

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TINA ZUPAN  
Izr. prof. dr. Miroslav Stanojević

**MALA PODJETJA IN ZAPOSLOVANJE  
V SLOVENIJI**

diplomsko delo

LJUBLJANA  
2003

# KAZALO

UVOD.....	2
1. PODJETNIŠTVO .....	5
1.1. PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI .....	8
1.1.1. KLASIFIKACIJA PODJETIJ.....	9
1.1.2. RAZVOJ MALEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI .....	12
2. ZAPOSLOVANJE.....	16
2.1. PROCES ZAPOSLOVANJA V MALIH PODJETJIH .....	19
2.1.1. PRIDOBIVANJE KANDIDATOV .....	22
2.1.2. IZBIRANJE KANDIDATOV .....	25
2.1.3. ZAKLJUČEK PROCESA ZAPOSLOVANJA .....	29
3. ŠTUDIJA PRIMERA – malo podjetje in zaposlovanje v Sloveniji .....	31
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA.....	31
3.1.1. RAST IN RAZVOJ PODJETJA.....	32
3.1.2. ZAPOSLENI V PODJETJU .....	34
3.2. PROCES ZAPOSLOVANJA .....	37
3.2.1. ZAPOSLOVANJE PREKO ŠTUDENTSKEGA SERVISA .....	38
3.2.1.1. PRIDOBIVANJE KANDIDATOV .....	39
3.2.1.2. IZBIRA KANDIDATOV .....	40
3.2.2. TEŽAVE, POVEZANE Z ZAPOSLOVANJEM.....	42
3.3. ZAKLJUČEK .....	45
SKLEP .....	47
LITERATURA .....	50
PRILOGE.....	53

## UVOD

V Sloveniji je na začetku devetdesetih let prišlo do odločilnih zgodovinskih sprememb. Politične in gospodarske spremembe so spodbudile inovativnost in odprle so se številne možnosti malim podjetnikom. Nasproti temu pa so bila številna velika podjetja na robu preživetja. Številni posamezniki so se za samostojno podjetniško pot odločili samoiniciativno, z željo uspeti v življenju, druge pa je v to odločitev prisililo življenje samo. Morali so se zanesti na lastno iznajdljivost, zgolj za preživetje lastne družine. Število malih podjetij se je naglo povečalo.

Razpad SFR Jugoslavije in vojna, ki je sledila, nista pozitivno vplivala na celotno gospodarstvo, saj so mnoga podjetja izgubila dolgoletne poslovne partnerje in velik delež trga. Vendar pa je na novo izoblikovana politična in gospodarska situacija ponudila vrsto tržnih priložnosti tistim, ki so le te videli in znali izrabiti.

Z razpadom Jugoslavije se je bistveno spremenilo tudi slovensko gospodarstvo. Slovenija je pred svojo samostojnostjo sicer izstopala po relativno večji odprtosti in višji razvitosti v primerjavi z ostalimi jugoslovanskimi republikami, vendar podjetniki niso imeli pravih pogojev ter spodbud za razvoj. S slovensko samostojnostjo se je iz zaprtega in togega gospodarskega sistema začela dolga pot proti sistemu tržnega gospodarstva. To vmesno obdobje prehoda, imenovano tranzicija<sup>1</sup>, je dolgotrajen in težaven proces.

---

<sup>1</sup> Po Miguelu Centenu, iz zgodovinsko primerjalnega vidika, tranzicija vključuje dva procesa, in to sta: proces demokratizacije in proces ekonomske tranzicije. Zastavlja se vprašanje, ali kapitalizem resnično zagotavlja poštene volitve, kljub dejstvu, da vse uspešne demokracije delujejo na principu tržnega gospodarstva. Problem pri teh dveh procesih tranzicije oziroma pri tako imenovani dvojni tranziciji je, kako določiti vzrok in posledico. M. Centeno kot rešitev predlaga tri družbene mehanizme:

- pogodba: s spontanim in prostovoljnim sodelovanjem različnih družbenih akterjev naj bi družbene pogodbe zagotovile kompromisno delitev dobrin v dobro relevantnim družbenim skupinam ter spodbujale zmernost. Pogodbe preprečujejo priložnostno vedenje posameznikov ali skupin in natančno določajo omejitve ter možnosti akterjev, kar močno zmanjšuje stopnjo tveganosti. Tranzicijske pogodbe so lahko uresničene znotraj političnih institucij.
- dominacija: v zgodovini zasledimo dve obliki dominacije, ki se pojavita v primerih tranzicije. V prvem primeru družbo vodi homogeno meščanstvo in tako so takoj izničeni mnogi konflikti, ki so povezani s sočasnim izoblikovanjem trga in procesom demokratizacije, saj ima en družbeni razred kontrolo nad obema procesoma. V drugem primeru pa družbo vodi vladajoča birokracija in vlada prepričanje, da je uspešna tranzicija mogoča le v primeru, ko se ekonomija depolitizira, torej je vloga države pri vmešavanju v ekonomijo minimalna.

V novi ureditvi so imeli posamezniki možnost uresničiti svoje dolgoletne sanje po lastni samostojnosti in dejstvu, da je človek sam svoj gospodar. To je možnost, sam krojiti lastno prihodnost, biti zanjo tudi neposredno odgovoren in zagotoviti družini ter otrokom varnejšo prihodnost. Prodorni posamezniki so ustvarjali podjetja v popolni zasebni, družinski lasti. Podjetnik je v Sloveniji, tako kot drugod, ustanavljal podjetje z lastnim kapitalom in začel posel z inovativnimi idejami. Pri začetkih malega podjetja je navadno sodelovala vsa družina in potrebno je bilo veliko odrekaj vseh članov. Vse pa temelji na pričakovani tezi, da se bo ves trud povrnil večkratno, in to za več prihodnjih generacij. Pomembna pa ni bila le finančna plat, ki je omogočila boljši življenjski standard za vso družino, pač pa tudi lastno zadovoljstvo, ki je izviralo iz skupnega uspeha.

Z razvojem in rastjo malega podjetja je povezanih več problemov. S tem, ko se širi proces proizvodnje, se mora povečati tudi število zaposlenih. Vse delo ni več mogoče opraviti v krogu družine in soočiti se je potrebno s popolnoma novim izzivom, namreč s sprejemom novega sodelavca v podjetje. Ob tem se prične odvijati vrsta procesov, povezanih z novim sodelavcem. Proces zaposlovanja novega sodelavca zajema privabljanje, izbiranje oziroma selekcioniranje potencialnih kandidatov, ko pa je kandidat izbran, sledi orientacija in uvajanje ter nadaljnja skrb za razvoj kariere zaposlenega (na primer: sistem motivacije, nagrajevanja in izobraževanja). Skratka, na novo se pojavijo številne naloge in obveznosti, ki jih mora mali podjetnik osvojiti in izpolniti.

V svojem diplomskem delu bom orisala vlogo malih podjetij za slovensko gospodarstvo in njihovo vlogo za zaposlene. Opredelila bom naloge in obveznosti, s katerimi se mora mali podjetnik soočiti v trenutku, ko spozna, da vsega dela ne more več opraviti sam.

---

- zaupanje: je moralna kategorija, ki prinaša s seboj odgovornost ter obvezo. Procesi tranzicije zahtevajo visoko stopnjo medsebojne solidarnosti, enotnosti ter medsebojnega spoštovanja, kar je zagotovilo za podporo skupnemu cilju. Zaupanje je tako pomemben temelj obstoju sočasnega razvoja trga in demokracije. Zaupanje je močno pogojeno s preteklostjo in trenutno situacijo. V družbah, v katerih je stopnja zaupanja visoka, je mnogo lažje sprejemati odločitve in reforme, saj se vsaka odločitev ne sprevrže v polemiko.

Tranzicija zajema mnoge reforme, ki morajo biti izpeljane ter vključene v novo nastale ustave vzhodno evropskih držav. Te so politična in ekonomska reforma, ki sta usmerjeni v prihodnost, in nato še pravna poravnava za preteklost, ki se nanaša na žrtve in akterje komunističnega sistema.

(Canteno, 1994: 125-147)

Natančneje bom opredelila sam proces zaposlovanja v malem podjetju. Postavljeni hipotezi sta naslednji:

- povečuje se pomembnost malih podjetij za gospodarstvo in tudi njihova konkurenčnost na trgu;
- mala podjetja se soočajo s številnimi težavnimi situacijami, povezanimi s procesom zaposlovanja, saj obstaja velika naravnost k vključevanju neformalnih metod v proces zaposlovanja.

S pomočjo preverjanja postavljenih hipotez želim ugotoviti pomembnost malih podjetnikov v preteklem obdobju in opredeliti njihov pomen za prihodnji razvoj gospodarstva. Želim pokazati, kako pomemben je prispevek malih podjetnikov h gospodarstvu kot celoti.

V diplomskem delu se bom osredotočila na proces zaposlovanja v malih podjetjih kar je razvidno že iz naslova diplomskega dela. Zanima me dejanska situacija, ko se mali podjetnik sreča s procesom zaposlovanja. S pomočjo študije primera bom natančneje opredelila mikro raven procesa zaposlovanja v malem podjetju in poskusila izpostaviti temeljne težave, s katerimi se pri zaposlovanju soočajo mali podjetniki.

# 1. PODJETNIŠTVO

Podjetništvo je že skozi vso človeško zgodovino odgovor na človekovo željo po inovativnosti, ki vodi k novim izumom ter tako k vesplošnemu napredku družbe. Podjetniki so igrali odločilne vloge pri razvoju industrije in s tem povezanimi družbenimi spremembami. To velja za prvo industrijsko revolucijo kot tudi za trenutne in ne tako davne družbene in seveda tudi gospodarske spremembe, povezane z vstopom v informacijsko družbo. Prodorni posamezniki in skupine so močno zaznamovali tehnološko revolucijo 20. stoletja. Tako imenovano »novo podjetništvo«<sup>2</sup> se je s svojim novim pristopom, ki temelji na decentralizaciji, deindustrializaciji ter skupinskem delu, hitro prilagodilo spremenjenemu načinu proizvodnje tehnološke revolucije.

V Evropi, ZDA in tudi na Japonskem je med vsemi podjetji največje število malih podjetij. Njihov prispevek k razvoju teh družb je nepogrešljiv. Evropska unija (v nadaljevanju EU) je prav naklonjena malim in srednje velikim podjetjem in jim s svojim pravnim redom tudi v prihodnosti želi zagotoviti čim bolj konkurenčni položaj na trgu. Ključni cilji pravnega reda EU na področju malih in srednje velikih podjetij so:

- *izpopolnitev zakonodaje, ki se nanaša na malo gospodarstvo;*
- *financiranje razvoja malega gospodarstva;*
- *krepitev informiranja, svetovalnega usposabljanja med enotami malega gospodarstva, postavitve informacijskega sistema za malo gospodarstvo, pospeševanje inovacij, tehnološki razvoj in razširjanje kakovosti, izobraževanje na področju notranjih odnosov v malih podjetjih;*
- *podpora internacionalizaciji dejavnosti malega gospodarstva, spodbujanje integracij malega gospodarstva v mednarodne trge in sodelovanja med malimi podjetji ter malimi in večjimi podjetji doma in v tujini;*
- *ustvarjanje stimulativnega okolja za spodbujanje podjetništva pri posebnih ciljnih skupinah (ženskah, mladini, »slovenskih« narodnih skupnostih v tujini), na kmetijah in manj razvitih območjih;*
- *spodbujanje hitro rastočih izvozno in tehnološko usmerjenih podjetij;*

---

<sup>2</sup> »Novo podjetništvo« je opredeljeno v 80. letih v državah s hitro gospodarsko rastjo, vključene v tehnološko revolucijo. (Glas, 1995: 2)

- *sektorske analize prilagodljivosti malega gospodarstva za vstop v EU, dopolnitev strateških usmeritev razvoja malega gospodarstva, dograditev institucionalne podpore malega gospodarstva na nacionalnem, regionalnem in lokalnem nivoju za delovanje v EU;*
- *uvajanje finančnih instrumentov za podporo malemu gospodarstvu in vplivanje na razvoj regij;*
- *razvoj infrastrukturnih projektov in usmerjeno načrtovanje razvoja prostorskih lokacij za podjetništvo in za razvoj regij;*
- *prevzem instrumentov podpore malih in srednjih podjetij (SME)<sup>3</sup> v EU na nacionalnem nivoju, vzpostavitev mehanizmov za prenos pravnega reda EU na podjetniški nivo.*

(Malo gospodarstvo v Sloveniji, 1999: 7)

Iz zgoraj naštetih ciljev je razvidno, da je na ravni skupne politike EU podjetništvo opredeljeno kot pomemben nosilec razvoja ter gospodarske rasti. Rast želijo še pospešiti z različnimi sistemi podpore, informiranja, svetovanja, povezovanja ter predstavitvijo priložnosti, ki jih ponuja podjetništvo različnim ciljnim skupinam, kot na primer ženskam in mladim. Izvajanje oziroma izpolnjevanje teh ciljev zagotavlja malemu in srednje velikemu podjetništvu konkurenčno mesto na zahtevnih trgih. Izvajanje oziroma izpolnjevanje teh ciljev bi morala biti prednostna naloga tudi slovenskih institucij, ki sodelujejo s podjetniki, in seveda tudi slovenske države.

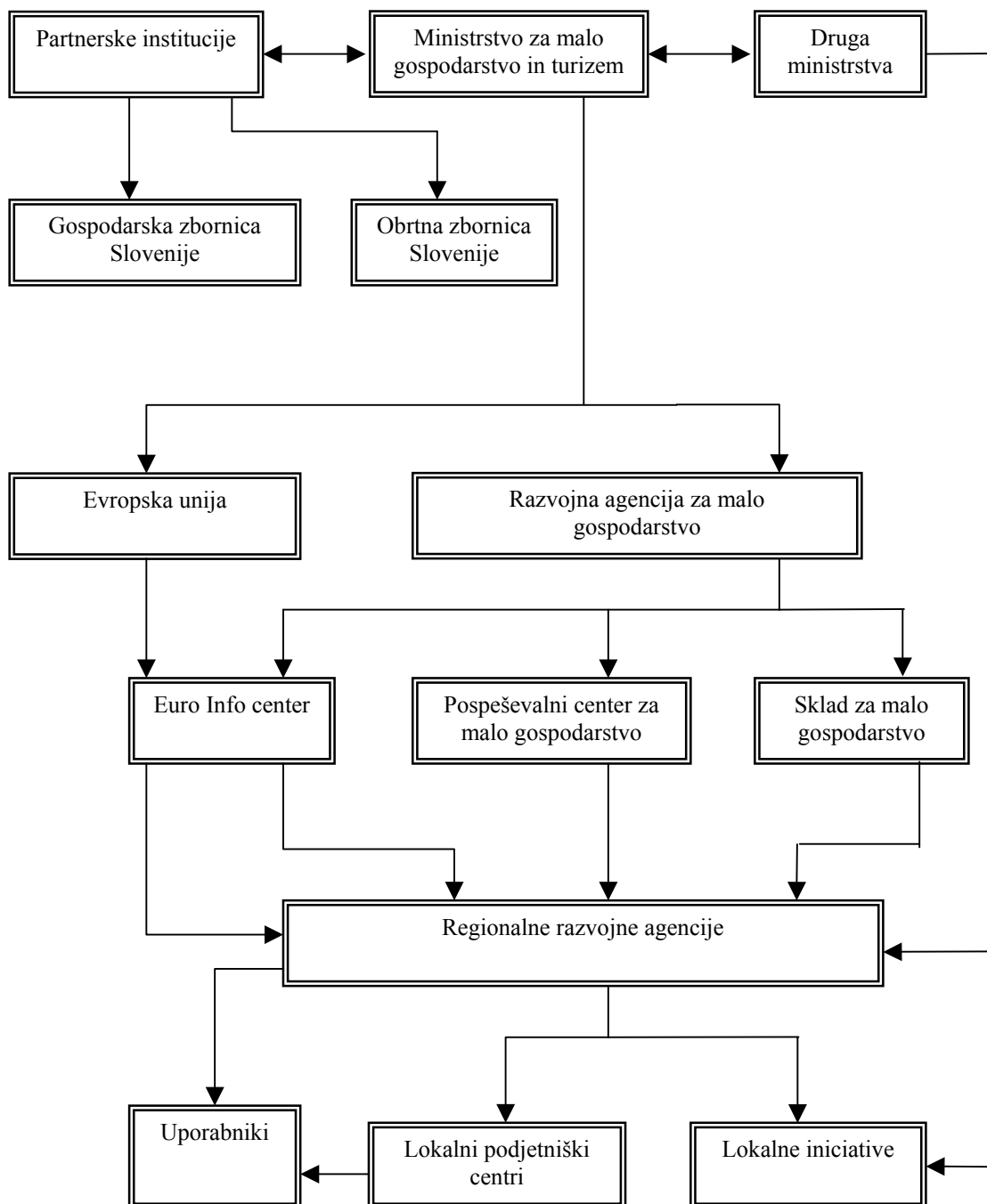
V namen pomoči in spodbujanja razvoja malega gospodarstva je izoblikovan podporni sistem. Osnovna naloga podpornega sistema naj bi bila koordinacija projektov<sup>4</sup>, predvsem pa svetovanje malim podjetnikom. Struktura podpornega sistema je prikazana na Sliki 1.

---

<sup>3</sup> »Small and medium enterprises« kar v prevodu pomeni, mala in srednje velika podjetja.

<sup>4</sup> To so različni projekti, preko katerih se lahko pridobi finančna sredstva iz skladov EU ali Republike Slovenije.

**Slika 1: Organiziranost podpornega sistema za razvoj malega gospodarstva**



Vir: »Malo gospodarstvo v Sloveniji«, (1999), Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem, Ljubljana.



Podporni sistem je namenjen usklajenemu delovanju ter sodelovanju državnih in drugih institucij s podjetniki za doseganje skupnega cilja:

- povečanje deleža malih podjetij v skupnem prihodku in dodani vrednosti,
- rast dodane vrednosti malih podjetij, ki bo višja od nacionalnega povprečja,
- ustvarjanje novih delovnih mest,
- povečanje števila hitro rastočih, inovativno in izvozno usmerjenih enot malega gospodarstva,
- usposabljanje človeških virov v malih podjetjih.

(Malo gospodarstvo v Sloveniji, 1999: 5)

## 1.1. PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

Tudi v Sloveniji je podjetništvo<sup>5</sup> izjemno pomembno za celotno gospodarstvo. Že v bivši državi Jugoslaviji je Slovenija izstopala po tem, da je bila obrt relativno dobro razvita. To je bila odlična osnova za kasnejši razvoj podjetništva v času tik pred in po osamosvojitvi, torej ob času prehoda v odprto, tržno gospodarstvo. Danes, ko se pripravljamo za vstop v EU<sup>6</sup>, pa je potrebno čim boljše izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja Evropa. Od različnih priložnosti na trgu do mnogih virov spodbud in financiranja.

Slovenska vlada si s sodelovanjem med ministrstvi prizadeva spodbujati razvoj podjetništva in razviti učinkovit podporni sistem<sup>7</sup>. Z uspešnim nadaljnjim spodbujanjem podjetniške kulture naj bi postalo podjetništvo v prihodnjih letih v Sloveniji najpomembnejši nosilec razvoja. (Glas, 1995: 16-17)

---

<sup>5</sup> Gospodarske družbe so v Republiki Sloveniji po Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) pravnoorganizacijsko organizirane v različne oblike gospodarskih družb in najpogosteje izbrana oblika je družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.). Bohinc, Bratina in Pivka za d. o. o. navajajo naslednje značilnosti:

- d. o. o. je pravna oseba z lastno pravno sposobnostjo in ima lastni kapital;
- upnikom jamči samo s premoženjem družbe, družbeniki niso odgovorni za obveznosti družbe, razen pri spregledu pravne osebe;
- navzven družba nastopa preko svojih organov, natančneje preko poslovodje, ki ni nujno družbenik;
- opravlja lahko vsako z zakonom dovoljeno dejavnost.

(Bohinc, Bratina, Pivka, 1999: 188)

<sup>6</sup> Republika Slovenija je pridružena članica Evropske unije in je spomladi leta 2003 podpisala pristopno pogodbo k priključitvi v EU na osnovi uspelega referendumu, ki je bil razpisan 23. marca 2003. Maja 2004 naj bi bila Slovenija polnopravna članica EU.

<sup>7</sup> Glej Sliko 1.

Hitro narekovan tehnološki razvoj od že tako dinamičnih in fleksibilnih podjetnikov zahteva tudi veliko mero naravnosti k tveganju. In slovensko podjetništvo bo v prihodnosti lahko konkurenčno na svetovnih trgih le, če bo slovenska država pokazala zadostno mero podpore.

### 1.1.1. KLASIFIKACIJA PODJETIJ

Definicij in kriterijev za razvrščanje podjetij glede na velikost je več, najpogosteje pa se uporablja število zaposlenih in finančni kazalci. Po Zakonu o gospodarskih družbah so gospodarski subjekti glede na velikost razdeljeni po spodaj naštetih kriterijih. Te navedene kriterije oziroma kazalnike pri svojem delu upošteva tudi Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve<sup>8</sup> (AJPES). Vse gospodarske družbe so po zakonu dolžne do 31. 3. vsako leto predložiti AJPES-u in Davčni upravi Republike Slovenije izkaz stanja<sup>9</sup> (bilanco stanja) in izkaz poslovnega uspeha<sup>10</sup>. Ti kazalniki so:

- mala podjetja: do 50 zaposlenih, manj kot 200 milijonov SIT letnih prihodkov ali aktivo, manjšo od 100 milijonov SIT;
- srednje velika podjetja: 50 do 250 zaposlenih, letni prihodek od 200 do 800 milijonov SIT ali vrednost aktive od 100 do 400 milijonov SIT;
- velika podjetja: več kot 250 zaposlenih, več kot 800 milijonov SIT letnih prihodkov ali nad 400 milijonov SIT vredna aktiva.

(ZGD, 1993: 51. člen v Glas, 1995: 9)

---

<sup>8</sup> AJPES je nasledila bivšo APP (Agencijo za plačilni promet).

<sup>9</sup> »Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje višino in strukturo sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan. Rečemo lahko tudi, da bilanca stanja prikazuje premoženje, s katerim podjetje razpolaga (sredstva) na določen dan, in vire financiranja, s katerimi podjetje financira to premoženje (obveznosti do virov sredstev). Če na bilanco stanja gledamo bolj s finančnega zornega kota, lahko sredstva opredelimo kot naložbe, obveznosti do virov sredstev pa kot financiranje teh naložb. Bilanca stanja nam torej kaže finančni položaj podjetja na določen dan. Stran bilance stanja, na kateri so prikazana sredstva, pravimo **aktivna stran** (od tod tudi izraz aktiva podjetja) strani, kjer so prikazane obveznosti do virov sredstev, pa pravimo **pasivna stran** (pasiva podjetja)«.

(Hočevar, Igljučar, Zaman, 2001: 234)

<sup>10</sup> »Izkaz uspeha je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid, dobljen na podlagi razlike med prihodki in odhodki. Izkaz uspeha nam kaže uspešnost poslovanja podjetja v določenem časovnem obdobju. Izkaz uspeha je dinamičen računovodski izkaz, saj se nanaša na obdobje in ne na določen časovni trenutek. Če so prihodki večji od odhodkov, dobimo **dobiček**, ki je zaradi vrednostne izenačitve izkaza (bilance) uspeha izkazan na strani odhodkov. Če pa so odhodki večji od prihodkov, dobimo **izgubo**, ki je izkazana na strani prihodkov.«

(Hočevar, Igljučar, Zaman, 2001: 242)

**Tabela 1: Razvrstitev malih, srednjih in velikih podjetij**

Merilo/ Podjetje	Število zaposlenih	Prihodek	Vrednost aktive
<b>Malo podjetje</b>	do 50	do 200 milijonov SIT	do 100 milijonov SIT
<b>Srednje veliko podjetje</b>	do 250	do 800 milijonov SIT	do 400 milijonov SIT
<b>Veliko podjetje</b>	od 250	od 800 milijonov SIT	od 400 milijonov SIT

Vir: Duh, M. (1998): »Razvoj podjetja in razvojni management, posebnosti malih in srednje velikih podjetij«. MER Evrocenter, Gubno, str. 111.

Tabela 1 prikazuje značilnosti malih podjetij v primerjavi z velikimi. Osnovne razlike temeljijo na dejstvu, da so v malih in srednje velikih podjetjih dosti bolj pomembni osebni stiki in komunikacija, kar pomeni, da je stopnja formalizacije nizka (pri nadzoru, koordinaciji in komunikaciji). Posledično se funkcije zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih kopičijo in podjetniki opravljajo vse več različnih del in postanejo tako imenovana »deklica za vse«. To od zaposlenih zahteva, da imajo izredno široka znanja na številnih področjih.

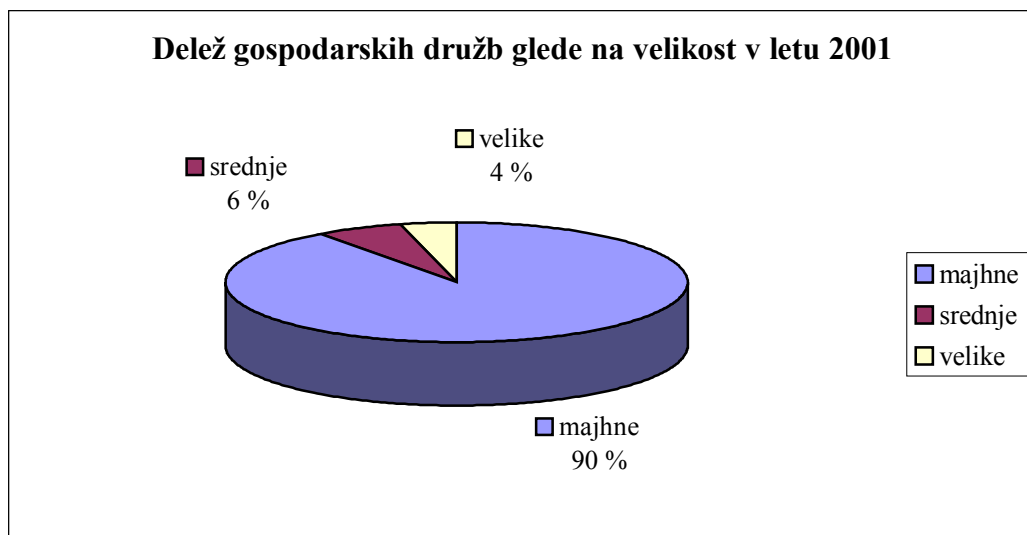
**Tabela 2: Značilnosti malih in srednjih podjetij nasproti velikim podjetjem**  
**Organiziranost**

Mala in srednja podjetja	Velika podjetja
na podjetnika naravnani linijski sistem, nad katerim ima pregled on sam ali s pomočjo majhnega števila sodelavcev	kompleksna organizacijska struktura, ki je neodvisna od oseb in je objektivno usmerjena
kopičenje funkcij	delitev dela
redko oblikovanje oddelkov	razvito oblikovanje oddelkov
kratke neposredne poti informacij	predpisane poti informacij
močna osebna povezanost	neznatna osebna povezanost
navodila in kontrola z osebnimi stiki	formalizirani brezosebni odnosi glede navodil in kontrole
omejeno delegiranje	delegiranje na mnogih področjih
neznatni koordinacijski problemi	veliki koordinacijski problemi
neznatna stopnja formalizacije	velika stopnja formalizacije
visoka fleksibilnost	neznatna fleksibilnost

Vir: Pfohl in Kellerwessel v Duh (1998): »Razvoj podjetja in razvojni management, posebnosti malih in srednje velikih podjetij«. MER Evrocenter, Gubno, str. 114.

V Republiki Sloveniji je bilo leta 2001 90 % gospodarskih družb po kvalifikaciji majhnih (Graf 1). Le 6 % je bilo srednje velikih in 4 % velikih. Nadaljnji pogled v statistične podatke pokaže, da so majhne gospodarske družbe (katerih delež je 90 %) zaposlovale zgolj 21 % vseh zaposlenih (Graf 2). Srednje velike so zaposlovale 16 % zaposlenih, velike gospodarske družbe pa 63 % vseh zaposlenih. Kljub nizkemu deležu zaposlenih v malih podjetjih njihov prispevek k zaposlovanju ni zanemarljiv in skozi leta<sup>11</sup> narašča, kar je natančneje predstavljeno v naslednjem poglavju diplomskega dela.

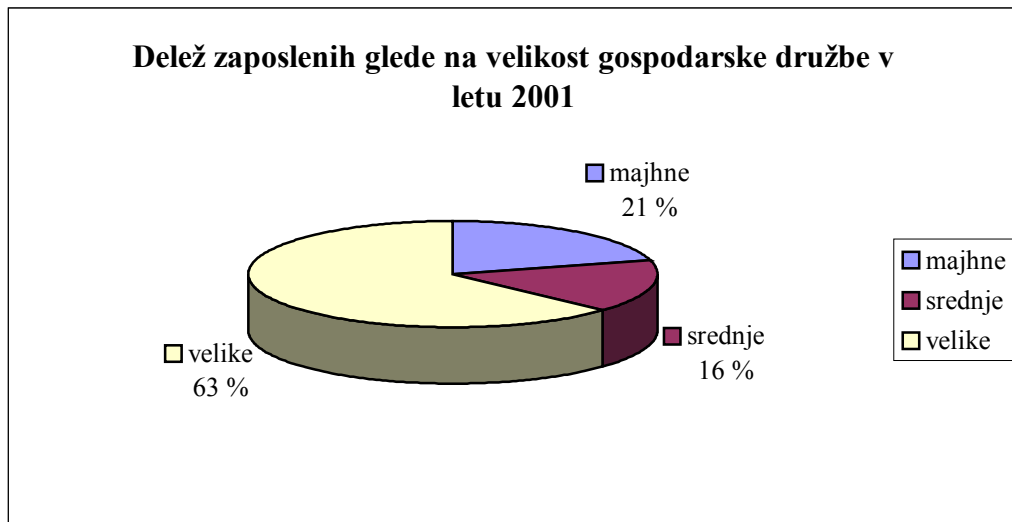
**Graf 1: Delež gospodarskih družb glede na velikost v letu 2001**



Vir: AJPES, Centrala Ljubljana, sektor za statistiko in informiranje, marec 2003.

<sup>11</sup> Opazovano na statističnih podatkih iz bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb, pridobljenih od AJPES, Centrala Ljubljana, sektor za statistiko in informiranje (april 2003) za posamezna leta 1992, 1995, 1998 in 2001.

**Graf 2: Delež zaposlenih glede na velikost gospodarske družbe v letu 2001**



Vir: AJPES, Centrala Ljubljana, sektor za statistiko in informiranje, marec 2003.

### 1.1.2. RAZVOJ MALEGA PODJETNIŠTVA V SLOVENIJI

Iz zgoraj navedenih statističnih podatkov je izpeljana primerjava po letih 1992 in 2001 (obdobje desetih let). Vključeni so naslednji statistični kazalniki:

- število gospodarskih družb po velikosti gospodarskih družb in izračunan delež v %,
- število zaposlenih po velikosti gospodarskih družb in izračunan delež v %,
- odhodki<sup>12</sup> in prihodki<sup>13</sup> gospodarskih družb po velikosti gospodarskih družb in izračunan delež v %.

---

<sup>12</sup> Odhodke sestavljajo:

- odhodki poslovanja,
- odhodki financiranja,
- izredni odhodki.

(Koželj, 2002: 88-90)

<sup>13</sup> Prihodke sestavljajo:

- prihodki iz poslovanja,
- prihodki iz financiranja,
- izredni prihodki.

(Hieng, 2002: 91-97)

Iz Tabel 3 in 4 je mogoče razbrati, kako se je v obdobju desetih let spremenil delež števila malih podjetij. Lahko pa razberemo še število zaposlenih, prihodke – odhodke. Leta 1992 je bilo malih gospodarskih družb 18.697, kar predstavlja 92,09 % vseh gospodarskih družb. V letu 2001 je delež v % sicer nižji, in znaša 89,88 %, vendar je dejansko število malih podjetij dosti višje in znaša 33.446 podjetij. Leta 2001 je bilo torej 14.749 več malih podjetij kakor leta 1992, kar je skoraj polovica. Število srednje velikih in velikih gospodarskih družb se je prav tako povečalo, in sicer srednje velikih podjetij je bilo leta 1992 1.142 oziroma 5,63 %, velikih pa 463 oziroma 2,28 %, leta 2001 pa srednje velikih podjetij 2.287 oziroma 6,15 %, velikih pa 1.477 oziroma 3,97 %.

**Tabela 3: Število gospodarskih družb, število zaposlenih, prihodki in odhodki po velikosti gospodarskih družb za leto 1992**

Velikost g. d.	Število g. d.	Delež v %	Število zaposlenih	Delež v %	Odhodki v tisoč SIT	Delež v %	Prihodki v tisoč SIT	Delež v %
<b>majhne</b>	18.697	92,09	85.442	16,35	487.207.258	18,02	491.300.544	19,03
<b>srednje</b>	1.142	5,63	148.508	28,41	579.760.424	21,45	553.604.965	21,44
<b>velike</b>	463	2,28	288.779	55,24	1.636.324.445	60,53	1.536.932.687	59,53
<b>Skupaj</b>	20.302	100,00	522.729	100,00	2.703.292.127	100,00	2.581.838.196	100,00

Vir: AJPES, Centrala Ljubljana, sektor za statistiko in informiranje, marec 2003.

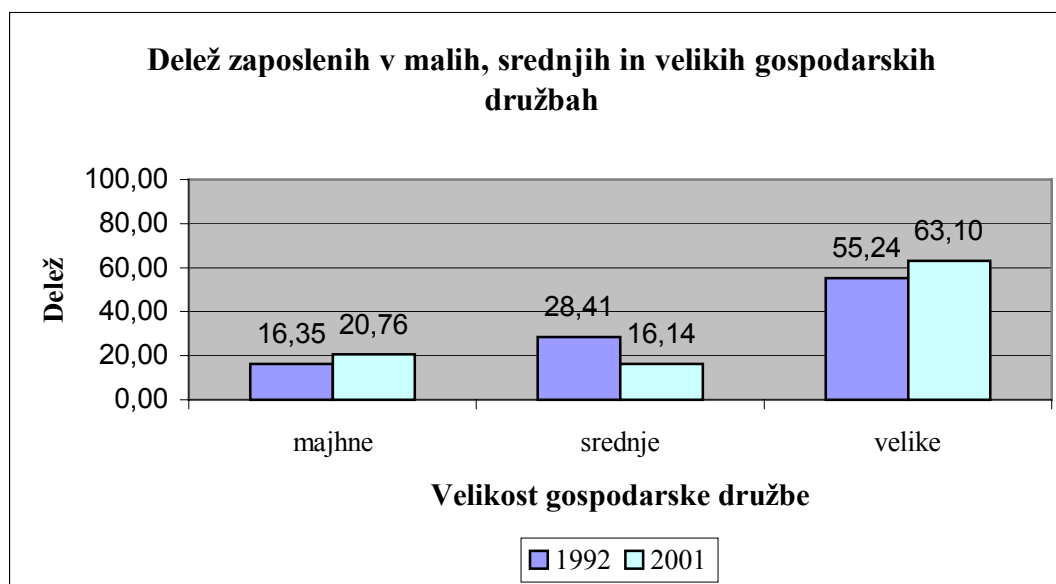
**Tabela 4: Število gospodarskih družb, število zaposlenih, prihodki in odhodki po velikosti gospodarskih družb za leto 2001**

Velikost g. d.	Število g. d.	Delež v %	Število zaposlenih	Delež v %	Odhodki v tisoč SIT	Delež v %	Prihodki v tisoč SIT	Delež v %
<b>majhne</b>	33.446	89,88	98.274	20,76	1.446.144.250	13,91	1.457.378.515	14,37
<b>srednje</b>	2.287	6,15	76.423	16,14	1.412.833.420	13,59	1.437.869.289	14,18
<b>velike</b>	1.477	3,97	298.748	63,10	7.535.349.830	72,49	7.243.183.538	71,44
<b>Skupaj</b>	37.210	100,00	473.445	100,00	10.394.327.500	100,00	10.138.431.342	100,00

Vir: AJPES, Centrala Ljubljana, sektor za statistiko in informiranje, marec 2003.

V malih gospodarskih družbah se ni zvišalo zgolj število zaposlenih za 12.832, pač pa se je povečal tudi delež zaposlenih, in sicer iz 16,35 % (leta 1992) na 20,76 % (leta 2001). Delež zaposlenih se je v času od 1992 do 2001 povišal tudi v velikih podjetjih, in sicer za 7,86 % (kar pomeni 9.969 delavcev). Nasprotno pa se je delež zaposlenih v srednje velikih podjetjih očitno zmanjšal, in to za 12,27 %. Posledica tega je, da se je skupno število zaposlenih, primerjalno v letih 1992 in 2001, realno zmanjšalo iz 522.729 na 473.455 delavcev, kar pomeni 49.274 delavcev manj. Vse spremembe so prikazane na Grafu 3.

**Graf 3: Delež zaposlenih v malih, srednjih in velikih gospodarskih družbah v letih 1992 in 2001**



Vir: AJPES, Centrala Ljubljana, sektor za statistiko in informiranje, marec 2003.

Najbolj zanimiv pa je zaključek<sup>14</sup>, da so zgolj mala podjetja v letu 1992 in tudi v letu 2001 poslovala z dobičkom, kar pomeni, da so bili prihodki podjetja višji od njegovih odhodkov. Srednje velika in velika podjetja so poslovala z izgubo (le srednje velika podjetja so leta 1992 še poslovala z dobičkom). Če pogledamo finančne izkaze vmesnih

<sup>14</sup> Zaključek izhaja iz Tabel 3 in 4.

let (leta 1995 in 1998), je situacija podobna. Le mala podjetja poslujejo donosno. To jasno nakazuje rast malega podjetništva v Sloveniji in prevzemanje vse večje vloge pri gospodarski rasti.

Mala podjetja se širijo in se počasi razvijajo, nekatera prehajajo v srednje velika podjetja. S tem postaja vse pomembnejša dejavnost v podjetju tudi upravljanje s človeškimi viri, kamor sodi tudi proces zaposlovanja. V nadaljevanju diplomske naloge bom natančneje predstavila proces zaposlovanja, spregovorila bom, kako se z njim srečujejo mali podjetniki.



## 2. ZAPOSLOVANJE

Kadrovski viri<sup>15</sup> imajo v podjetju strateški pomen, pa naj bo to veliko, srednje veliko ali malo podjetje. Pravilno izbrani kadri ter nadaljnje uspešno ravnanje z njimi je pomemben dejavnik celostnega uspeha organizacije. Pri ocenjevanju uspešnosti organizacije je čedalje pomembnejši prispevek pripisan tudi zaposlenim in uspešno poslovanje se ne pojasnjuje le s finančnimi in materialnimi naložbami. Uspešna organizacija potemtakem ne more obstajati brez kakovostnih kadrovskih virov ter neprestanega vlaganja vanje. Tudi to med drugim odločilno vpliva na konkurenčno prednost podjetja na trgu. Zaradi tega mora biti razvoj kadrovskih virov tesno povezan s strateškim vodenjem organizacije oz. podjetja. (Možina, 1998: 7-9)

Kadri, ki se dobro počutijo v delovnem okolju, veliko prispevajo k uspešnosti podjetja. Pomembno je tudi, da imajo zaposleni občutek, da prispevajo k razvoju oziroma napredku podjetja in so za to tudi primerno nagrajeni in motivirani z materialnimi ter nematerialnimi nagradami. Med pomembnejšimi investicijami v podjetju so torej tudi investicije v razvoj kadrov. Pomembno za uspešen razvoj kadrov<sup>16</sup> v podjetju je uvajanje kadrovske in izobraževalne funkcije, kar zajema spodaj naštete procese:

- ugotavljanje kadrovskih virov,
- ugotavljanje in načrtovanje kadrovskih potreb,
- načrtovanje pridobivanja kadrov,
- izbor, selekcija in sprejem kadrov,
- nameščanje, premeščanje, nadomeščanje in napredovanje kadrov,
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov,
- informiranje kadrov.

Pomembno izhodišče za naštete procese je natančno pripravljen opis dela oziroma delovnih mest, ki izhaja iz analize dela<sup>17</sup>. Opis dela mora vsebovati naloge, standarde in

---

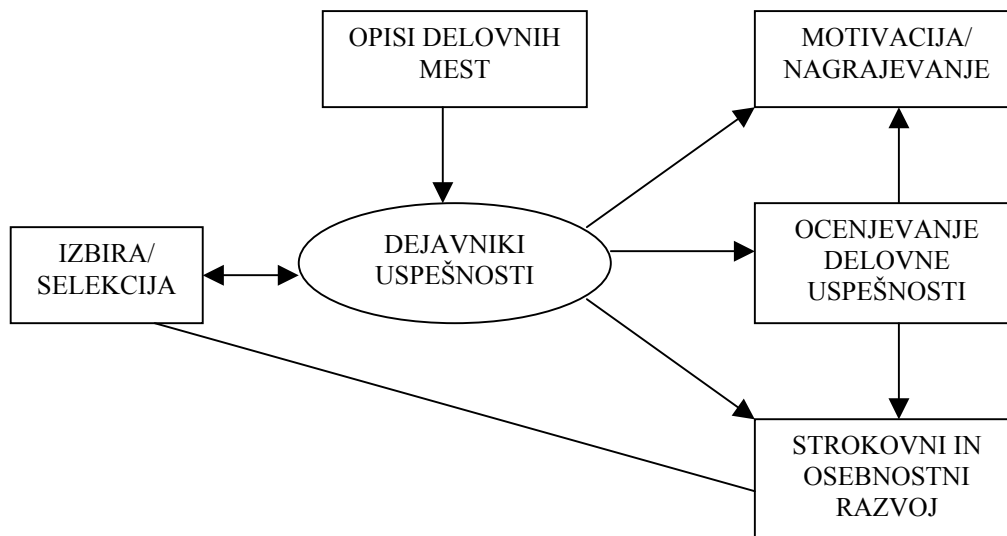
<sup>15</sup> »S kadrovskimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, itd. kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje ipd.« (Možina, 1998: 3)

<sup>16</sup> »Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.« (Management kadrovskih virov, 1998: 500)

<sup>17</sup> »Analiza dela je proces določanja tistih značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje in proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Je vsak sistematičen postopek pridobivanja podrobnih in objektivnih informacij o delu, delovnih nalogah ali delovnih vlogah, ki se ali se bodo izvajale.« (Svetlik, 1998: 80)

odgovornosti opravljanja dela, opise delovnih razmer in lastnosti delavcev, natančno torej določa izbiro in selekcijo kadrov, način motivacije in nagrajevanja, ocenjevanje delovne uspešnosti ter nenazadnje tudi strokovni in osebni razvoj kadrov (glej Slika 2). (Jereb, Florjančič, Kavran, Bernardin, Russell, Marusić v Jereb, 1996: 352)

**Slika 2: Poenostavljen model sistema razvoja kadrov**



Vir: Jereb, J. (1996): »Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti«. Organizacija, Kranj, let. 29, št. 6, str. 353.

Pomembno je pridobiti ter izbrati ključne ljudi, nato jih je potrebno v podjetju tudi zadržati, s primerno motivacijo in nagrajevanjem. Proces zaposlovanja in tudi samo delovno razmerje je potrebno razumeti kot dvosmerni proces. Nekdo, ki ni zadovoljen na trenutnem delovnem mestu, se bo le stežka uprl mamljivi ponudbi konkurenčnega podjetja. Na posameznikovo uspešnost (produktivnost in učinkovitost) pri delu v podjetju vplivajo različni faktorji, ki jih je mogoče načrtovati:

- lastna motivacija in usposobljenost za delo,
- osebne lastnosti,
- zasebno življenje in delovna situacija,
- zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z delom.

(Jereb, 1996: 535)

Načrtovanje in upravljanje z dejavniki uspešnosti mora biti skrbno in celovito načrtovano. V načrtovanje morajo biti vključeni tudi procesi usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Le-ti morajo biti usklajeni z razvojem kariere<sup>18</sup> zaposlenih kot tudi z razvojem organizacije. Predvsem pa je pomembno to, da so vsi postopki pozitivno usmerjeni v prihodnost. (Jereb, 1996: 535)

Za posameznikovo zadovoljstvo so v organizaciji ključne njegove lastne potrebe. Prav zadovoljevanja svojih lastnih potreb se posameznik vključi v organizacijo. Takšne potrebe posameznika lahko razdelimo na:

- materialne,
- socialne,
- osebnostne.

**Tabela 5: Kategorija potreb in sredstva za njihovo zadovoljevanje**

<p><b>EKSISTENČNE POTREBE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Višina plače</li> <li>• Dodatki k plači</li> <li>• Pravičnost plač</li> <li>• Fizična varnost pri delu in v zasebnem življenju</li> <li>• Fizične delovne in življenjske razmere</li> </ul>
<p><b>SOCIALNE POTREBE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delo in življenje s prijaznimi ljudmi</li> <li>• Spoštovanje s strani drugih (strank, prijateljev, sodelavcev)</li> <li>• Uživanje podpore s strani drugih</li> <li>• Odprtost za stike z drugimi</li> <li>• Uživanje ugleda pri drugih</li> </ul>
<p><b>POTREBE PO RASTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izzivi pri delu in v prostem času</li> <li>• Samostojne dejavnosti</li> <li>• Možnost polne uporabe sposobnosti</li> <li>• Identifikacija z delom</li> <li>• Občutek samospoštovanja</li> </ul>

Vir: Alderfer v Svetlik (1998): »Management kadrovskih virov«. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 78.

<sup>18</sup> »Kariera (Career) označuje življenjsko pot posameznika z vidika delovnih izkušenj, znanj (delovnih mest, služb, napredovanj).« (Management kadrovskih virov, 1998: 492)

Če so vse te potrebe posameznika zadovoljene, lahko računamo na to, da bodo zaposleni zadovoljni. Le tako bodo tudi na delovnem mestu izkazali vse svoje znanje. S tem se bo povečala tudi pripadnost podjetju ter pripravljenost na sodelovanje. S takšnimi zaposlenimi bo podjetje bolj prijetno okolje zaposlenim in se bo uspešno soočalo z vedno novimi izzivi ter inovacijami na trgu.

## 2.1. PROCES ZAPOSLOVANJA V MALIH PODJETJIH

Ob ustanovitvi novega malega podjetja, ki je lahko tudi družinsko podjetje<sup>19</sup>, mora novi lastnik prevzeti nase hkrati veliko različnih vlog in ne le funkcijo direktorja oziroma lastnika. Če gre za proizvodno podjetje, mora, če je potrebno, pomagati tudi v proizvodnji, razvažati blago, ga prodajati, hkrati pa voditi tudi vse administrativne ter vodstvene posle. Ne smemo pa pozabiti, da mora skrbeti tudi za kadre, četudi so ti na začetku »samo« njegovi sorodniki. Zaposleni v takem malem podjetju se morajo torej spoznati na veliko specializiranih nalog, od preprostih opravil do nalog s strateškim pomenom. Skratka - ustanovitelj je tako imenovana »deklica za vse«.

Ključni ljudje v malih podjetjih so izjemno prilagodljivi, dinamični ter obvladujejo široko paleto znanj. Jasno je, da lastnik malega podjetja, kot tudi njegova ožja družina vloži v novo nastalo malo podjetje izjemno veliko, tako časa kot tudi lastnega kapitala. Za njih ne velja redni delovni čas, pač pa je delo preprosto treba opraviti. (Pervanje, 2000: 20)

Kljub temu, da obstaja podporni sistem, ki naj bi bil malim podjetnikom v pomoč, ko naletijo na problem z birokracijo, tehnologijo ali kapitalom, je večina bremena na njihovih ramenih. Ko sami niso več kos obsegu vseh opravil v podjetju, se pojavi potreba po zaposlovanju. Ta potreba je lahko posledica različnih dogodkov in vplivov:

---

<sup>19</sup> »Družinsko podjetje ni pravni pojem, saj zakon družinskega podjetja ne opredeljuje kot posebne pravne oblike. Družinsko podjetje je torej družbeno-ekonomski pojem, pravna oblika pa je poljubno izbrana glede na določila Zakona o gospodarskih družbah. Družinsko podjetje je podjetje, ki je v večinski lasti družine. Lastniki - člani družine imajo tudi odločilno vlogo v upravljanju in vodenju podjetja, obstaja pa želja, da podjetje ostane v lasti družine.« (Duh, 1996: 394)

povečanega obsega dosedanjega dela, širitve dejavnosti, doseganja višje ravni kakovosti itd. Ko se pojavi potreba po novem sodelavcu ali sodelavcih, mora mali podjetnik temeljito premisliti, če je to edina rešitev za nastali problem. S tem, ko mali podjetnik sklene novo delovno razmerje z delojemalcem, prevzame veliko novih obveznosti kot delodajalec<sup>20</sup>.

Preden se mali podjetnik odloči za ta korak, naj bi preučil alternativne možnosti. Te alternative so:

- reorganizacija dela,
- uvajanje nadur,
- mehanizacija dela,
- prerazporeditev delovnega časa,
- prehod iz skrajšanega na polni delovni čas,
- oddaja dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi,
- prejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji oziroma agenciji.

(Svetlik, 1998: 109)

Tako lahko mali podjetnik namesto novega zaposlovanja poskusi reorganizirati delo, kar pomeni bolj učinkovito razporediti zaposlene in vpeljati večje sodelovanje med posameznimi delovnimi skupinami. Kar pa ne izključuje možnosti podaljšati delovni čas, torej uvesti nadure. Nadalje se lahko posodobi delovni proces z novimi stroji. Tako se avtomatizira določen proces, ki je zahteval veliko dela. Če kljub tem ukrepom malemu podjetniku primanjkuje delovne sile, lahko določen del proizvodnje ali storitev odda zunanjemu ponudniku in tako razbremeni proces proizvodnje (na primer: distribucijo proizvodov prepusti zunanjemu prevozniku). Ena izmed alternativ za rešitev pomanjkanja delovne sile je tudi najem oziroma prevzem delavca za določen čas iz druge organizacije<sup>21</sup>. Obstaja še možnost, da podjetnik pridobi zaposlenega iz notranjih virov. To je navadno možno le pri večjih podjetjih, saj je mali podjetnik izredno omejen

---

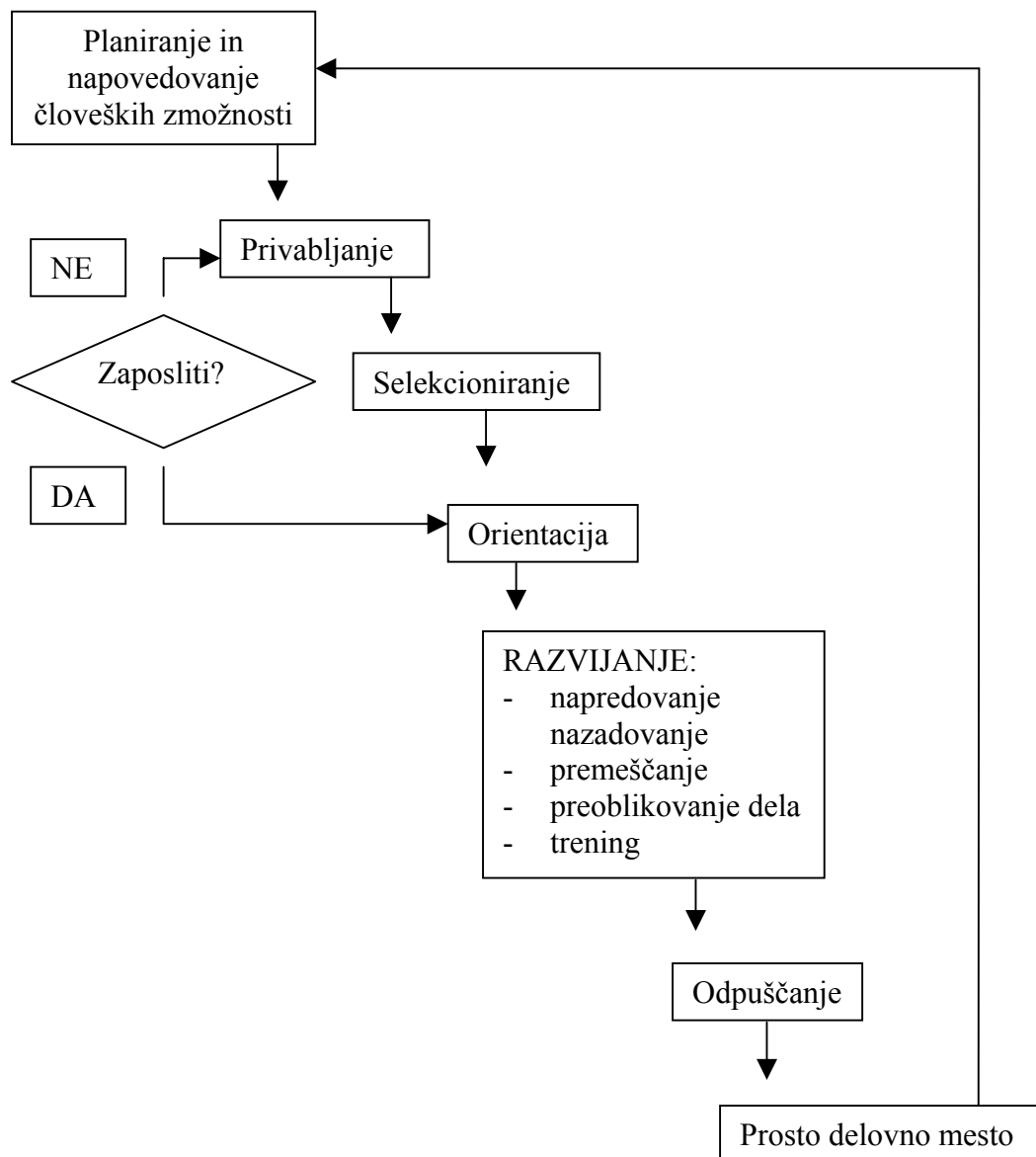
<sup>20</sup> »Pogodba o zaposlitvi se sklene med dvema subjektoma – delavcem na eni strani in organizacijo, delodajalcem na drugi strani. Kot delavec nastopa vedno fizična oseba, na drugi strani pa je lahko pravna in fizična oseba, seveda v mejah in pod pogoji, določenih s pravno ureditvijo.« (Mežnar, 2000: 51)

<sup>21</sup> Najem oziroma prevzem delavca iz druge organizacije je smiseln, ko je potreba po dodatnem zaposlenem začasna. Na primer kot posledica kratkoročne povečane proizvodnje ali povečane odsotnosti redno zaposlenih.

z notranjimi viri. V primeru, da nobena izmed alternativ zaposlovanju ni mogoča, se mora mali podjetnik dejansko soočiti z dejstvom novega zaposlovanja.

Za mala podjetja ima proces zaposlovanja relativno večji pomen ali »težo« kot v večjih podjetjih, saj ima novi zaposleni tudi relativno večjo vlogo v podjetju, kar izhaja iz števila zaposlenih. Tako mora biti odločitev za novega zaposlenega ter nadaljnji proces zaposlovanja temeljito premišljen in izpeljan glede na realne finančne in organizacijske zmožnosti malega podjetja. Kako si sledijo nadaljnji postopki v procesu zaposlovanja, je prikazano na Sliki 3.

**Slika 3: Proces zaposlovanja**



Vir: Lipičnik, B. (1997): »Človeški viri in ravnanje z njimi«. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 79.

Mali podjetnik se mora dokončno odločiti za pridobitev novega zaposlenega na osnovi dejstev, ki izhajajo iz temeljito pripravljene analize dela. Z analizo dela se opredelijo značilnosti dela ter s tem posledično določijo tudi lastnosti želenega kandidata za novo delovno mesto. Nato se proces zaposlovanja nadaljuje z vrsto postopkov, s katerimi se mora delodajalec soočiti. Ti so: privabljanje kandidatov, selekcioniranje kandidatov, orientacija izbranega/izbranih kandidatov, nadaljnji razvoj osebne kariere zaposlenega (napredovanje/nazadovanje, premeščanje), odpuščanje ter znova oblikovanje prostega delovnega mesta.

### 2.1.1. PRIDOBIVANJE KANDIDATOV

Načinov za pridobivanje kandidatov za novo delovno mesto je več. Na osnovi skrbno pripravljene analize dela je potrebno izbrati pravi način pridobivanja. Z njimi se pridobi ustrezne kandidate z želenimi sposobnostmi, znanji in osebnimi lastnostmi in tudi ustrezno število kandidatov za prosto delovno mesto. Načini za pridobivanje kandidatov za novo delovno mesto so:

- neformalno pridobivanje,
- neposredno javljanje kandidatov,
- stik s šolami,
- štipendiranje,
- javne službe za zaposlovanje<sup>22</sup>,
- zasebne agencije za zaposlovanje<sup>23</sup>,
- objave v javnih medijih oz. na vidnih mestih.

(Svetlik, 1998: 111-115)

Načini pridobivanja novega zaposlenega se med seboj razlikujejo po vrsti (ustrezni/neustrezni kandidati) in številu potencialnih kandidatov, ki se jih pridobi. Različni so tudi stroški, ki jih pridobivanje kandidatov predstavlja delodajalcu. Tako se mora delodajalec odločiti, katera metoda pridobivanja novega zaposlenega je najbolj

---

<sup>22</sup> V Sloveniji se kot javni zavod opredeljuje Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Objava prostega delovnega mesta pri zavodu je obvezno.

<sup>23</sup> V Sloveniji je registriranih več zasebnih agencij, nekatere tudi kot podružnice tujih agencij. Na primer: Hill, Adecco, [www.zaposlitev.net](http://www.zaposlitev.net) itd.

primerna trenutni situaciji v podjetju. Metoda pridobivanja mora biti prilagojena kriterijem, ki jih zahtevamo od kandidata, delovnemu mestu in okolju podjetja. Metode pridobivanja, ki privabijo veliko število potencialnih kandidatov, kasneje zahtevajo večjo pozornost in s tem tudi višje stroške izbirnega postopka. V nasprotnem primeru pa metode pridobivanja, ki podjetniku ponudijo želeno število kandidatov, postopek izbire močno olajša. Prednosti in slabosti posameznih metod pridobivanja potencialnih kandidatov so natančneje predstavljene v Tabeli 6.

**Tabela 6: Značilnosti metod pridobivanja kandidatov**

<b>METODA</b>	<b>VRSTA KANDIDATOV</b>	<b>ŠTEVILO</b>	<b>STROŠKI</b>
<b>Internetne objave</b>	Vse vrste, ustrezni in neustrezni	Veliko	Minimalni
<b>Neformalna</b>	Prijatelji in znanci, redko ustrezni	Veliko	Jih ni
<b>Objave na vidnem mestu</b>	Mimoidoči, ustrezni in neustrezni	Odvisno od lokacije	Minimalni
<b>Uradi za delo</b>	Brezposelni, ustrezni in manj ustrezni	Veliko	Jih ni
<b>Zasebne agencije</b>	Ustrezni	Pravšnje	Visoki
<b>Stiki s šolami</b>	Mladi, ustrezni, manj ustrezni	Veliko	Jih ni
<b>Javni mediji</b>	Različni, ustrezni in neustrezni	Veliko	Visoki

Vir: Maitland v Svetlik (1998): »Management kadrovskih virov«. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 116.

Večino malih podjetij je mogoče neformalno opredeliti tudi kot družinska podjetja, kar je mogoče pojasniti s tesno povezanostjo podjetja in družine. Tako ni nenavadno, da mali podjetniki pogosto pri pridobivanju novih sodelavcev uporabljajo neformalne metode. Praviloma so potencialni kandidati ožji družinski člani, sorodniki in prijatelji oziroma drugi možni kandidati, s katerimi se vzpostavi stik na osnovi poznanstev ter priporočil. To predstavlja številne prednosti in tudi slabosti za malega podjetnika. S tem se sicer močno olajša proces pridobivanja tako stroškovno kot tudi funkcionalno, ne gre pa nujno za pridobivanje najbolj kvalitetnih kandidatov. Nadaljnji postopek izbire pa je zahteven in med drugim pogosto vodi tudi do konfliktov znotraj podjetja. Problemi in



konflikti so pri zaposlovanju sorodnikov vedno prisotni. A kljub nesoglasjem si mala in srednje velika podjetja z zaposlovanjem sorodnikov prizadevajo ohraniti delovna mesta, neposredne stike, možnosti tesnega sodelovanja, soodločanja in samouveljavljanja (Duh, 1996: 395). Hunger in Wheelen (v Duh, 1996: 395) navajata še, da je v takšnih podjetjih življenjski standard močno odvisen od uspešnosti podjetja, in tudi zato se mali podjetniki pogosto odločajo za zaposlovanje družinskih članov. Poleg tega pa navajata tudi, da mali podjetniki v svojih začetkih potrebujejo izredno veliko požrtvovalnost zaposlenih, ki jo je mogoče pričakovati le od družinskih članov.

Mali podjetniki se obrnejo tudi na javne zavode za zaposlovanje, še posebej, če ti nudijo določeno vrsto stimulacije<sup>24</sup> za zaposlitev osebe, ki je registrirana na javnem zavodu za zaposlovanje kot brezposelna oseba oziroma kot iskalec zaposlitve. Iz tega je mogoče izpeljati, da so stroški, ki jih predstavlja metoda pridobivanja, bistvenega pomena za male podjetnike (izjemo predstavlja pridobivanje kandidatov za ključna delovna mesta<sup>25</sup> v podjetju).

---

<sup>24</sup> »Zavod je pričel uspešno spodbujati zaposlovanje brezposelnih oseb z izvajanjem programa povračil prispevkov delodajalcem že v letu 1994. Namen programa je kombinacija:

- subvencioniranega zaposlovanja ciljnih skupin brezposelnih oseb v obliki povrnjenih prispevkov delodajalcu;
- spodbujanja neposrednega ustvarjanja novih delovnih mest;
- pomoči samozaposlenim;
- pomoči malim delodajalcem z do 50 zaposlenimi, kateri so v tem sistemu v posebej ugodnem položaju;
- delitve stroškov in odgovornosti med podjetji in javnimi ustanovami, ki so zadolžene za pomoč brezposelnim in izvajanje aktivne politike zaposlovanja.

Kombinacija vseh teh namenov je uvedena zaradi povečanja učinkovitosti programa.

Delodajalcu se ob vključitvi v program, v povprečju za čas 3 let, povrnejo prispevki, ki jih le-ta plačuje glede na izplačano bruto plačo delavcu v primeru, ko gre za novo zaposlitev, ki povečuje skupno število zaposlenih pri delodajalcu (razen ob zaposlitvi osebe, starejše od 50 let) in če bo zaposlitev trajala najmanj dve leti. Mali delodajalci z do 50 zaposlenimi so v posebej ugodnem položaju, saj so upravičeni do povračila prispevkov, če zaposlijo katerokoli brezposelno osebo, medtem ko delodajalci z več kot 50 zaposlenimi lahko uveljavljajo povračilo prispevkov le v primeru, da zaposlijo brezposelno osebo, ki pripada eni od določenih ciljnih skupin, ki so s pomočjo programa tako na trgu dela v prednostnem položaju v primerjavi z drugimi iskalci zaposlitve.« (Ziherl, 2001: 1)

<sup>25</sup> »**Ključno delovno mesto** je bodisi centralno bodisi organizacijsko specifično, največkrat pa oboje hkrati. Centralna so tista delovna mesta, ki so funkcionalno povezana s številnimi drugimi in so zato slednja od njih odvisna. To so največkrat, čeprav ne vedno, vodstvena in vodilna delovna mesta. Organizacijsko specifična delovna mesta pa so sestavljena iz delovnih nalog, ki so značilne samo za določeno organizacijo. Navadno so povezana s tehnološkimi rešitvami, ki organizaciji pri proizvodnji dobrin ali storitev prinašajo prednosti pred konkurenti. Zagotavljajo dobrine ali storitve posebne kakovosti ali pa omogočajo njihovo proizvodnjo z nižjimi stroški kot v drugih organizacijah. Ta mesta praviloma zasedajo v organizaciji usposobljeni strokovni delavci.« (Svetlik, 1998: 118)

## 2.1.2. IZBIRANJE KANDIDATOV

Postopek za izbiro »pravega« kandidata med pridobljenimi kandidati mora, prav tako kot proces pridobivanja, izhajati iz analize dela. Kriteriji, ki jih določimo z ustrezno analizo dela, pa sami po sebi še ne zagotavljajo, da bo izbran tudi najustreznejši kandidat. Še posebej, če izbiramo med sorodniki oziroma znanci.

Metode izbire morajo biti prilagojene tako splošnim kriterijem: stopnja izobrazbe, poklic, delovne izkušnje, starost, spol, oddaljenost od organizacije, kot drugim specifičnim in funkcionalnim znanjem ter sposobnostim posameznika. (Jereb, 1996: 356)

Ne smemo pa pozabiti, da je izbirni postopek, tako kot celoten proces zaposlovanja, dvosmerni proces, ki poteka med organizacijo in posameznikom (potencialnim kandidatom). Ko od potencialnih kandidatov pridobimo prijave, jim sporočimo, da smo prijave prejeli, jih obvestimo, kako postopek poteka, in se jim ob tem tudi zahvalimo. Tako izoblikujemo korekten odnos do kandidatov, kar ugodno vpliva na nadaljnji postopek. Pomembno je torej obojestransko spoznavanje. (Svetlik, 1998: 117)

**Tabela 7: Metode in kriteriji izbire**

<b>Doba</b>	<b>Kriteriji za kadrovanje</b>	<b>Metode</b>
<b>Predindustrijska</b>	Kategorije: - Starost - Spol - Rod	Vizualni vtis
<b>Industrijska</b>	Kvalifikacije: - Izobrazba - Poklic - delovne izkušnje	Preverjanje spričeval in drugih dokazil o kvalifikaciji
<b>Postindustrijska</b>	Sposobnosti/osebne lastnosti: - za skupinsko delo - za individualno delo	Računalniške metode Intervjuji Testiranja in praktični preizkusi

Vir: Bernardin in Russell v Jereb (1996): »Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti«. Organizacija, Kranj, let. 29, št. 6, str. 356.

Metode in kriteriji za izbiranje sodelavcev so različne in so se skozi čas tudi spreminjale. Tabela 7 jasno prikazuje, kako so se metode izbiranja prilagodile posameznim kriterijem za kadrovanje. Bolj so se zaostrovali kriteriji, bolj kompleksne so metode izbiranja. Zahtevnost metod se nanaša na strokovnost, izvedbo in tudi stroške, ki jih posamezne metode predstavljajo.

Najpogostejše metode izbiranja kandidatov so:

- pisne prijave,
- obrazec za prijavo,
- zaposlitveni testi,
- zaposlitveni intervjuji.

**Pisne prijave** so najpogosteje prvi formalni stik med malim podjetjem in kandidatom. Navadno so jim priložena tudi dokazila (o izobrazbi, opravljenih tečajih itd.), lahko tudi priporočila (učiteljev, prejšnjih delodajalcev itd.). V pisni prijavi se lahko predstavijo predvsem kandidati sami in poudarijo svoje prednosti. Kljub temu pa vsebujejo veliko uporabnih podatkov, ki močno olajšajo postopek izbire:

- življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu;
- bibliografijo, druga dela in posebne dosežke;
- kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje;
- pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji;
- kandidatovo videnje razrešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, ki je izraženo v obliki programa dela.

(Svetlik, 1998: 120)

Pomembna pa niso le dejstva o kandidatu, ki jih vsebuje pisna prijava, pač pa tudi sama oblika pisne prijave. Sama oblika pisne prijave lahko marsikaj pove o potencialnem kandidatu, na primer o organiziranosti, urejenosti in natančnosti.

**Obrazec za prijavo** je tudi pogosto uporabljena metoda izbiranja in omogoča bolj načrtno pridobivanje informacij o kandidatu. Lahko se uporabi samostojno, kot priprava za nadaljnji intervju, ali pa kot dopolnilo pisni prijavi<sup>26</sup>. Pomembno pa je, da je obrazec za prijavo prilagojen posamezni vrsti dela (kar izhaja iz opisa dela oziroma analize dela), tako vsebinsko kot jezikovno. Obrazci za prijavo vsebujejo osebne podatke, podatke o izobrazbi in znanjih, delovni karieri in delovnih dosežkih, interesih in pričakovanjih, do podatkov o konjičkih, članstvu v organizacijah in podobno. (Svetlik, 1998: 122)

Na osnovi obrazca za prijavo je možno izpeljati temeljito nadaljnjo analitično obdelavo. Takšna analiza omogoča, da se v nadaljnjem izbirnem postopku opredeli čim več zelenih in neželenih lastnosti kandidata in se tako olajša postopek izbire »pravega« kandidata za razpisano prosto delovno mesto.

Definicija **zaposlitvenega testa** se glasi: »Zaposlitveni testi so objektivna in standardizirana merila za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in drugih lastnostih posameznika.« (Singer v Svetlik, 1998: 123)

Uporaba zaposlitvenih testov<sup>27</sup> temelji na empiričnem dejstvu, da je kandidatova uspešnost na testu povezana z njegovo uspešnostjo pri delu. Zaposlitveni testi se delijo na individualne in skupinske.

Individualni (pogosto jih imenujejo tudi psihološki testi) so: inteligenčni testi, testi posebnih sposobnosti, test dosežkov, test osebnosti, test interesov, test sposobnosti učenja. S skupinskimi testi se testira socialne in intelektualne spretnosti ter stališča, ki izražajo na primer avtoritativnost ali poštenost.

(Svetlik, 1998: 123-124)

---

<sup>26</sup> K pisni prijavi je lahko priložen tudi vnaprej pripravljen CV obrazec (lahko se ga opredeli tudi kot obrazec za prijavo), ki natančno opredeljuje zahtevane informacije. S tem je močno olajšan nadaljnji postopek izbiranja kandidatov. Primera dveh vnaprej pripravljenih CV obrazcev in obrazca za prijavo so priloženi v poglavju »Priloge«. Medtem, ko sta CV obrazca dobro sestavljena, obrazec za prijavo vsebuje veliko napak.

<sup>27</sup> Testi morajo imeti tri merske lastnosti, da lahko uporabimo dobljene podatke in interpretacije za zaključke o uspešnosti kandidata:

- veljavnost: pove, koliko test resnično meri, kar nameravamo meriti;
- zanesljivost: pokaže, da pri ponovni uporabi na istih osebah in v enakih okoliščinah dobimo enake rezultate kot prej;
- splošna uporaba: izkaže veljavnost testov v različnih okoliščinah.

(Svetlik, 1998: 126)

Testi so zahtevna metoda, tako za izpeljavo kot tudi za nadaljnjo analizo. Zato je pomembno, da njihovo izvajanje vodijo, izvajajo ter pridobljene rezultate interpretirajo usposobljeni strokovnjaki, najbolje psihologi. (Svetlik, 1998: 124) Stopnja zahtevnosti je povezana s stroški, ki so za male podjetnike ponavadi previsoki. Zato se mali podjetniki zanje odločajo redko. Če pa se za zaposlitveni test že odločijo, izvedbo in interpretacijo prepuščajo specializirani zaposlitveni agenciji.

*»Zaposlitveni intervju je sistematična in nadzirana ustna izmenjava informacij med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev z namenom, da delodajalec na podlagi vnaprej določenih meril ugotovi usposobljenost kandidata za uspešno opravljanje dela in da kandidat dobi podrobne informacije o organizaciji in delu, za katero se zanima. Z njim naj bi ustrezne kandidate spodbudili k odločitvi za zaposlitev, vsem kandidatom pa naj bi organizacijo predstavili v dobri luči.«* (Svetlik, 1998: 127)

Zaposlitveni intervjuji so lahko:

- strukturirani (vprašanja za intervju so pripravljena vnaprej),
- nestrukturirani (poteka v obliki prostega pogovora),
- individualni (poteka med enim spraševalcem in kandidatom),
- skupinski (poteka z več kandidati hkrati),
- panelni (več spraševalcev sprašuje enega kandidata),
- zaporedni (kandidat ima več zaporednih intervjujev),
- problemski (v središču je problem, ki naj bi ga kandidat razrešil),
- stresni (preverja reakcije kandidatov v stresnih situacijah).

(Svetlik, 1998: 126)

Zaposlitveni intervjuji imajo ponavadi največjo težo v izbirnem postopku, so pa časovno izredno zahtevni in tudi priprava nanje mora biti temeljita<sup>28</sup>. Ravno zato je primerno, da se zaposlitveni intervju uporablja tedaj, ko je število kandidatov že zmanjšano. Kljub temu, da zaposlitveni intervju zahteva temeljito pripravo, je za

---

<sup>28</sup> Za dober zaposlitveni intervju je potrebna temeljita organizacijska (primerno okolje) in vsebinska priprava (cilji, metode, informiranje). Intervju mora biti sistematično sestavljen, glavna področja pa so: izobrazba, prejšnje delo in zaposlitve. Pomembno je, da kandidat govori vsaj 2/3 časa in intervju poteka tako, da se kandidata pridobi z vljudnostmi vprašanji, med samim potekom mora biti ocenjevalec dober poslušalec ter opazovalec in si diskretno zabeležiti svoje opazke. Ob koncu mora izpraševalec nakazati konec in čim boljše informirati kandidata ter odgovoriti na njegova vprašanja.

pripravo in izvedbo bolj enostaven od zaposlitvenih testov. Lahko ga izvede manager oziroma podjetnik sam.

V večini malih podjetij nimajo ustreznih strokovnjakov za učinkovito vodenje izbirnega postopka. Uporabiti morajo preprostejše metode izbiranja ali pa se obrniti na zunanjo pomoč pri specializiranih agencijah, kar za mala podjetja navadno predstavlja prevelik strošek. Slednje je sprejemljivo le v primeru ključnih delovnih mest malega podjetja. (Svetlik, 1998: 120)

Mali podjetniki najpogosteje uporabljajo preprostejše metode izbire, torej pisne prijave (uporabljajo tudi obrazec za prijavo, a redkeje, ker je le-ta zahtevnejši). Pisna prijava je navadno priprava za zaposlitveni intervju, ki ga po večini izvede lastnik, manager oziroma podjetnik sam. Zaposlitveni intervju je potemtakem odločilnega pomena in ima najpomembnejšo vlogo pri izbiri novega zaposlenega.

### 2.1.3. ZAKLJUČEK PROCESA ZAPOSLOVANJA

Mali podjetnik se mora na osnovi njemu dostopnih metod odločiti za »pravega kandidata« in ker je odločitev za malo podjetje izredno težka, mora njena izpeljava temeljiti na pravkar opisanih metodah zaposlovanja, da se ta olajša, kolikor je to le mogoče. Odločitev prinaša s seboj vrsto nadaljnjih dejavnosti in posledic. Ne gre pričakovati, da bo novi sodelavec že v prvem tednu dobro poznal vse dejavnosti in navade v organizaciji. Potrebno je sistematično uvajanje; zato je potrebno novo zaposlenega sodelavca orientirati v organizacijsko okolje in uvesti v delo. Dobro vpeljan in orientiran sodelavec se bo tudi najboljše izkazal in veliko prispeval k razvoju in napredku organizacije.

Pomembni pa niso zgolj procesi pridobivanja, izbiranja in nato uvajanje izbranega kandidata, pač pa je pomembno želenega sodelavca v organizaciji tudi zadržati. Pomembno je imeti izpopolnjen sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. V nasprotnem primeru, če zaposleni ni zadovoljen s svojimi možnostmi razvoja v podjetju, je velika verjetnost, da ga bo le-ta zapustil. Pomembno področje je torej tudi

izpopolnjevanje in izobraževanje zaposlenih, saj s tem posameznik izboljša svoj lastni položaj v organizaciji in s tem tudi možnosti za napredovanje.

Zaključim lahko, da ni pomembno le izbrati »pravega kandidata«, ampak je pomemben tudi čas po tem, ko je že zaposlen v organizaciji. Poskrbljeno mora biti za njegov nadaljnji osebni kot tudi profesionalni razvoj. To pa je mogoče zagotoviti le s sistematičnim načrtovanjem, izvajanjem in ob koncu tudi ocenitvijo uspešnosti zastavljenih programov. In to ne velja zgolj za male podjetnike, pač pa za podjetja na sploh, ne glede na njihovo dejavnost oziroma velikost. Zgoraj navedene procese zaposlovanja bom natančneje predstavila na primeru malega podjetja. Opisala bom dejansko situacijo in probleme, s katerimi se srečujejo mali podjetniki.

### 3. ŠTUDIJA PRIMERA – malo podjetje in zaposlovanje v Sloveniji

Ugotovitve, procese in dejavnosti, opisane v predhodnih poglavjih diplomskega dela, želim prikazati tudi na dejanski študiji primera<sup>29</sup> (case study). S tem želim natančneje ilustrirati že opisano. Predstavila bom malo podjetje, ki se srečuje s številnimi izzivi zaposlovanja in se poskuša soočiti z njimi po svojih najboljših zmožnostih.

V podjetju, ki ga bom predstavila, opravljam delo preko študentskega servisa od januarja 2002. Začasno sem zaposlena na delovnem mestu »projektne vodje«. Skrbim za komunikacijo s strankami in koordinacijo projektov. Zaradi tega podjetje dobro poznam in imam tudi neposredno možnost opazovanja in zbiranja podatkov. Na osnovi lastne izkušnje in zbranih dejstev želim čim bolj natančno prikazati poslovanje malega podjetja.

#### 3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje »Škorec d. o. o.«<sup>30</sup> je bilo ustanovljeno leta 1999 v Ljubljani in je po svoji lastniški strukturi v popolni zasebni lasti ter ustanovljeno s tujim kapitalom<sup>31</sup>. Osnovna dejavnost podjetja je prevajanje in tolmačenje, z letošnjim letom pa poskuša na trgu nastopiti tudi s storitvami jezikovne šole. Z istim imenom je mogoče v vzhodni Evropi najti več podjetij. Sicer so povezana z istim imenom in lastnikom, vendar vsako podjetje v svoji državi posluje samostojno in tudi v Sloveniji je tako. Značilnosti podjetij, ustanovljenih s tujim kapitalom, je več. V podjetju oziroma na delovnem mestu je to opazno v podrejenosti v. d. direktorja v Sloveniji vodstvu v tujini, predvsem v primeru

---

<sup>29</sup> Študija primera (»case study«) opredeljuje detajlno proučevanje izbranega primera oziroma izbrane enote (kar je lahko družbena skupina, posameznik, institucija, zgodovinski dogodek itd.). To seveda ne zagotavlja reprezentativnosti pridobljenih ugotovitev in velika slabost študij primerov je v dejstvu, da ni dopuščeno posploševanje na osnovi dobljenih rezultatov. Becker kot enega izmed glavnih ciljev študij primerov opredeli doseči (»comprehensive«) razumevanje izbrane enote. Nadalje še izpostavi, da se študije primerov lahko uporabijo za postavitev bolj splošnih teoretičnih ugotovitev o pravilih v družbenih strukturah ter družbenih procesih. (Haralambos in Holborn, 1995: 833)

<sup>30</sup> Naziv podjetja »Škorec d. o. o.« je izmišljen na željo odgovorne osebe. Podjetje je registrirano pri Okrožnem sodišču v Ljubljani.

<sup>31</sup> Z minimalnim ustanovnim kapitalom, določenim z ZGD, le-ta je tedaj znašal 2.100.000,00 SIT.



večjih finančnih investicij. Drugače pa je večina odločitev sprejetih in izpeljanih v pisarni »Škorec d. o. o.« in le-te sprejema v. d. direktorja, saj on najboljše pozna razmere na slovenskem trgu.

Strategija, vizija in cilj podjetja »Škorec d. o. o.« je zagotoviti visoko kakovost prevajalskih storitev in tolmačenja ob sodelovanju s profesionalnimi prevajalci in tolmači, ki so strokovnjaki na svojih specializiranih področjih. Sodelovanje poteka tudi z lektorji, ki jim je jezik prevoda njihov materni jezik, to pa zato, da se zagotovi slovnična točnost in natančnost vseh prevodov. Prevajalcem so omogočene povratne informacije lektorjev in urednikov in s tem se nenehno vzdržuje in izboljšuje kakovost dela.

Podjetje »Škorec d. o. o.« se v veliki meri poslužuje medmrežja, z uporabo katerega se lahko posreduje prevode strankam po celem svetu. S tovrstnim razvojem se je uveljavila tudi uporaba »Computer Assisted Translation« (CAT) programov<sup>32</sup>, ki so še posebej učinkoviti za prevajanje obsežnejših projektov.

Prednost podjetja »Škorec d. o. o.« je v tem, da ponuja kakovostne prevajalske storitve in tolmačenje. Izdelki dosegajo najvišje standarde tako v smislu strokovnih znanj kot tudi tehničnih zmožnosti.

### 3.1.1. RAST IN RAZVOJ PODJETJA

Od ustanovitve podjetja leta 1999 je rast iz leta v leto konsistentna in se vsako leto večja. To je mogoče jasno razbrati iz Grafa 4. V njem so predstavljeni prihodki<sup>33</sup> podjetja »Škorec d. o. o.« v letih 2000, 2001 in 2002.

---

<sup>32</sup> »Computer Assisted Translation« oziroma skrajšano CAT pomeni prevajanje (prevodi) s pomočjo računalnika (računalniških programov). Primera takšnih programov sta Trados in Wordfast. Njihov osnovni namen je olajšati delo prevajalca, v primeru ponavljanja segmentov, ter s tem pripomoči k večji konsistentnosti prevodov. Poviša se pa tudi norma strani, ki jih je zmožen prevajalec prevesti na dan.

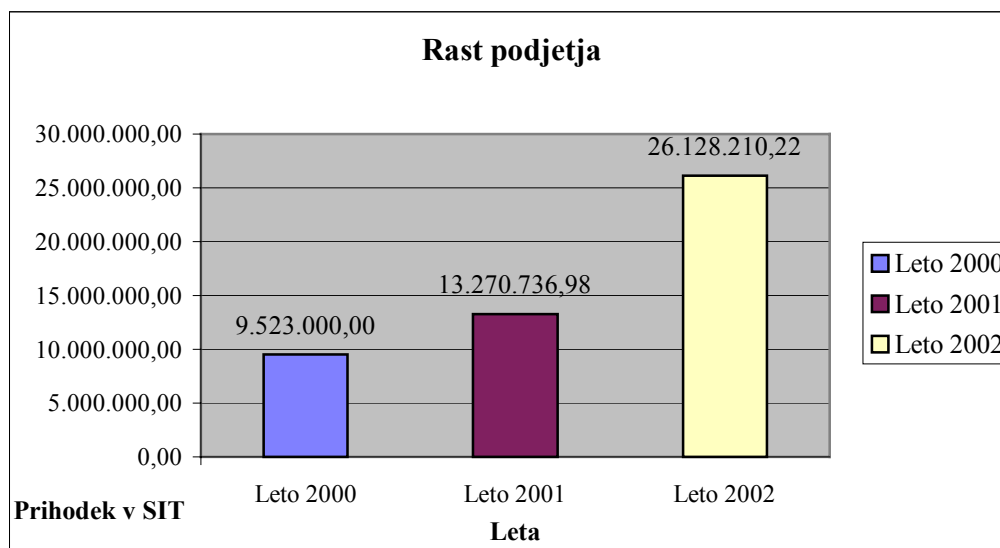
<sup>33</sup> Finančni kazalniki, ki zajemajo prihodke podjetja »Škorec d. o. o.«, so sicer izmišljeni, prav tako kot naziv na željo odgovorne osebe. Vendar pa relativno ustrezajo dejanski višini prihodkov in reprezentativno prikazujejo rast podjetja.

Razvidno je, da prihodki strmo naraščajo. Tudi podatki do aprila 2003 kažejo, da se bo nakazani trend nadaljeval. K rasti podjetja je prispevalo več dejavnikov:

- akcije za večjo prepoznavnost na trgu;
- povečanje potreb za storitve prevajanja in tolmačenja, povezane z vstopom Slovenije v EU in NATO;
- prizadevanje h kvalitetnejšim storitvam prevajanja in tolmačenja;
- konkurenčne cene storitev prevajanja in tolmačenja;
- celostna ponudba storitev za stranko in s tem predstavljanje vedno novih storitev.

Ob vse večji ponudbi storitev se samo po sebi zastavi vprašanje, ali bo dosedanja skupina sodelavcev zmogla vse delovne naloge in zadolžitve. V dosedanjem obdobju hitre rasti podjetja se je primerno povečevalo tudi število sodelavcev. Le-to pa odkriva popolnoma novo področje procesa zaposlovanja in iskanje čim bolj učinkovitih rešitev nastale situacije.

**Graf 4: Rast prihodkov podjetja »Škorec d. o. o.«**



Vir: Notranji vir »Škorec d. o. o.«, (marec 2003).

### 3.1.2. ZAPOSLENI V PODJETJU

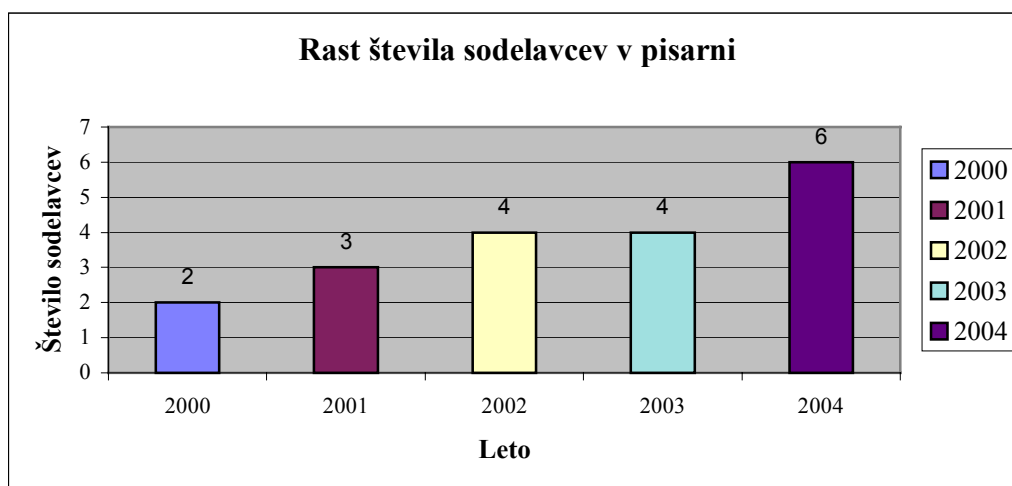
Preden se natančneje lotim procesa zaposlovanja, naj predstavim:

- rast števila sodelavcev,
- izobrazbeno strukturo,
- organizacijsko strukturo.

Marca 2003 je imelo podjetje »Škorec d. o. o.« le eno osebo v rednem delovnem razmerju. Podjetje sodeluje še s tremi študenti preko študentskega servisa, ki opravljajo administrativna dela v pisarni, in še s približno 25 samostojnimi prevajalci in tolmači, prav tako s sodelovanjem preko študentskih servisov, avtorskih honorarjev oziroma pravnih oseb.

Graf 5 prikazuje rast števila sodelavcev v pisarni od ustanovitve podjetja naprej in tudi predvidevanja za prihodnje leto 2004. Delovni čas podjetja je celodnevni<sup>34</sup>, tako da se mora delo organizirati v dveh izmenah. V. d. direktorja<sup>35</sup> opravlja delo v rednem delovnem času osmih ur, kar navadno pomeni od osmih zjutraj do štirih popoldne, ostali trije študentje pa opravljajo delo po pet do šest ur dnevno.

**Graf 5: Rast števila sodelavcev v pisarni »Škorec d. o. o.«**



Vir: Notranji vir »Škorec d. o. o.« (marec 2003).

<sup>34</sup> Delovni čas podjetja »Škorec d. o. o.« je od ponedeljka do petka, neprekinjeno od 8. do 18. ure.

<sup>35</sup> V. d. direktorja je edina redno zaposlena oseba.

Ob ustanovitvi podjetja leta 1999 je bilo delo le malo razdeljeno oziroma ločeno, saj sta bila na začetku v podjetju zaposlena le dva sodelavca. Vsak od njiju je opravljal vse vrste del, kar je pomenilo kopičenje funkcij: postopke ustanavljanja podjetja, iskanje ustreznih poslovnih prostorov, opreme, pogodbenih sodelavcev, pridobivanje novih strank ter komuniciranje z obstoječimi strankami, ustvarjanje baz podatkov, kurirska opravila in podobno.

Ko se je podjetje »Škorec d. o. o.« uveljavilo na trgu in si pridobilo svoje konkurenčno mesto, se je posledično širil tudi krog sodelavcev. Neposredni rezultat te širitve so bili mnogi nesporazumi in posledično neučinkovito delo. Zaradi tega se je ob koncu leta 2000 popolnoma spremenil krog sodelavcev. Na začetku leta 2001 se je izoblikovala delovna skupina oziroma kolektiv treh študentov pod okriljem tujega lastnika podjetja. Eden izmed študentov, tisti, ki je opravljal funkcijo v. d. direktorja, je opravljal polno delovno obveznost, to je 8 ur, medtem ko sta preostala dva opravljala delo po šest ur na dan. Na osnovi uspešnega dela ter dobrih poslovnih rezultatov v letu 2001 se je na začetku leta 2002 število sodelavcev povečalo na štiri<sup>36</sup>. In vse leto 2002 je vse delo uspešno opravljala skupina štirih študentov. Ob koncu leta 2002 je študent z najzahtevnejšimi in najbolj odgovornimi zadolžitvami pridobil redno zaposlitev.

Izobrazbeno strukturo zaposlenih<sup>37</sup> v pisarni »Škorec d. o. o.« prikazuje Graf 6<sup>38</sup>. Iz njega je mogoče razbrati, da so trije sodelavci v podjetju »Škorec d. o. o.« redni oziroma izredni študentje. Skupina je izredno mlada, dinamična in hitro prilagodljiva, primanjkuje pa ji delovnih in življenjskih izkušenj. Povprečna starost zaposlenih je 23 let (marec 2003) in tudi starostne razlike so majhne (2 leti). Delovne izkušnje študentov so omejene zgolj na počitniška dela.

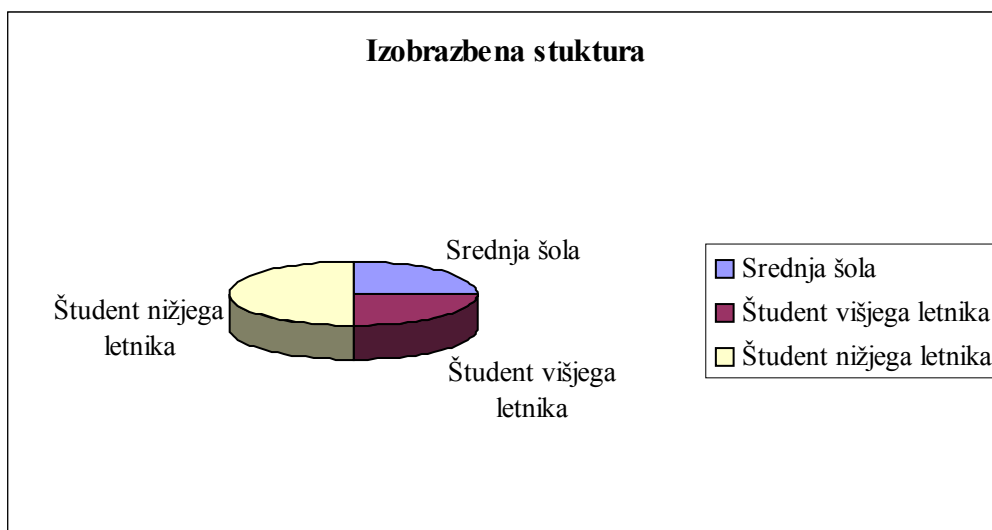
---

<sup>36</sup> V skupino sem prišla kot četrta januarja 2002. Delo sem opravljala po šest ur dnevno. Odločitev za dodatnega sodelavca pa je bila sprejeta decembra 2001.

<sup>37</sup> S tem je mišljeno število oseb, ki delajo v pisarni ne glede na to, ali so v rednem delovnem razmerju s podjetjem ali ne. Skupno število oseb je torej štiri in le ena je v rednem delovnem razmerju, in sicer od marca 2003.

<sup>38</sup> Pod kazalnik »srednja šola« je vključena oseba s končano srednješolsko izobrazbo v rednem delovnem razmerju, četudi se izobražuje ob delu. Pod kazalnik »študent nižjega letnika« sem vključila študente 1. in 2. letnika, pod kazalnik »študent višjega letnika« pa študente 3. in 4. letnika ter absolvente.

**Graf 6: Izobrazbena struktura sodelavcev v pisarni »Škorec d. o. o.«**

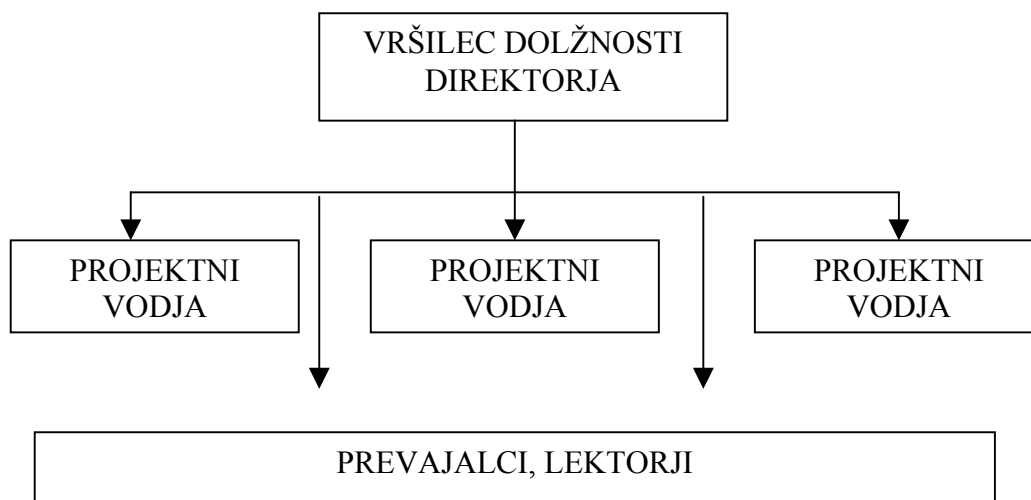


Vir: Notranji vir »Škorec d. o. o.« (marec 2003).

Ker je podjetje »Škorec d. o. o.« malo podjetje, je hierarhija v podjetju enostavno strukturirana in jasno določena. Vsi študentje oziroma tako imenovani projektni vodje so podrejeni v. d. direktorju, ki je tudi odgovorna oseba za poslovanje podjetja. Sicer med projektnimi vodji obstaja določena mera nadrejenosti, ki je posledica daljšega staža v podjetju, nima pa večje formalne veljave<sup>39</sup> oziroma posledic. Navadno se ta hierarhija upošteva le v primeru odsotnosti v. d. direktorja. Organizacijska struktura podjetja je prikazana na Sliki 4.

<sup>39</sup> S tem posamezni po stažu starejši projektni vodja ni upravičen do višje urne postavke oziroma ni deležen nobenih drugih ugodnosti.

**Slika 4: Organizacijska struktura »Škorec d. o. o.«**



Vir: Notranji vir »Škorec d. o. o.« (marec 2003).

Hierarhija in s tem tudi odgovornost za poslovanje je torej nedvoumno razdeljena in jasno določena, kar zagotavlja učinkovito delo skupine ter tako, kolikor je le mogoče, manjša možnost morebitnih nesporazumov in konfliktov. V majhnem kolektivu je tovrstna organiziranost izjemno pomembna, saj majhnost skupine otežkoča vzdrževanje medsebojnih odnosov zgolj na profesionalni ravni brez vključevanja osebne komponente.

### 3.2. PROCES ZAPOSLOVANJA

Ob neprekinjeni rasti podjetja »Škorec d. o. o.« se je, temu primerno, večalo tudi število sodelavcev v kolektivu podjetja. Ob očitnem dejstvu, da je podjetje malo, je na novo nastala potreba po novih sodelavcih predstavljala podjetju velik organizacijski in tudi finančni zalogaj. Sprva so se pregledale vse alternativne možnosti novega zaposlovanja, vendar nadaljnje uvajanje nadur in reorganiziranje delovnega časa ni bilo več izvedljivo. Pričel se je postopek pridobivanja novih sodelavcev.

Prva širitev kroga sodelavcev ob koncu leta 2000, ni bila uspešna, saj je sprožila številne konflikte znotraj kolektiva, ki se niso nikoli popolnoma razjasnili. Najverjetneje je bila to posledica nestrukturiranega in nestrokovnega izbiranja novih sodelavcev. Uporabljene so bile neučinkovite metode, v glavnem neformalni način pridobivanja potencialnih kandidatov; kriteriji za izbiranje niso bili konsistentni ter enakopravno veljavni za vse kandidate. Zaključilo se je z odhodom v. d. direktorja. To se je zgodilo ob koncu leta 2000. Tuji lastnik se je iz tega mnogo naučil ter na novo, tokrat pod svojim okriljem, sestavil popolnoma svežo delovno skupino. Sestavljali so jo trije študenti, ki so sprva delovali pod okriljem tujega lastnika, kasneje pa na osnovi rezultatov uspešnega dela pridobili vse večjo mero zaupanja in s tem tudi vse več samostojnosti pri vodenju in sprejemanju odločitev.

### 3.2.1. ZAPOSLOVANJE PREKO ŠTUDENTSKEGA SERVISA

Pridobivanje ter nadaljnje izbiranje potencialnih kandidatov za izbrano novo delovno mesto zahteva premišljeno pripravo. Lastnik se je ob koncu leta 2000 odločil, da bo novo delovno skupino sestavil iz študentske delovne sile. Takšno zaposlovanje s seboj prinaša številne prednosti kot tudi slabosti, pa četudi gre zgolj za zaposlitev študenta preko študentskega servisa.

Prednosti so:

- nizki stroški posredovanja dela,
- nizka stopnja obdavčitve<sup>40</sup>,
- v večini primerov minimalni časovni rok oziroma takojšnja možnost pričetka z delom,
- mlada, dinamična ter prilagodljiva delovna sila.

Slabosti so:

- malo delovnih izkušenj,
- študentska delovna sila nima dovolj razpoložljivega časa za opravljanje dela v polnem delovnem času,
- ni formalne delovne pogodbe,

- v primeru, da ni možnosti redne zaposlitve oziroma možnosti napredovanja, je navadno stopnja motivacije študentov nizka.

V nadaljevanju želim natančneje analizirati proces zaposlovanja na svojem osebnem primeru vstopa v delovno skupino. V tem času, ob koncu leta 2001, dela v podjetju niso zmogli več trije sodelavci<sup>41</sup> in odločili so se za zaposlitev novega.

Kriteriji za nove kandidate za študentsko delo v »Škorec d. o. o.« so bili naslednji:

- dovolj časa za opravljanje šest oziroma osem ur dnevnega dela (od ponedeljka do petka),
- opravljanje dela najmanj eno leto,
- obvezno znanje angleščine in še vsaj enega tujega jezika,
- znanje uporabe računalnika (okolje Windows, internet, elektronska pošta),
- izkušnje pri administrativnem delu ter komuniciranju s strankami.

### 3.2.1.1. PRIDOBIVANJE KANDIDATOV

Objava zgoraj naštetih kriterijev za prosto delovno mesto je potekala na več študentskih servisih. Objavljeni so bili kriteriji, ki so bili zahtevani, poleg tega pa tudi, kako naj se potencialni kandidati javijo na razpisani oglas. To je namreč mogoče storiti na več načinov; za nastalo situacijo je potrebno izbrati najprimernejšega. Če potrebujemo sodelavca takoj, ni primerno, da nam pisne prijave pošiljajo po navadni pošti, ampak je hitreje, če je to storjeno preko elektronske pošte oziroma telefona. Po telefonu sicer ne dobimo toliko informacij kot v pisni prijavi, ima pa telefonski razgovor druge prednosti, kot na primer to, da lahko ocenimo pristop in komunikacijske spretnosti kandidatov. Po telefonskem razgovoru se lahko nadaljnji postopek izbire kandidatov tako rekoč prične takoj.

---

<sup>40</sup> Študentsko delo je obremenjeno z 10-odstotno koncesijsko stopnjo študentskega servisa in 20-odstotnim DDV-jem od teh 10 %.

<sup>41</sup> Dosedanje delo so opravljali trije študenti, eden osem ur in druga dva po šest ur. Reorganizacija delovnega časa ter preostale alternative novemu zaposlovanju niso bile mogoče zaradi študijskih obveznosti študentov in tako je bila edina možna rešitev vpeljati v delovno skupino novega sodelavca.



V podjetju »Škorec d. o. o.« so se odločili, da bodo prijave za razpisano delovno mesto na študentskem servisu sprejemali preko telefona, in sicer z osnovnimi podatki o kandidatu, ter nato kandidate, ki izpolnjujejo osnovne kriterije, povabili na razgovor oziroma zaposlitveni intervju. To je bila najprimernejša metoda za pridobivanje potencialnih kandidatov, ker so novega sodelavca potrebovali v kratkem času (14 dni). Pridobivanje kandidatov preko študentskega servisa je zahtevna metoda. Število pridobljenih potencialnih kandidatov je veliko, njihova kvaliteta oziroma to, v kolikšni meri zadovoljujejo razpisane kriterije, pa je različno (razlike v kakovosti so izjemno velike). To je v veliki meri odvisno od študentskega servisa<sup>42</sup>. In prav zaradi tega je nadaljnji proces izbiranja za delodajalca zahteven postopek in zagotovo projekt, ki se ga je potrebno lotiti sistematično.

### 3.2.1.2. IZBIRA KANDIDATOV

Dejavnost podjetja »Škorec d. o. o.« zahteva od zaposlenih dobre komunikacijske sposobnosti in uglajen nastop. In ravno zato so se odločili, da bo imel zaposlitveni intervju največjo težo pri izbiri kandidata (poleg osebnih poznanstev in priporočil seveda). Že v roku ene ure po objavi razpisa prostega delovnega mesta so se javili prvi študentje. Na osnovi vtisa nastalega na podlagi telefonskega razgovora, so kandidate povabili na zaposlitveni intervju. Kandidatov je bilo približno deset, intervjuji pa so potekali po vnaprej določenem urniku dva dni.

Vodil jih je v. d. direktorja, tudi sam zaposlen v podjetju preko študentskega servisa, v pisarni podjetja. Pogovor je vključeval vse potrebne komponente dobrega zaposlitvenega intervjuja. Odvijali so se v sproščenem vzdušju v obliki pogovora. Na začetku je bilo predstavljeno podjetje, nato, kaj se pričakuje od kandidata, v nadaljevanju pa se je predstavil še kandidat sam. Poudarek pa je bil na znanjih, kot so znanje računalništva, tujih jezikov in komunikacijske spretnosti. Ob koncu zaposlitvenega intervjuja je bil čas namenjen še morebitnim vprašanjem kandidata. Zaključek je bil jasno nakazan, z vključenimi pojasnili o nadaljnjem poteku postopka.

---

<sup>42</sup> Nekateri študentski servisi so izjemo strogi pri podajanju informacij o razpisanem prostem delu in že sami opravijo selekcijo potencialnih kandidatov. Za delodajalca je to seveda dobrodošlo, saj je posledično močno olajšan nadaljnji postopek izbiranja.

Zaposlovanje v malih podjetjih ponavadi poteka po neformalnih kanalih. Tudi v tem primeru so bili na zaposlitveni intervju povabljeni potencialni kandidati, ki so bili iz neformalnih virov obveščeni, da je razpisano prosto delovno mesto. In kot je pričakovati, so ravno ti kandidati imeli tudi prednost pri izbiri. S tem lahko podjetje veliko pridobi, nikakor pa to ni pravilo, saj se neformalno pridobivanje in izbiranje kandidatov ne izkaže vedno kot dobra poteza. Zaposleni, ki je neformalno prišel do delovnega mesta, pogosto nima ustreznega odnosa do delovnega okolja kot tudi ne do sodelavcev in nadrejenih. Zaradi tega težje sprejme obstoječo organizacijsko hierarhijo ter težko izloči osebno povezanost<sup>43</sup> z delodajalcem. To privede do nepotrebnih konfliktov in nesoglasij, ki izvirajo iz neupoštevanja navodil nadrejenih in prisotnosti osebne komponente na delovnem mestu.

Kandidat, pridobljen z neformalnimi metodami, je bil tudi izbran za razpisano prosto delovno mesto v podjetju »Škorec d. o. o.«. A kaj kmalu, že po dveh tednih dela, se je pokazalo, da se ne bo obneslo. Izbrani kandidat se je namreč na osnovi poznanstev ter prejšnjega statusa vedel neprofesionalno. Njegova učinkovita vključitev v delovni kolektiv ni bila mogoča. Edina možna in hkrati tudi pravilna odločitev je bila zamenjava tega sodelavca. Takšna odločitev je seveda še toliko težja zaradi osebnih vezi, a to je bila edina sprejemljiva možnost za kolektiv in nujna poteza za poslovni uspeh podjetja.

Tako je v. d. direktorja ponovno pregledal zapiske zaposlitvenih intervjujev in poklical na novo izbranega kandidata<sup>44</sup>, kljub dejstvu, da so bili vsi kandidati že obveščeni, da je bil izbran drug kandidat. Klic je bil opravljen ob 9. uri dopoldne. Z delom naj bi izbrani kandidat začel takoj. V roku dveh ur naj bi prišel na uvajanje. Uvajanje v delo je potekalo tri dni in po tem uvodnem obdobju se je že pričakovalo, da kandidat delo v večini opravlja samostojno. Prvih štirinajst dni dela je bila urna postavka 20 % nižja od redne. Le-ta pa naj bi se zvišala za 20 % po poskusnem delu oziroma tedaj, ko bi se pokazalo, da kandidat delo opravlja samostojno in na dovolj visoki ravni. S tem so zagotovili zadostno stopnjo motivacije ter spodbudo, da se na novo sprejeti študent po

---

<sup>43</sup> Prisotnost osebne komponente ni nujno vedno slaba, saj lahko prispeva tudi k večji produktivnosti in boljšim uspehom, prisotno pa je tudi večje medsebojno zaupanje. To navadno pride do izraza v primeru družinskih podjetjih, v katerih do največ nesoglasij prihaja v zvezi z nasledstvom podjetja.

<sup>44</sup> Izbrani kandidat sem bila jaz, na osnovi izpolnjevanja vseh razpisanih kriterijev in dobro opravljenega zaposlitvenega intervjuja.

svojih najboljših sposobnostih vključi v obstoječo delovno skupino ter prilagodi delovnemu okolju.

### 3.2.2. TEŽAVE, POVEZANE Z ZAPOSLOVANJEM

Z zaposlovanjem so povezani mnogi problemi ter nove situacije, s katerimi se mora soočiti podjetje oziroma vodstvo. V primeru podjetja »Škorec d. o. o.« je bilo zaposlovanje študentov preko študentskega servisa povezano s problemi:

- razdrobljenega delovnega časa med zaposlenega in tri študente<sup>45</sup>,
- ohranjanja hierarhije,
- motivacije študentov,
- odhodov študentov v druga podjetja.

Leto 2002 se je torej začelo z novim sodelavcem v kolektivu podjetja »Škorec d. o. o.«. Spodnja Tabela 8 prikazuje **razporeditev delovnega časa zaposlenih v podjetju »Škorec d. o. o.«**. V. d. direktorja (v tabeli pod oznako Zaposlen 1) opravlja redni delovni čas. Dva študenta, ki tudi opravljata svoje delo v dopoldanskem času, opravljata peturni delovni čas. V popoldanskem času ni toliko dela s strankami, pač pa se v večji meri opravljajo dnevna administrativna dela, zato je dovolj, če je v pisarni ena oseba. Četrty študent, kot je razvidno tudi iz tabele, opravlja šesturni delovni čas.

**Tabela 8: Razporeditev delovnega časa v »Škorec d. o. o.«**

Ura	7 30	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18 30
Zaposlen 1						kosilo				16 30		
Študent 1												
Študent 2												
Študent 3						12 30						

Vir: Notranji vir »Škorec d. o. o.« (marec 2003).

<sup>45</sup> V podjetje je težko pridobiti zanesljivega študenta, ki bo imel dovolj časa za opravljanje polne delovne obveznosti. Zaradi študijskih obveznosti prihaja do pogostih odsotnosti, zato je smotno, da je delovni čas razdrobljen med več študentov.

Ker je delitev dela velika in se posamezni projekti razporejajo med projektnimi vodjami tako, kakor jim velewa njihov delovni čas, mora biti komuniciranje v skupini na izredno visoki ravni. V malem podjetju to sicer ni tako težavno, pomanjkanje le-tega pa ima lahko neprijetne posledice. Za sam kolektiv podjetja in tudi za stranke. Najbolj očitni problemi so:

- nesporazumi znotraj podjetja (med projektnimi vodjami ter med njimi in v. d. direktorja), ki preraščajo v konflikte<sup>46</sup> znotraj kolektiva,
- opravljanje dela, ki je bilo že opravljeno (torej dvojno opravljanje dela),
- dvojno komuniciranje s strankami.

Tabela 9 prikazuje možno rešitev problema razdrobljenega delovnega časa in posledično tudi vseh ostalih problemov, ki izhajajo iz problema razdrobljenega delovnega časa. Z redno zaposlitvijo obeh oseb (za polni delovni čas) bi se močno zmanjšalo prenašanje odgovornosti za posamezni projekt z ene osebe na drugo. Delo bi bilo bolj konsistentno, saj se v osemurnem delovnem času lahko zaključi projekt, kar je pri peturnem delovnem času tako rekoč nemogoče. Zato bi bilo v tem primeru boljše redno zaposliti dve osebi<sup>47</sup>. To bi bil dober odgovor tudi na ostale našteje težave, povezane z motivacijo in odhajanjem študentov ter hierarhijo v podjetju.

**Tabela 9: Učinkovitejša rešitev razporeditve delovnega časa med dve redno zaposleni osebi**

Ura	7 30	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18 30
Zaposlen 1						kosilo				16 30		
Zaposlen 2			9 30					kosilo				

<sup>46</sup> Nesporazumi in konflikti znotraj podjetja izvirajo predvsem iz dejstva, da niso jasno opredeljene zadolžitve in naloge posameznih projektnih vodij. Na osnovi tega se odgovornost prelaga od enega do drugega, kar je posledica pomanjkanja komunikacije med v. d. direktorja in projektnimi vodjami.

<sup>47</sup> V primeru večjih projektov bi bilo še vedno mogoče zaposliti študenta preko študentskega servisa za občasno pomoč.

Ob razdrobljenosti delovnega časa je v kolektivu podjetja »Škorec d. o. o.« težko **ohranjati želeno stopnjo hierarhije**. K temu dodatno prispevajo še drugi dejavniki, kot so:

- mladost kolektiva,
- majhne starostne razlike,
- nejasno definirane delovne naloge projektnih vodij in posledično prelaganje odgovornosti in zadolžitev na drugo osebo,
- prenašanje osebnih odnosov v podjetje,
- osebne povezave v podjetju<sup>48</sup>.

Najenostavneje bi bilo mogoče rešiti problem z jasno opredeljenimi delovnimi nalogami in zadolžitvami vseh zaposlenih v podjetju. V. d. direktorja pa bi moral pri njih strogo vztrajati, ne glede na starost študentov ter različne osebne povezave s študenti. Le tako bi se bilo mogoče izogniti nesporazumom in konfliktom, ki so rezultat neupoštevanja hierarhije ter prenašanja osebnih odnosov v podjetje. Tudi poslovanje podjetja bi bilo učinkovitejše. In kar je še najpomembnejše: delovno okolje za zaposlene bi bilo mnogo prijetnejše.

Težavno pa je vpeljati in vzdrževati dovolj visoko stopnjo **motivacije pri študentih**. V podjetju »Škorec d. o. o.« je sicer izdelan motivacijski načrt, vendar pa je z njim izjemno težko doseči večji čut pripadnosti kolektivu. Načrt vsebuje naslednje elemente:

- denarno nagrajevanje (višanje urne postavke, dodatek za dobro izpeljan projekt),
- manjša darila oziroma pozornost ob rojstnem dnevu,
- ekskurzije v tujino,
- pogostitev ob koncu leta.

Navedeni elementi sicer predstavljajo določeno trenutno spodbudo za delo, vendar načrt ni usmerjen v prihodnost, torej nima potrebne osnove za dolgoročnejše uspešno delovanje. Pričakovati je mogoče le trenutne rezultate in odzive. V podjetju obstaja želja po uvajanju različnega izobraževanja, kot so na primer jezikovni in računalniški tečajji, vendar za podjetje ni smiselno, da jih izvaja za študente. Saj bodo študentje prej

---

<sup>48</sup> Z osebno povezavo mislim na najožje sorodstvene vezi.

ali slej (torej ob prvi priložnosti za redno zaposlitev) zapustili podjetje<sup>49</sup>. Zato vlaganje v izobraževanje za podjetje ne predstavlja nikakršne investicije za prihodnost.

Še vedno pa je za študentsko delovno silo največja motivacija možnost kasnejše redne zaposlitve. V podjetju »Škorec d. o. o.« so to možnost vsaj do sredine leta 2004 zavrgli, kar seveda neposredno vpliva na občutek pripadnosti podjetju in na samo učinkovitost in uspešnost študentov pri delu.

Zaradi pomanjkanja motivacije ter občutka pripadnosti podjetju je razumljiva naravnost študentov k iskanju nove zaposlitve, po možnosti takšne, ki kasneje nudi tudi možnost redne zaposlitve. To pomeni, da bo študent odšel v drugo podjetje, takoj ko se bo za to pokazala možnost. Četudi bo na začetku urna postavka nižja, brez različnih dodatkov, bo nova ponudba zanimivejša in privlačnejša, saj kaže priložnost za prihodnost. V podjetju »Škorec d. o. o.« se nenehno soočajo z nevarnostjo odhoda projektnih vodij in s tem z izgubo ključnih ljudi na delovnih mestih. Vendar se za nadaljnje redno zaposlovanje (to so storili le v enem primeru) ne odločijo. Zaradi tega se vedno znova ponavlja vzorec zaposlovanja preko študentskega servisa, ki sem ga opisala v poglavju 3.2.1.

### 3.3. ZAKLJUČEK

Med glavnimi cilji podjetja »Škorec d. o. o.« je utrditev svojega položaja na konkurenčnem trgu. Konkurenčen položaj si lahko podjetje zagotovi na trgu le s kvalitetnimi in pestrimi storitvami oziroma proizvodi in hkrati tudi z ugodno ceno letih. Za ponudbo kvalitetnih storitev je potrebno imeti v podjetju kvaliteten kader. Zaposleni morajo biti dobro »podkovani« s potrebnimi znanji in visoko motivirano opravljati delo po svojih najboljših močeh. Za svoje delo pa morajo biti seveda tudi primerno nagrajeni.

---

<sup>49</sup> Podjetje »Škorec d. o. o.« je jasno opredelilo svojo strategijo na področju rednega zaposlovanja. In sicer: vsaj do sredine leta 2004 ne bo novega rednega zaposlovanja, pač pa se bo primerno potrebam iskala študentska delovna sila.

Pogled na drugo, cenovno stran ponudbe storitev pa kaže drugačno sliko. Od podjetja se zahteva oziroma pričakuje, da so stroški čim nižji. Sem so seveda vključeni tudi stroški, povezani z zaposlenimi in novim zaposlovanjem. A pri varčevanju na področju zaposlovanja in sprejemanju odločitev o zaposlenih in zaposlovanju je vedno potrebno imeti v mislih dejstvo, da konec koncev le zaposleni tvorijo podjetje. In da zadovoljni zaposleni lahko največ pripomorejo k uspešnosti podjetja.

Ob pregledu situacije in procesov, povezanih z zaposlovanjem, ki se odvijajo v podjetju »Škorec d. o. o.«, lahko trdim, da zaposleni in zaposlovanje niso prednostni cilj vodstva podjetja. Pri zaposlenih in pri procesih zaposlovanja so izredno ali celo pretirano varčni. Ne odločajo se za redno zaposlovanje, kljub prednostim, ampak za zaposlovanje študentske delovne sile preko študentskega servisa. Prav tako je mogoče opaziti zanašanje na neformalne vire pridobivanja kot tudi na neformalna merila pri izbiranju potencialnih kandidatov. Četudi izkušnje potrjujejo, da zaposlovanje na takšen način ni najboljše obneslo, se še vedno v večini primerov odločijo za uporabo poznanstev kot merilo, za pridobivanje in izbiro potencialnega kandidata.

Pripadnost zaposlenih podjetju in zadovoljstvo z delom je pričakovano. Stopnja pripadnosti je nizka in velikega zadovoljstva z delom ni. Če ni prizadevanj za pridobivanje in izbiranje kvalitetnega kadra niti truda, da bi dober kader zadržali v podjetju, je jasno, da se bo podjetje moralo pogosto soočati s slabo motiviranimi zaposlenimi, neupoštevanjem hierarhičnih struktur ter končno z odhodom zaposlenih v drugo podjetje. To bi lahko vodilni ugotovili iz lastnih izkušenj oziroma bi se lahko česa naučili na svojih napakah.

## SKLEP

Zagotovo je zanimivo dejstvo, da le mala podjetja v obdobju od leta 1992 do 2001 v Sloveniji poslujejo z dobičkom, torej donosno, kar pomeni, da so njihovi letni prihodki višji od njihovih letnih odhodkov. To je nedvoumen dokaz, da mala podjetja zavzemajo vedno močnejši položaj na trgu ter vse več prispevajo k celotnemu gospodarstvu in gospodarski rasti. Pridobljen položaj malih podjetij je trden temelj za nadaljnji razvoj malega podjetništva v Sloveniji. Malo podjetništvo sloni na drzni inovativnosti, na lastnih idejah in znanju. Za hitrejšo rast potrebuje učinkovit podporni sistem ter dodelan načrt spodbujanja malega gospodarstva, ki bo zagotovil malim podjetnikom enakopravno priložnost tudi na slovenskem, evropskem in svetovnem trgu tudi v prihodnosti.

Mala podjetja pridobivajo torej vse pomembnejši pomen za slovensko gospodarstvo in hkrati izboljšujejo svojo konkurenčnost na trgu. Tega dejstva nikakor ne gre spregledati. Potrebno je izkoristiti dani, ponekod še skriti potencial malih podjetij, saj lahko v prihodnjih letih še veliko več doprinesejo h gospodarski rasti in še več, kar je mogoče še pomembneje, prispevajo k večji stopnji zaposlenosti. Ustvarjanje novih delovnih mest pa prinaša boljši splošni življenjski standard ljudi.

Na osnovi zgornje razlage je mogoče potrditi v uvodnem poglavju diplomskega dela postavljeno hipotezo, ki se glasi:

- povečuje se pomembnost malih podjetnikov za gospodarstvo in tudi njihova konkurenčnost na trgu.

Zaključiti je torej mogoče, da so mali podjetniki gonilna sila ekonomskega razvoja in predstavljajo še zajetno rezervo slovenskega gospodarstva. In ni dovolj, da izstopajo iznajdljivi, uspešni posamezniki, pač pa se mora aktivno vključiti tudi država, s programi spodbujanja in pospeševanja malega gospodarstva.



Uspešno podjetništvo od podjetnikov zahteva veliko mero požrtvovalnosti in odrekanj. Od lastnika oziroma direktorja malega podjetja zahteva, da opravlja vse delovne naloge po vrsti. Podjetnik mora obvladati izredno široko paleto znanj in imeti obilico zdrave razumske iznajdljivosti. Ne gre torej le za vodenje podjetja, prav nasprotno, lastnik malega podjetja je vključen prav v vsako opravilo v podjetju.

In ravno iz tega dejstva izhaja skorajda že pravilo, da se mali podjetniki za pomoč pri vodenju in pri ostalih opravilih v podjetju praviloma zanašajo na družinske člane in prijatelje. Oprijemajo se številnih neformalnih metod zaposlovanja in kljub dejstvu, da so mnoge izkušnje med njimi slabe, to ne pripomore veliko k temu, da bi se jim izognili. Še vedno prevladuje mnenje, da so družinski člani in znanci bolj pripravljeni na požrtvovalnost ter odrekanja v imenu podjetja, v primerjavi z »navadnimi potencialnimi kandidati«. Četudi je potencialni kandidat formalno (izobrazba, delovne izkušnje, priporočila itd.) bolj usposobljen in s tem primernejši za opravljanje dela, prevlada kot kriterij izbire vrlina pripadnosti in predanosti podjetju. Le-to je težko izmeriti in se najbolj pokaže preko osebnih vezi in z medsebojnim zaupanjem. Podjetniki bolj cenijo osebna poznanstva in s tem se izognejo procesu vključevanja novega sodelavca v svoj osebni krog v podjetju.

Mala podjetja se prepogosto odločijo za najcenejšo možnost, in to je zaposlovanje študentske delovne sile. To prinese težave, ki so povezane predvsem z nezanesljivostjo in pomanjkanjem občutka pripadnosti podjetju. Zaposleni pa morajo imeti tudi dovolj znanj in izkušenj za opravljanje zadolžitev, ki so jim dodeljene. Pri zaposlovanju študentske delovne sile pa je v ospredju zagotovo vidik stroškov in ne usposobljenosti.

V podjetju ni pomembno ustrezen kader le zaposliti, poskrbeti je potrebno za nadaljnji razvoj zaposlenih, se pravi za njihovo osebno kariero, kajti v nasprotnem primeru bodo odšli v drugo podjetje, v katerem bodo bolj jasno in z večjo gotovostjo videli svoje možnosti za osebni in profesionalni razvoj. Pri vodenju podjetja je vedno nujno imeti v mislih, da zaposleni tvorijo podjetje. In da investicija v zaposlene nikakor ne more biti ničvredna. Rezultati navadno niso vidni takoj, saj morajo biti takšne investicije usmerjene v prihodnost. Tudi s tem si podjetje lahko zagotovi, da bodo zaposleni, pa četudi je to majhen kolektiv, občutili, da je njihov prispevek k uspešnosti podjetja cenjen.

Z zgornjo razlago je potrjena tudi druga hipoteza, postavljena v uvodnem poglavju diplomskega dela:

- mala podjetja se soočajo s številnimi težavnimi situacijami, povezanimi s procesom zaposlovanja, saj obstaja velika naravnost k vključevanju neformalnih metod v proces zaposlovanja.

Zaključiti je mogoče, da mali podjetniki dajejo prednost neformalnim metodam zaposlovanja. Predvsem na osnovi tega, ker poznajo osebo, ki jo bodo zaposlili, bodo od nje pričakovali veliko stopnjo osebne pripadnosti podjetju. S tem, ko se mali podjetniki pretežno zanašajo na neformalne metode zaposlovanja in zaposlujejo povečini družinske člane in znance, doprinesejo podjetju veliko mero požrtvovalnosti, fleksibilnosti in prilagodljivosti. In za malo podjetje je to bistvenega pomena. Drugo pomembno dejstvo pa je to, da so stroški z neformalnim načinom zaposlovanja izjemno nizki. Vidik stroškov pa je za male podjetnike med najpomembnejšimi.

Perspektivna mala podjetja se bodo uspešno razvijala v srednje velika podjetja in ustvarjena bodo nova delovna mesta. Pri tem prehodu bodo morala mala podjetja spremeniti svojo politiko zaposlovanja. Ohranjanje »družinskih« oziroma neformalnih metod kadrovanja lahko ogrozi nadaljnji razvoj.

Pomen malih podjetij bo vedno večji za zaposlene v njih, zaposleni v malem podjetju bodo vse pomembnejši za uspešno poslovanje malega podjetja. Razvojni potencial malega podjetništva je velik, še posebej, če se bodo podjetniki dobro pripravili na vstop Slovenije v EU in izkoristili ponujene priložnosti.

# LITERATURA

## ZNANSTVENA LITERATURA

1. Belak, J. in soavtorji (1998): »Razvoj podjetja in razvojni management, posebnosti malih in srednje velikih podjetij«. MER Evrocenter, Gubno.
2. Bohinc, R. (2000): »Nova delovna razmerja«. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
3. Bohinc, R., Bratina, B., Pivka, M. (1998): »Pravo gospodarskih družb (Gospodarsko pravo 2. del)«. Založba FDV, Ljubljana.
4. Brunner, P. (2002): »Pomen družinskih podjetij v poslovnem svetu«. Finance, Ljubljana, št. 199, str. 22.
5. Canteno, M. A. (1994): »Between Rocky Democracies and Hard Markets: Dilemmas of the Double Transition«. Annu. Rev. Sociol. 1994, p. 125-147.
6. Černetič, M. (1998): »Razvoj človeških virov in podjetništva - teoretični, normativni in stvarni nivo«. Organizacija, Kranj, let.31, št. 5, str. 253-269.
7. Duh, M. (1996): »Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij«. Organizacija, Kranj, let. 29, št. 7, str. 393-399.
8. Glas, M., Berginc, J., Pšeničny, V., Vidic, F., Kline, M., Šager, M. (1995): »Kako razviti uspešno malo podjetje«. GEA College, Ljubljana.
9. Haralambos, M., Holborn, M. (1995): »Sociology Themes and Perspectives«. Collins Educational, London.
10. Hieng, R. (2002): »Izkaz uspeha – prihodki«. Revija za računovodstvo in finance, IKS, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, let. XXIX, št. 1-2/02, str. 91-97.
11. Hočevar, M., Igličar, S., Zaman, M. (2001): »Osnove računovodstva«. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
12. Jelovac, D. (2000): »Podjetniška kultura in etika«. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
13. Jereb, J. (1996): »Postopki pridobivanja in izbire sodelavcev determinirani z dejavniki uspešnosti«. Organizacija, Kranj, let. 29, št. 6, str. 352-360.

14. Kavčič, B. (1995): »Učinkovita organizacija podjetja in upravljanje s kadri«. Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti, Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije, Ljubljana, str. 105-120.
15. Kos, M. (1994): »Vloga malih zasebnih podjetij«. Teorija in praksa, Ljubljana, let. 31., št. 9-10, str. 864-868.
16. Koželj, S. (2002): »Izkaz uspeha – odhodki«. Revija za računovodstvo in finance, IKS, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, let. XXIX, št. 1-2/02, str. 88-90.
17. Lipičnik, B. (1997): »Človeški viri in ravnanje z njimi«. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
18. Malačič, J., Križanič, F., Bevc, M., Kovač, B., Kavčič, B., Zupan, N., Vodovnik, Z., Prijatelj, J., Glazer, J., Tivadar, M. (1995): »Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti«. Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije, Ljubljana.
19. Mežnar, D. (2000): »Delovno pravo, z osnovami prava«. Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.
20. Mežnar, D. (2000): »Podjetniško pravo s temeljnimi pravnimi pojmi«. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
21. Mežnar, D. (1998): »Pogodba o zaposlitvi«. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
22. Možina, S. (1990): »Vodenje podjetja«. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
23. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Lipičnik, B., Vodovnik, S., Svetic, A., Stanojević, M., Merkač, M. (1998): »Management kadrovskih virov«. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
24. Mrak, M., Rojec, M., Potočnik, J.: »The Transition Process in Slovenia: Transformation to an EU-Compatible Economy«. Journal of International Relations and Development, Vol. 5, No. 1 (March 2002).
25. Pervanje, M. (2002): »Pazite na svoje ključne kadre«. Finance, Ljubljana, št. 216, str. 20.
26. Roderick, M. (1999): »Transforming Management in Central and Eastern Europe«. Oxford University Press.
27. Tajnikar, M. (1997): »Tvegano poslovanje, knjiga o gazelah in rastočih poslih«. GEA College, Ljubljana.

## PRAVNI VIRI

28. Prek, M. (1999): »Zakon o gospodarskih družbah s pojasnili«. Primath, Ljubljana.

## OSTALI VIRI

29. AJPES, Centrala Ljubljana, sektor za statistiko in informiranje, april 2003.

30. »Malo gospodarstvo v Sloveniji«, (1999), Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem, Ljubljana.

31. Notranji vir »Škorec d. o. o.«.

32. Spletna stran Evropske unije, Evropske službe za izbor kadrov: <http://europa.eu.int/epso>.

33. Spletna stran Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije: <http://www.ess.gov.si/>.

34. Zapis pogovora z lastnico oziroma direktorico malega podjetja.

35. Ziherl, M. (2001): »Analiza izvajanja programa povračila prispevkov delodajalcem po 48. A členu Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti in vpliv uredbe o nižani višini povračila prispevkov«. <http://www.ess.gov.si/>, Ljubljana.


## PRILOGE

Obrazca pod oznako A in B sta dobro sestavljena. Obrazec za prijavo pod oznako C pa je sestavljen površno ter vsebuje veliko pravopisnih napak. Predstavlja torej slab primer.

A. Obrazec curriculum vitae podjetja »Škorec d. o. o.«, (vir: notranji vir »Škorec d. o. o.«)

<b><u>OSNOVNI PODATKI:</u></b>	
<b>IME IN PRIIMEK:</b>	
<b>NASLOV:</b>	
<b>TELEFON:</b>	
<b>ELEKTR. NASLOV:</b>	
<b>DATUM IN KRAJ ROJSTVA:</b>	
<b>ZAKONSKI STAN:</b>	
<b>DRŽAVLJANSTVO:</b>	
<b><u>IZOBRAZBA:</u></b>	
1986 – 1993	
1993 – 1997	
1997 →	
<b><u>DRUGA ZNANJA:</u></b>	
<b>ZNANJE TUJIH JEZIKOV:</b>	
<b>RACUNALNIŠTVO:</b>	
<b>VOZNIŠKI IZPIT:</b>	
<b><u>OBŠTUDIJSKE DEJAVNOSTI:</u></b>	
1993	
1994	
1996	
1998-99	
2000-2001	
<b><u>DELOVNE IZKUŠNJE</u></b>	
1996 - 2002	
1998	
1999	
2002 →	
<b><u>HOBIJI:</u></b>	

B. Obrazec curriculum vitae EU v angleškem jeziku, (vir: spletna stran Evropske unije, Evropska služba za izbor kadrov: <http://europa.eu.int/epso.>)

<p><b>EUROPEAN CURRICULUM VITAE FORMAT</b></p> 
--

<b>PERSONAL INFORMATION</b>
-----------------------------

Name	
Address	
Telephone	
Fax	
E-mail	

Nationality	
-------------	--

Date of birth	
---------------	--

<b>WORK EXPERIENCE</b>
------------------------

• Dates (from – to)	
• Name and address of employer	
• Type of business or sector	
• Occupation or position held	
• Main activities and responsibilities	
• Dates (from – to)	
• Name and address of employer	
• Type of business or sector	
• Occupation or position held	
• Main activities and responsibilities	

<b>EDUCATION AND TRAINING</b>
-------------------------------

• Dates (from – to)	
• Name and type of organization providing education and training	
• Principal subjects/occupational skills covered	
• Title of qualification awarded	
• Dates (from – to)	
• Name and type of organization providing education and training	
• Principal subjects/occupational skills covered	

• Title of qualification awarded		
• Dates (from – to)		
• Name and type of organization providing education and training		
• Principal subjects/occupational skills covered		
• Title of qualification awarded		

**PERSONAL SKILLS  
AND COMPETENCES**  
*Acquired in the course of life and career  
but not necessarily covered by formal  
certificates and diplomas.*

MOTHER TONGUE		
---------------	--	--

OTHER LANGUAGES

	ENGLISH	GERMAN	CROATIAN/SERBIAN
• Reading skills			
• Writing skills			
• Verbal skills			

STUDYING AND WORKING EXPERIENCE IN MULTICULTURAL ENVIRONMENT.		
ORGANISATIONAL SKILLS AND COMPETENCES <i>Coordination and administration of people, projects and budgets.</i>		
TECHNICAL SKILLS AND COMPETENCES <i>With computers.</i>		

<b>SPECIFIC AREA OF ACTIVITY</b>		
----------------------------------	--	--



C. Obrazec za prijavo podjetja »Trade d. o. o.«; ime podjetja je izmišljeno,  
(vir: »Trade d. o. o.«).

## PRIJAVNI LIST ZA NOVE SODELAVCE

TRADE

2001

*Spoštovani!*

*Zahvaljujemo se vam za z vašo ponudbo za sodelovanje z nami izkazano zaupanje. Prosimo vas, da pazljivo preberete naslednja vprašanja! Z natančnimi odgovori nam boste omogočili pripravo ponudbe za sodelovanje v skladu z vašimi pričakovanji.*

*Zbrane podatke bomo obravnavali kot zaupne ter jih uporabili izključno kot pomoč pri sklenitvi dogovora o sodelovanju.*

Prokurist

	OSNOVNI PODATKI
Ime in priimek	
Naslov	
Telefon	
GSM telefon	
E-pošta	
Datum rojstva	

Obkroži en odgovor	Pridobitev prve informacije o možnosti sodelave
1	Oglas v medijih
2	Oglas na spletnih straneh
3	Informacijo mi je posredovala oseba, ki dela v Trade
4	Informacijo mi je posredovala druga oseba
<input checked="" type="checkbox"/> 5	Informacijo sem dobil v šoli, na fakulteti, ...
6	Slišal sem za podjetje in poskusil

<input checked="" type="checkbox"/> DA	NE	Trade dovoljujem, da mi lahko na osnovi teh podatkov ponudi sodelovanje v prihodnje, ko bo podjetje imelo primerno ponudbo zame.
--	----	--

	IZOBRAZBA IN IZKUŠNJE
Končana šola ali fakulteta in datum zaključka	
Strokovni naziv	
Specialistično izobraževanje, po potrebi navedite tudi krajši opis	
Znanje tujih jezikov	Aktivno
	Povprečno
	Pasivno
Opis dosedanjih delovnih izkušenj, lahko tudi delo preko študentskega servisa in podobno.	
Redna delovna doba (v letih in mesecih)	
Honorarno delo (v letih in mesecih)	

Obkroži primerne odgovore	Zanimajo me naslednja področja
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Svetovanje na področju uvajanja IT v poslovanje
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Izdelava posnetkov stanja in analize informacijskih sistemov
DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Prodaja s pripravo in vodenjem projektov
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Prodaja računalniške opreme
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Prodaja računalniških sistemov in telekomunikacijske opreme
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Oblikovanje spletnih strani
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Programiranje
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Podpora uporabnikov programskih orodij in rešitev
DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Predavanja, vodenje tečajev, uvajanje uporabnikov
DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Marketing in promocija
<input checked="" type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Urejanje spletnega časopisa
<input checked="" type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Priprava novic za objavo v spletnem časopisu
DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Prodaja oglasnega prostora
<input checked="" type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Administracija
Obkroži primerne odgovore	Iščem
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Redno zaposlitev kot pripravnik
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Redno zaposlitev
DA <input checked="" type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DELNO <input type="checkbox"/>	Delo po pogodbi

DA	<b>NE</b>	DELNO	Delo preko študentskega servisa manj kot 20 UR / teden
<b>DA</b>	NE	DELNO	Delo preko študentskega servisa več kot 20 UR / teden
DA	NE	<b>DELNO</b>	Občasno delo preko študentskega servisa

Obkroži primerno oceno (5-odlično)	DRUGA ZNANJA IN VEŠČINE
	Splošno znanje
1 2 3 <b>4</b> 5	MS Word
1 2 <b>3</b> 4 5	MS Excell
1 2 <b>3</b> 4 5	MS Power Point
<b>1</b> 2 3 4 5	MS Access
<b>1</b> 2 3 4 5	MS Project Manager
1 2 3 <b>4</b> 5	MS Outlook
	Razvojna orodja
1 2 3 4 5	MS Visual Studio (VB, VBS)
1 2 3 4 5	MS Visual Studio (C++)
1 2 3 4 5	MS Internet Explorer
1 2 3 4 5	Internetne tehnologije - HTML, DHTML
1 2 3 4 5	Internetne tehnologije - ASP
1 2 3 4 5	Internetne tehnologije - XML
1 2 3 4 5	Internetne tehnologije - MS Visual Interdev
1 2 3 4 5	Prodajne veščine
1 2 3 4 5	Vzpostavitev stikov z novimi osebami
1 2 3 4 5	Vodenje telefonskih pogovorov
1 2 3 4 5	Priprava ponudb
1 2 3 4 5	Vodenje prodajnih sestankov
1 2 3 4 5	Analiza potreb kupcev
1 2 3 4 5	Spodbijanje ugovorov
1 2 3 4 5	Argumentiranje ponudb
1 2 3 4 5	Organizacijske veščine
1 2 3 <b>4</b> 5	Vodenje projektne skupine in projektov
1 2 3 4 <b>5</b>	Delo v skupini
1 2 3 4 5	Javno nastopanje
1 2 3 <b>4</b> 5	Strokovna predavanja.