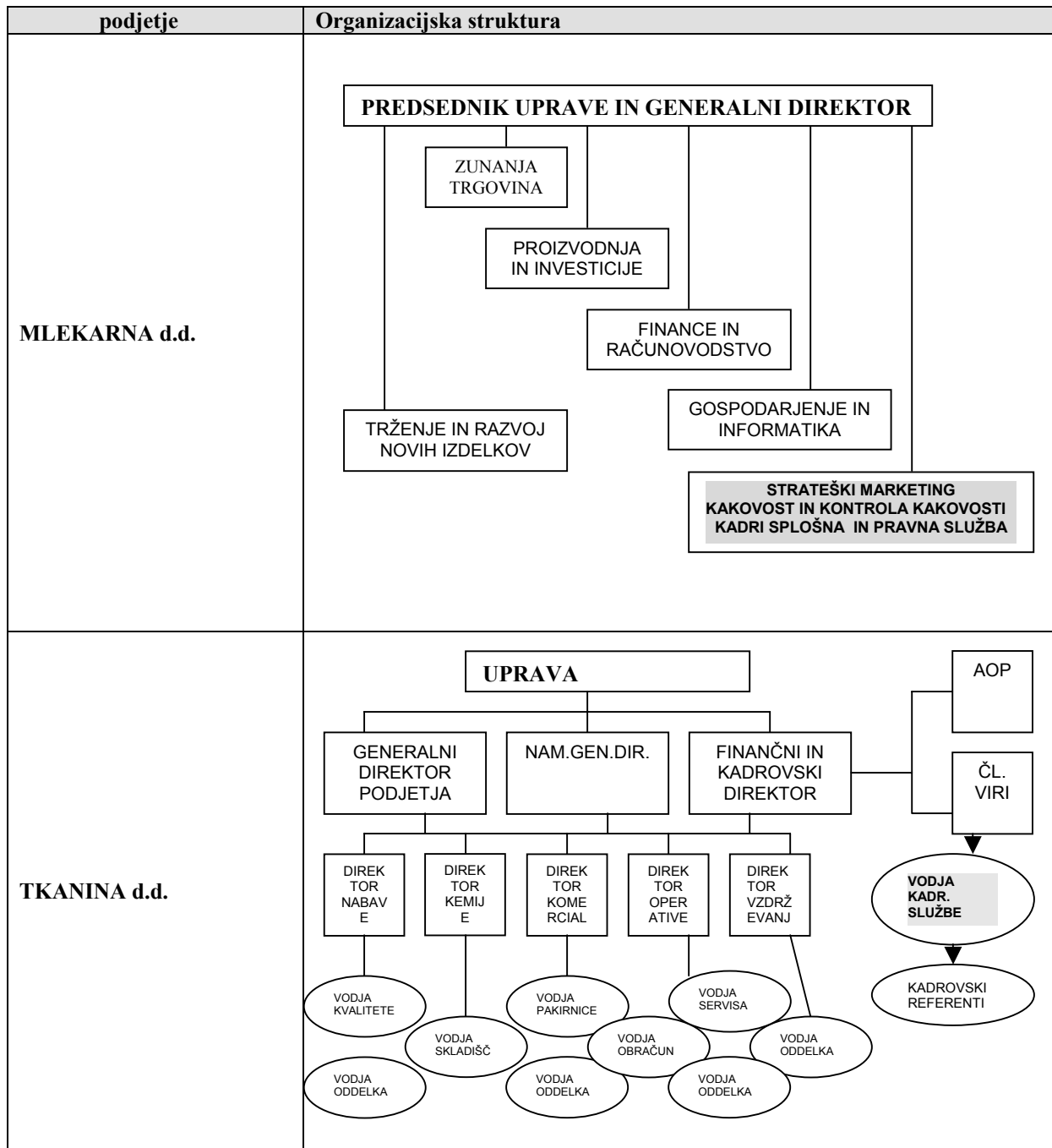
	v nadaljnjih štirih letih.
OKNA d.o.o.	Po ocenah podjetja bo stalna rast prometa v prihodnje znašala 20% letno in 15% rastjo zaposlenih. Ustanoviti 6-7 predstavništva v Sloveniji in s tem pokritje Slovenije, posodobiti kadrovske informacijske sisteme, sicer pa je njihov glavni moto, zagotoviti vsem kadrom zaposlitev za nedoločen čas in jih stalno razvijati. Podjetje je strateško usmerjeno k ustvarjanju novih delovnih mest, k razvoju podjetja in usmerjanje nove dodane vrednosti. Zavedajo se, da izhaja uspešnost iz kombinacije čl. virov in optimalne opremljenosti proizvodnje, zato spada k strateškim odločitvam, tudi posodobitev proizvodnje, ki spada v sam vrh tehnične opremljenosti na področju PVC profilov v Sloveniji.

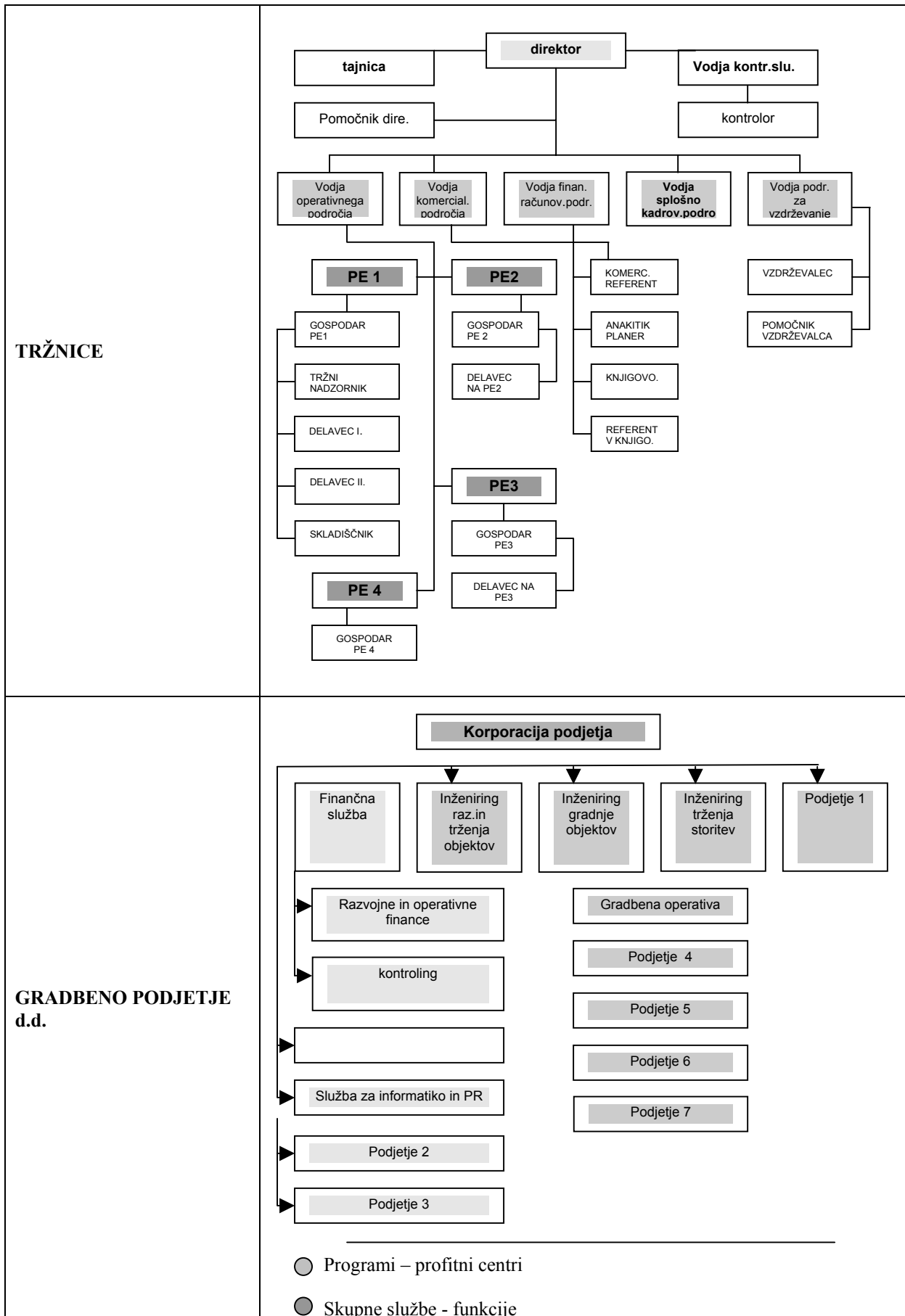
STRATEGIJA PODJETIJ

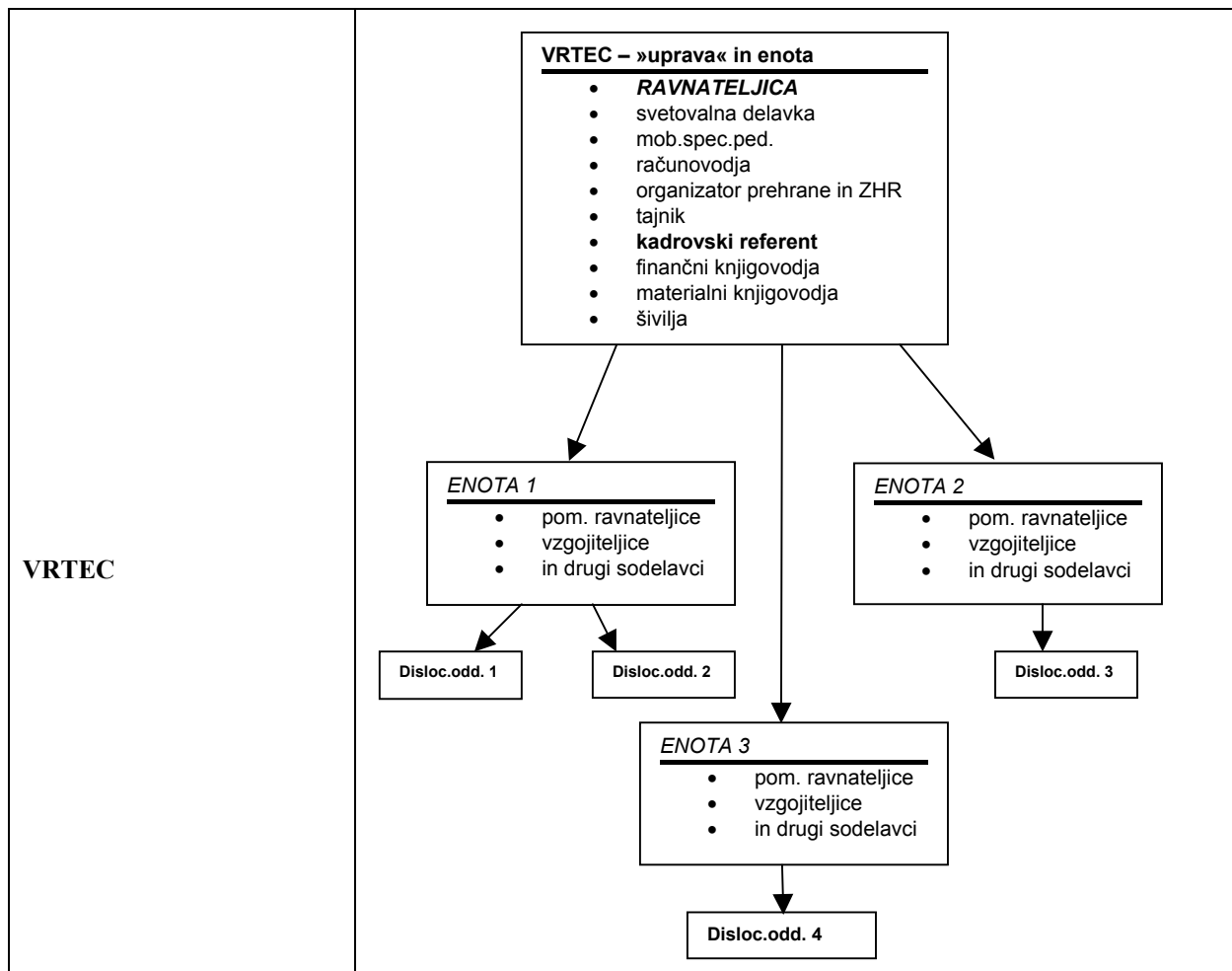
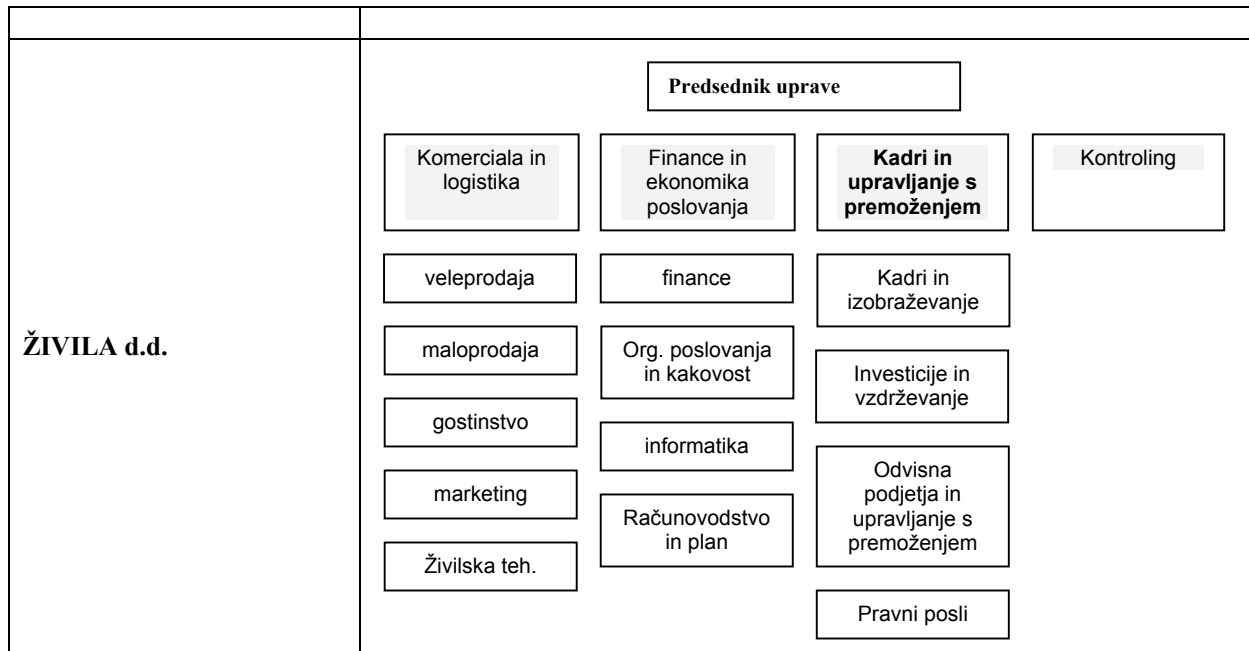
Podjetje	Strategija podjetja
MLEKARNA d.d.	Podjetje mora v prihodnosti izkoristiti konkurenčne prednosti ter izrabiti priložnosti. Podjetje je v preteklem obdobju poslovalo relativno uspešno, glede na domače konkurente, ter se uspešno razvijalo. Podjetje ima določene prednosti tudi v tradiciji, širokem prodajnem asortimanu, v tehničnem znanju ter v dobro razvitih tržnih poteh. Še naprej bo razvijalo dobro razvite lastne trženjske poti na Hrvaškem, Makedoniji, v Bosni in na Slovaškem. Izkoriščanje priložnosti in uvajanje novih programov in s tem osvajanje novih trgov sodi tudi v strategijo podjetja. Del sredstev za razvoj lahko podjetje pridobi z dezinvestiranjem.
TKANINA d.d.	V podjetju nadaljujejo z načrtano strategijo konsolidacije končanih investicij v prejšnjih dveh letih. Lotili so se novega investicijskega programa na obeh tekstilnih sektorjih. Imajo tudi strategijo širitve proizvodnih kapacitet, točneje naj bi zgradili oz. ustvarili največjo proizvodno enoto v tekstilnih predelavah filamentov za preproge v celotni Evropi. Modernizirali bodo tudi proizvodni park z nakupom novih strojev, odločili pa so se tudi za nakup nove predilne linije, ki bo omogočala znižanje proizvodnih stroškov kot tudi izboljšanje kvalitete proizvodov. Velike napore vlagajo tudi v dograditev komercialne mreže in zastopati dobro pokritost v Vzhodni Evropi, na Bližnjem vzhodu, Severni Afriki in na območju bivše Sovjetske zveze, ustanovili so tudi hčerinsko podjetje v Angliji. Veliko sodelujejo tudi s slovenskim izobraževalnim sistemom od srednješolskega do visokošolskega. Spodbijali so študentske iniciative, razpisovali štipendije in financirali razne projekte izobraževalnih ustanov. Nedvomno pa bo tudi v prihodnje potrebno usmeriti veliko sil v pridobivanje in motiviranje zaposlenih, ki so ob naši stopnji razvoja ključni faktor za doseg zadanih ciljev. Vodstvo se zaveda, da večjo konkurenčnost na svetovnem trgu lahko dosežejo samo s stalnim nižanjem stroškov proizvodnje, in s tem ciljem bodo potekale aktivnosti nižanja porabe energije in višanja dodane vrednosti na zaposlenega.
TRŽNICE	Prizadevanje prilagajanje storitev potrošniku in prebivalcem Mesta Ljubljane. Nudjenje kvalitetnih storitev z dodatnim vlaganjem v objekte in z organizacijo dodatnih tržnih prireditev.
GRADBENO PODJETJE d.d.	Razlikovanje ponudbe od konkurentov, kakovostni odnosi z naročniki, rast kakovosti prihodka, prodaja novih storitev, nova organizacijska struktura in procesi za trg in za naročnike. Nagrajevanje v obliki solastništva.
ŽIVILA d.d.	Prizadevanje za prilagajanje spremembam spremenjenim tržnim razmeram, povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu, prilagajanje ponudbe zahtevam kupcev, iskanje najugodnejših nabavnih virov in znižanja stroškov poslovanja.
VRTEC	Edina strategija Vrta je slediti njihovemu poslanstvu in Mestu Ljubljani za vse ta načela in točke pripraviti najboljše predloge.
TRGOVINA d.d.	V naslednjih letih se bodo sposobni še hitreje prilagajati spremembam v razvoju trgovine ter tako uspešno nadaljevati vključevanje v globalne informacijske in logistične povezave. Povečali bomo učinkovitost procesov in razvijali organizacijo, ki bo zanimiva za strateška partnerstva in potencialne nove investitorje. Tudi v prihodnosti želijo ohraniti donosno, uspešno in varno

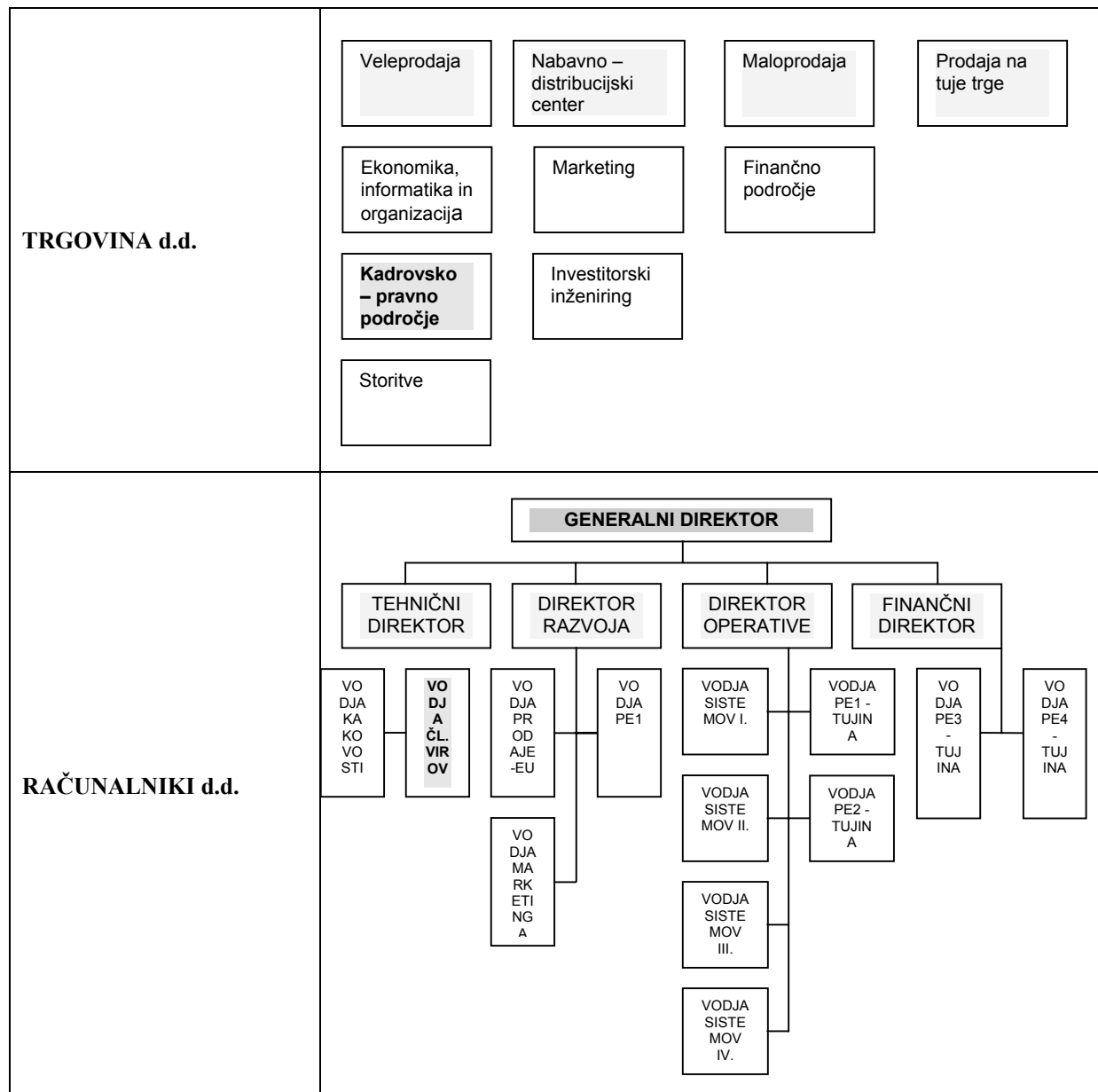
	družbo, katere kakovost se dokazuje v motivaciji zaposlenih za delo, v premagovanju konkurence ter v zadovoljstvu kupcev.
RAČUNALNIKI d.d.	<p>Še naprej dosegati rast podjetja med 20 – 40%. Obdržati in dosegati stopnjo prihodkov, ki se je v prejšnjem letu dvignila za 47%. Poleg odprtja predstavništva na Dunaju imajo v planu odprtje predstavništva še v nekaterih drugih državah.</p> <p>Želijo ohraniti talente, energičnost in vdanost zaposlenih, s katerimi so ustvarili močne povezave z vodilnimi podjetji kot so HP, Ericsson, Mobitel, Sun Microsystems, idr. Izredno priložnost vidijo v spreminjajoči se informacijski tehnologiji in v agresivnejšem pristopu do novih trgov. V stalno spreminjajočem svetu ostati isti – zanje ne pomeni uspeha. Zato je njihova prioriteta naloga še naprej pomagati njihovim kupcem ostati konkurenčni. Zasedovati vse naštetu in pridobivati tudi na svoji lastni konkurenčnosti pomeni zasledovanje dveh ciljev:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ohraniti močno pozicijo v njihovih prvobitnih poslih; upravljanje s podatkovnimi bazami, upravljanje z omrežnimi sistemi in vlagati v sisteme in spletne storitve ter 2. napredovati v dveh tržnih nišah v elektronskem poslovanju; v telekomunikacijah in v elektronskem bančništvu. <p>Njihova strategija je zasnovana na štirih stvareh, ki so jim prinašale edinstveno konkurenčno prednost že v preteklih desetih letih: na inovaciji, zanesljivosti, odličnosti in strokovnosti.</p>
ELEKTRONIKA d.d.	Podjetje želi ostati med telekomunikacijsko svetovno elito in povečati svoj delež v svetovnem prostoru. V nekaj letih hoče doseči magično številko – milijon prodanih telefonskih priključkov na leto. Razen tega nameravajo v podjetju povečati prodajo programske opreme, telekomunikacijskih in servisnih storitev in dopolnilnih programov. Prodajno mrežo v tujini bodo širili na nove države, kjer se bodo povezovali z novimi lokalnimi partnerji, operaterji in posredniškimi firmami.
KADRI d.o.o.	Pridobivanje novih ciljnih skupin, širiti ponudbo izobraževanj z kvalitetnimi strokovnimi kadri, izobraževati lastne kadre in skrbeti za dobro klimo v podjetju.
HITRA POŠTA	Skladno s ciljem želijo; vzpostaviti stalno kakovost storitev, razumevanje pomembnosti storitev, zjamčiti predanost zaposlenih in jamčenje za odpravljanje napak zaposlenih, ter jamčenje nenehnega prilagajanja servisa potrebam strank na novih tržiščih, z novimi proizvodi in novimi storitvami s skupno težnjo, da morajo zadovoljiti stalno spreminjajoče potrebe njihovih strank.
FARMACIJA d.o.o.	<p>Vse rešitve problemov morajo biti skladne z logiko poslovnega sistema kot celote, vse logične procese racionalizirajo in poenostavijo, nato za vse postopke uveljavijo standarde oz. normative v obliki operativnih predpisov. , ki pa jih uskladijo v obliki organizacijskih predpisov.</p> <p>Informatizacija spremlja vse faze organiziranja dela in delovnih postopkov v obliki outputa in inputa ter kot integriran računalniški informacijski sistem pokrivajo vse segmente dela.</p> <p>Vejo, da je timsko delo ena najučinkovitejših poti za uresničevanje kompleksnih nalog. Ko pristopajo k problemu v sklopu tima s svojimi strokovnimi sposobnostmi izpolnjujejo tudi svojo »timsko nalogo«.</p>
PROIZVODNJA d.o.o.	Zaradi načrtovanega nadaljnjega povečanja tržnega deleža na domačem trgu, predvsem pa na trgih nekdanje Jugoslavije in s tem povezano rastjo podjetja, je nujna prostorska in številčna širitev, saj bo le s povečanimi zmogljivostmi podjetje uspešno konkuriralo na trgu in kakovostno zadovoljevalo potrebe svojih strank. S selitvijo v nove, večje prostore in povečanjem števila zaposlenih se pojavi vprašanje postavitve nove organizacije podjetja, ki je kompleksna in zahtevna naloga.
OKNA d.o.o.	Povečanje poslovnih prostorov in nakup najnovejše tehnologije. To bo zahtevalo visoko stopnjo usposobljenosti delavcev in maksimalno motiviranost, kar bo imelo za posledico pridobitev, razvoj in vzdrževanje kadrov z visoko stopnjo motiviranosti in zmožnosti reševanja problemov tako, da je podjetje vsaj en korak pred drugimi.

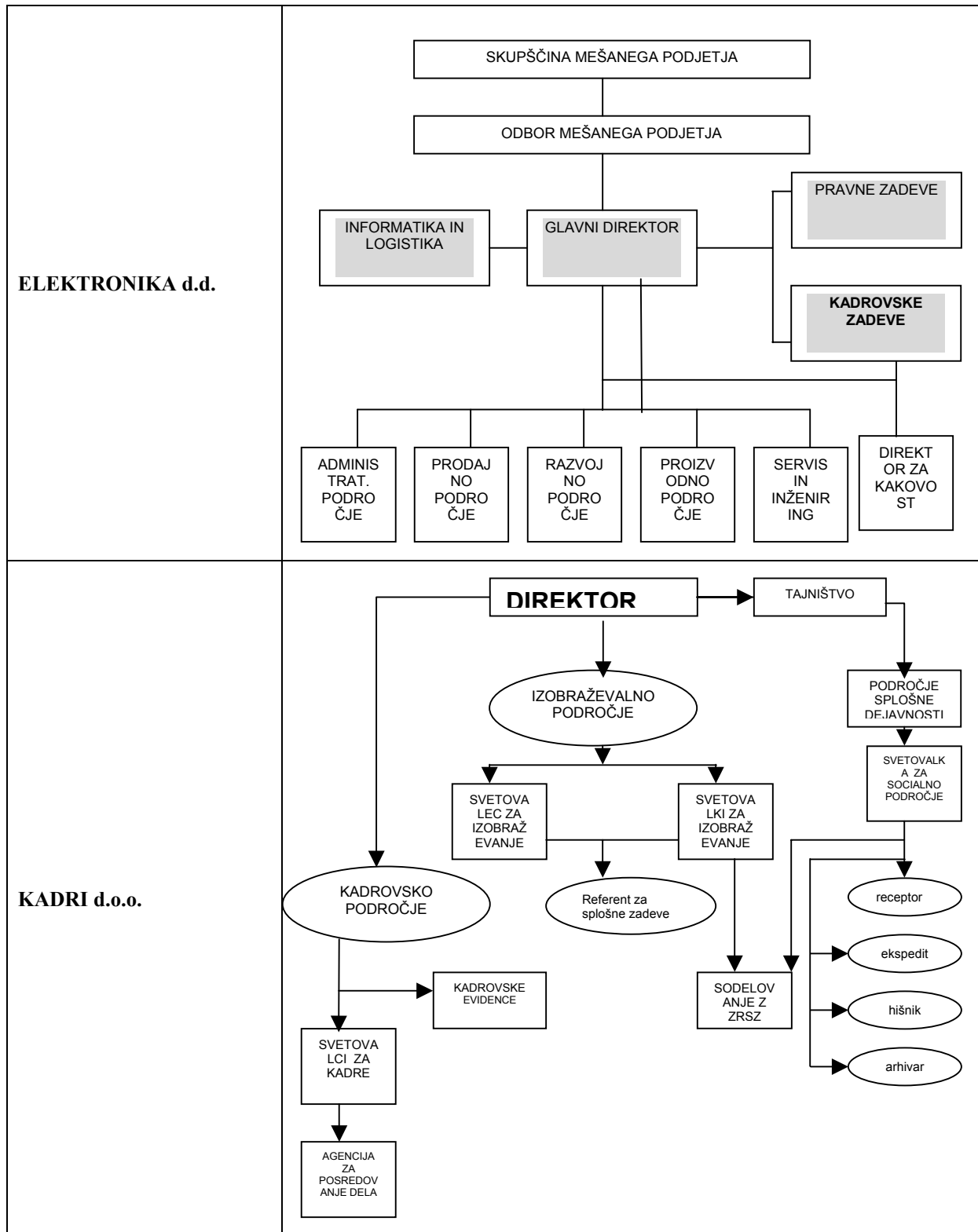
ORGANIZACIJA STRUKTURA IN POLOŽAJ KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJIH

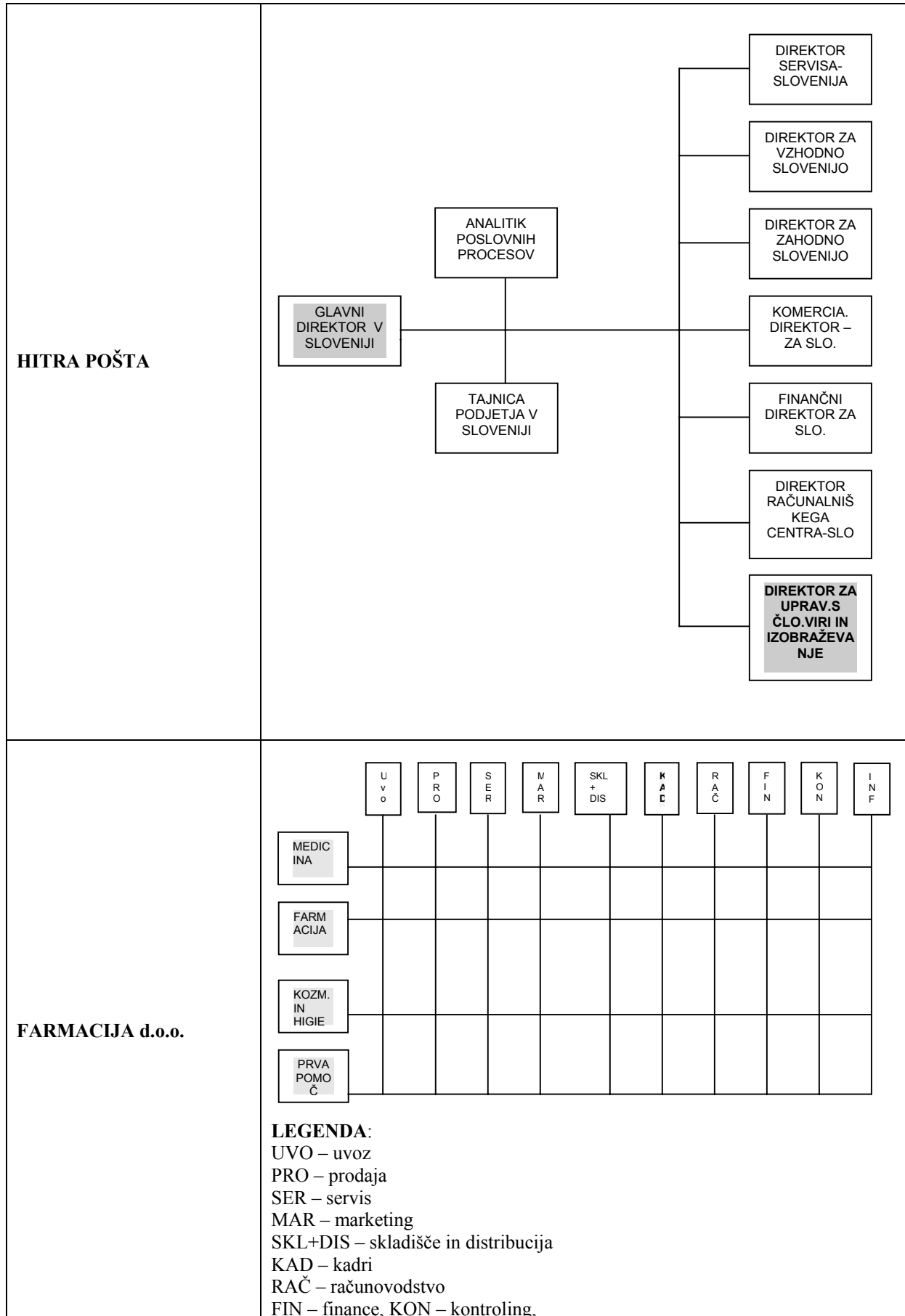


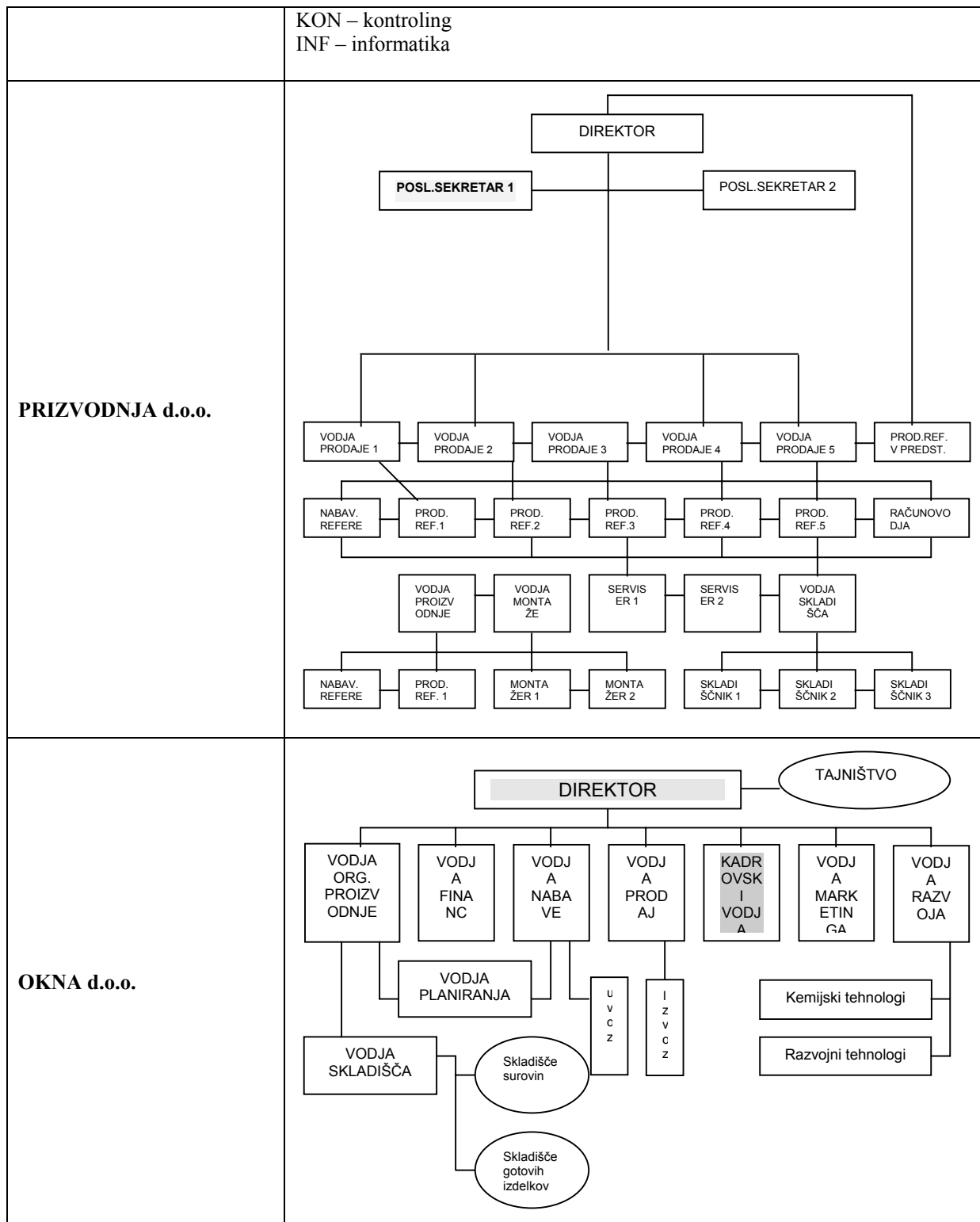












V preučevanih podjetjih sem analizirala tudi položaj kadrovske službe, število zaposlenih v oddelku za ravnanje s človeškimi viri in komu so vodje teh oddelkov podrejeni;

podjetje	Naziv oddelka	Delovno mesto	Število zaposlenih v oddelku za človeške vire	Podrejenost vodje oddelka
MLEKARNA d.d.	Kadri, splošna in pravna služba	referent	2	Generalnemu direktorju

TKANINA d.d.	Kadrovska služba	Finančni in kadrovski direktor	7	Nam. generalnega direktorja
TRŽNICE	Kadrovski referat	Vodja splošno kadrovskega področja	1	Direktorju podjetja
GRADBENO PODJETJE d.d.	Kadrovska služba	Vodja kadrovske službe	6	Generalnemu direktorju
ŽIVILA d.d.	Kadri in upravljanje s premoženjem	Vodja kadrovske službe	4	Generalnemu direktorju oz. predsedniku uprave
VRTEC	Kadrovski referent	referent	1	Ravnateljici vrtca
TRGOVINA d.d.	Kadrovsko pravno področje	Direktor kadrovskega področja	7	Predsedniku uprave
RAČUNALNIKI d.d.	Človeški viri-kadrovska služba	Vodja človeških virov	8	Generalnemu direktorju
ELEKTRONIKA d.d.	Kadrovska služba	Vodja kadrovske službe	7	Glavnemu direktorju
KADRI d.o.o.	Kadrovska služba	direktor	4	Direktorju
HITRA POŠTA	Kadrovski referat	Direktor za upravljanje s človeškimi viri in izobraževanje	3	Glavnemu direktorju
PROIZVODNJA d.o.o.	Poslovni sekretar		1	Direktorju
OKNA d.o.o.	Kadrovski referat	Vodja kadrov	3	direktorju
FARMACIJA d.o.o.	Kadrovski referent	Kadrovski referent	1	direktorju