

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Lesinšek

Upravljanje s človeškimi viri v malem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Lesinšek

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

Upravljanje s človeškimi viri v malem podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Antonu Krambergerju za strokovne nasvete in usmeritve pri pisanju diplomske naloge.

Zahvala gre tudi vsem, ki so sodelovali v vprašalniku o upravljanju s človeškimi viri v malem podjetju in s tem pripomogli pri pisanju empiričnega dela moje diplomske naloge.

Iskrena hvala tudi Alešu, moji družini in vsem ostalim, ko so me v času študija podpirali in spodbujali.

Upravljanje s človeškimi viri v malem podjetju

Zaposleni v podjetju so s svojim znanjem in sposobnostmi imenovani kot človeški viri in predstavljajo pomembno vlogo v podjetju, zato pa tudi obstaja zanimanje za njihovo upravljanje. Več časa ko podjetje posveti zbiranju informacij o svojih zaposlenih in potrebah podjetja, bolj natančno lahko opredeli strategijo za doseganje svojih ciljev. Za to pa je potrebno najprej zadovoljiti potrebe zaposlenih (motivacija, nagrajevanje, informiranje, izobraževanje, varnost pri delu in drugo). V preteklosti je kadrovska funkcija imela predvsem administrativno vlogo, danes pa se vedno bolj izpostavlja njena strateška funkcija. V malem podjetju po navadi ne obstaja kadrovska služba, niti ni zaposlen kadrovski strokovnjak, zato upravljanje s človeškimi viri, v kolikšni meri obstaja, prevzamejo drugi zaposleni. Kako torej potekajo procesi upravljanja s človeškimi viri v malem podjetju? To bom skušala prikazati skozi diplomsko delo. Najprej bom predstavila pomembne pojme, vlogo in dejavnosti upravljanja s človeškimi viri ter se osredotočila na mala podjetja, ki morajo svoje človeške vire še toliko bolj ceniti, če želijo konkurirati drugim podjetjem. Za boljši vpogled stanja upravljanja človeških virov v malem podjetju pa bom predstavila odgovore štirih predstavnikov malih podjetij.

Ključne besede: človeški viri, kadrovanje, malo podjetje, upravljanje/menedžment.

Human resource management in small enterprises

Human resources is a term used to describe employees with their knowledge and skills who play a very important role in a company and this is the reason why so much attention is given to them. If a company spends a lot of time gathering information about its employees and needs, easier it is for the company to define its strategy for achieving the goals. In order to provide this it is vital to satisfy employees' needs (motivation, remuneration, informing, education, safety at work etc.). In the past the role of personnel department was more administrative one, whereas today its role is more strategically based. There are usually no personnel departments in small enterprises, furthermore they do not have an employee specified for personnel administration. This is why other employees deal with these matters instead. How is human resources management provided in a small enterprise? I will try to show it in my diploma thesis. The first chapters will present important terms, roles and activities of human resources management. Then I will focus on small enterprises which have to treat their human resources well if they want to be competitive in the global market. I will present how HRM is dealt with in four small enterprises I visited.

Key words: human resources, personnel management, small enterprise, management.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
1.1	STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA IN METODOLOGIJA.....	7
2	KLJUČNI KONCEPTI	8
2.1	KADROVSKI VIRI	8
2.2	ČLOVEŠKI VIRI	8
2.3	MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	9
2.4	KADROVANJE	10
2.5	UPRAVLJANJE.....	10
2.6	MALO PODJETJE.....	11
3	ČLOVEŠKI VIRI	11
3.1	VLOGA UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV	11
3.2	KADROVSKE SLUŽBE/ODDELKI.....	13
3.3	KADROVSKI STROKOVNJAKI	14
4	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	15
4.1	PODROČJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	16
4.1.1	ANALIZA DELA	16
4.1.2	NAČRTOVANJE KADROVSKIH VIROV.....	17
4.1.3	PRIDOBIVANJE, IZBIRANJE IN UVAJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	18
4.1.4	DELOVNA USPEŠNOST	18
4.1.5	IZOBRAŽEVANJE IN MOTIVACIJA ČLOVEŠKIH VIROV	19
4.1.6	DRUGA PODROČJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	20
4.2	USPEŠNO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	21
4.3	PRAVNA UREDITEV.....	22
4.4	FINANČNE VZPODBUDE NA PODROČJU ČLOVEŠKIH VIROV	23
5	KRITIKA TEORIJE O ČLOVEŠKIH VIRIH	24

6	ČLOVEŠKI VIRI IN MALO PODJETJE	25
6.1	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V MALEM PODJETJU	26
6.2	MALO PODJETJE V SLOVENIJI	27
6.3	POLITIKA DELA V MALEM PODJETJU	28
6.4	KAKO ZAČETI S KADROVSKO FUNKCIJO V MALEM PODJETJU	29
7	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENIJI	29
8	PRIMERI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V MALEM PODJETJU	31
8.1	PODJETJA	31
8.1.1	AGENCIJA SPIN, D. O. O.	31
8.1.2	AVTOLINE, D. O. O.	32
8.1.3	PODJETJE A	33
8.1.4	PODJETJE B	35
8.2	UGOTOVITVE	36
9	SKLEP	38
10	LITERATURA	40

KAZALO TABEL

TABELA 6.1:	PODJETJA GLEDE NA ŠT. ZAPOSLENIH, SLOVENIJA	28
-------------	---	----

KAZALO PRILOG

PRILOGA A:	VPRAŠALNIK ZA PREDSTAVNIKE MALIH PODJETIJ	43
------------	---	----

1 UVOD

Vsakodnevno se ljudje ukvarjamo z ljudmi tako ali drugače. V podjetju se odnosi med zaposlenimi razlikujejo glede na zunanje in notranje okolje podjetja, glede na vodje, kadrovske strokovnjake in ljudi same. Ker gre pri ravnanju z ljudmi pri delu za zelo kompleksen proces, moramo imeti strokovnjake, ki usmerjajo tokove upravljanja s človeškimi viri. Način upravljanja s človeškimi viri pa je odvisen tudi od velikosti podjetja, pri čemer mislimo na število zaposlenih v podjetju. V diplomski nalogi me zanima, kako se s področjem upravljanja s človeškimi viri soočajo mala podjetja.

Hipoteze, ki jih bom tekom diplomskega dela raziskovala, so:

- Hipoteza 1: V Sloveniji večino podjetij predstavljajo ravno mala podjetja.
- Hipoteza 2: Upravljanje s človeškimi viri poteka v večjih podjetjih v kadrovskih službah in pod izvedbo kadrovskih strokovnjakov, medtem ko v malem podjetju to vlogo v večini upravlja direktorji/lastniki sami.
- Hipoteza 3: Kadrovski strokovnjak ima v slovenskih podjetjih predvsem administrativno vlogo.
- Hipoteza 4: Mala podjetja se zavedajo pomembnosti upravljanja s človeškimi viri za uspeh podjetja, vendar jih pri izvajanju kadrovske dejavnosti ovirajo omejena finančna sredstva.

1.1 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA IN METODOLOGIJA

V teoretičnem delu predstavim ključne pojme pri upravljanju s človeškimi viri, predvsem pomen kadrovskega menedžmenta in pravno ureditev na tem področju. Nato pišem o teoriji ukvarjanja s človeškimi viri v malem podjetju ter stanju tega področja v Sloveniji. V praktičnem delu za primer vzamem 4 mala podjetja, s pomočjo katerih raziskujem, kako pri njih poteka upravljanje s človeškimi viri. Ključne ugotovitve z odgovori na moje hipoteze in usmeritvami za izboljšanje stanja predstavim v zaključku.

Cilj diplomskega dela je tako pregled stanja upravljanja s človeškimi viri z osredotočenostjo na mala podjetja, znotraj katerega želim osvetliti pomembnost dobrega ravnanja s človeškimi viri ter s tem spodbuditi zanimanje za ukvarjanje s to temo.

Metodologija, ki jo uporabljam, je predvsem pregled sekundarnih virov (znanstveni in strokovni članki ter monografske publikacije), statističnih podatkov ter pravne ureditve. Nato pa vzamem za študij primera 4 mala podjetja oziroma njihove predstavnike, ki k diplomskemu delu prispevajo z odgovori na zastavljeni vprašalnik odprtega tipa.

2 KLJUČNI KONCEPTI

Najprej je potrebno predstaviti pomembne pojme o zastavljeni tematiki in njihova teoretska izhodišča. Pomembno se je vprašati, ali obstaja razlika med kadrovskimi viri in človeškimi viri, katera podjetja zajemam pod »mala podjetja« ter ali obstaja razlika med kadrovanjem in menedžmentom ter kaj razumemo pod pojmom »upravljanje«.

2.1 KADROVSKI VIRI

Po Možini (2002, 7) s kadrovskimi viri opredeljujemo »zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost in vrednote, kot tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje ipd«.

Sam pojem kader je »izraz za vse delavce v podjetju ali organizaciji«, pravi Sedej (1997, 80). Kar pa Svetlik in Zupan (2009a, 21) razširita, saj pravita, da so kader »vsi ljudje, ki v kakšnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela«. Z navedenim se strinja tudi Florjančič z drugimi (2004, 30) ter dodaja, da so kadri najpomembnejši element vsake organizacije, skupaj z drugimi elementi, s katerimi so vključeni v proces uresničevanja nekega skupinskega ali individualnega cilja.

2.2 ČLOVEŠKI VIRI

»Govorimo o človeških sposobnostih za opravljanje zaupanega dela in odločanje v ključnih točkah poslovnih procesov« (Artač 1997, 358).

Ljudje in njihove zmožnosti naj bi v prihodnosti igrali ključno vlogo pri uspešnosti poslovanja, saj med konkurenti ne bo mogla dolgo obstajati predvsem tehnična prednost. Človeške zmožnosti so širok pojem pod katerim razumemo človeške psihične, fizične in fiziološke zmožnosti. Glede na način pridobivanja teh zmožnosti jih ločimo na sposobnosti (človek pridobil z dednostnimi dispozicijami) ter na znanja (človek pridobil v času svojega življenja). V ožjem smislu imamo pod človeškimi zmožnostmi v mislih sposobnosti, znanje in motivacijo. Za organizacijo in delo pa so odločilne sledeče človeške zmožnosti: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti (Lipičnik in Mežnar 1998, 26).

2.3 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

V osemdesetih in devetdesetih je zaradi sprememb v poslovnem okolju podjetij prišlo do prehoda iz tako imenovanega kadrovskega menedžmenta v menedžment človeških virov (Svetlik in Zupan 2009, 25–26).

Domači avtorji niso enotni pri prevajanju pojma »Human Resource Management« (HRM), zato obstaja več prevodov in utemeljitev tega pojma. Ravnanju z zaposlenimi lahko rečemo: kadrovski menedžment, menedžment kadrovskih virov, menedžment človeških virov, menedžment zaposlenih in še kaj (Merkač 1998, 4).

Različni avtorji pa pri svojih definicijah izpostavijo različne vidike:

Možina (2002, 7) pravi, da je menedžment kadrovskih virov »splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvu posamezniku, organizaciji in družbi«. Menedžment v ožjem pomenu besede pa opredeljuje kot »planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji, s tem v vezi pa tudi vseh nalog in dejavnosti, ki jih opravljajo«. »Menedžment človeških virov se nanaša na politike, prakse in sisteme, ki vplivajo na vedenje zaposlenih, njihov odnos do dela in uspešnost pri delu« (Noe 2003, 5). Lipičnik in Mežnar (1998) pa še ugotavljata, da je to proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev. Upravljanje s človeškimi viri Hilbrand in Riemsdijk (2006, 3) opredelita kot vse aktivnosti in odločitve menedžmenta z namenom vplivanja na odnos organizacije in njenih zaposlenih (zaposlovanje, izobraževanje in razvoj, organizacija dela in sistem, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih).

Florjančič z drugimi (2004, 35–47) pravi, da poznamo dva osnovna modela kadrovskega menedžmenta, znotraj katerih se je razvilo več podmodelov:

- Mehki model kadrovskega menedžmenta človeka obravnava kot socialno bitje. Preučuje motivacijo zaposlenega glede na participacijo pri strateških odločitvah in razvoj organizacijske kulture glede na zaupanje ter timsko delo. Tipičen predstavnik je harvardski model, saj poudarja pomen zadovoljstva zaposlenega kot končni cilj izvajanja kadrovske funkcije.
- Trdi model kadrovskega menedžmenta ima človeka za vir delovne sile, ki pa ga je potrebno čim ceneje pridobiti, varčno uporabiti in v največji meri izkoristiti. Za tipičnega predstavnika velja michiganski model kadrovskega menedžmenta, saj se osredotoča na upravljanje z ljudmi s ciljem doseganja poslovnih strategij.

Radcliffe (2005, 52) nadaljuje, da delodajalci pri upravljanju s človeškimi viri lahko uporabljajo kombinacijo elementov z obeh pristopov. To je odvisno tako od notranjega kot zunanjega okolja podjetja. Mehka verzija upravljanja s človeškimi viri pa naj bi bila bolj pogosta v malih in srednjih podjetjih, kjer je za uspešno delo in maksimalno dobičkonosnost potrebno visoko zadovoljstvo delodajalca in zaposlenih.

2.4 KADROVANJE

V ožjem smislu pojem zajema pridobivanje in zaposlovanje strokovnjakov, v širšem smislu pa sistematično ugotavljanje potreb in pridobivanja kadrov, z vključevanjem poklicnega usmerjanja, svetovanja, spremljanja, ter sprejemanje, uvajanje, razvrščanje, premeščanje, napredovanje kadrov (Sedej 1997, 83).

Kadrovanje tako sama razumem kot bolj administrativno aktivnost kadrovskih strokovnjakov, s katero pridobivajo in razvrščajo podatke o zaposlenih v podjetju.

2.5 UPRAVLJANJE

Po Možini (2002, 9) je izraz upravljanje bolj uporabljati, ko govorimo o podjetju, ki ga upravljajo lastniki, medtem ko je pojem vodenje bolj primeren za usklajevanje dejavnosti med posameznimi področji dela v oddelkih.

Vendar bom v tej diplomski nalogi uporabljala pojem upravljanje s človeškimi viri, ker ga razumem širše kot samo vodenje oziroma menedžment ter zato bolj primerne skladno z večanjem strateške vloge menedžmenta človeških virov v organizacijah. Kot pravi Andrejčič z drugimi (1994, 188): »Upravljanje pa ne sme biti samo sprejemanje »političnih« odločitev in kasnejše prepuščanje njihove izvedbe vodjem. Upravljanje pomeni obveščeno odločanje o osnovah poslovne politike, ki jih pripravlja vodstvena ekipa«.

2.6 MALO PODJETJE

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1 2009) v 55. členu opredeljuje mikro družbo kot tisto, ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov. Medtem ko je majhna družba tista, ki ni mikro in izpolnjuje dve od meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 evrov in vrednost aktive ne presega 4.400.000 evrov.

V diplomskem delu pa s pojmom »malo podjetje« upoštevam mikro in majhno družbo skupaj, čeprav sama razumem pod malim podjetjem podjetja, ki imajo nekje do 30 zaposlenih.

3 ČLOVEŠKI VIRI

Razlika med kadrovskimi in človeškimi viri torej teoretsko ni jasno začrtana, sama pa razumem kadrovske vire bolj kot delovno silo podjetja, namenjeno za izkoriščanje, zato raje uporabljam izraz človeški viri, s katerim mislim na celoto (delo, znanje in potencial), ki jo posameznik lahko prispeva podjetju. Skozi čas pa se spreminja tako vloga upravljanja s človeškimi viri kot tudi izvajalci upravljanja te dejavnosti s svojimi aktivnostmi.

3.1 VLOGA UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

V preteklosti je bilo stanje na trgu razmeroma stabilno, spremembe v okolju so bile majhne, zato je bilo iz trendov preteklosti lahko točno načrtovati prihodnost. Takrat je lahko človek natančno opravil svojo sistemsko določeno nalogo, brez zanimanja za delo drugih, kar je pripeljalo do končnega cilja. Sedanjost pa je drugačna. Konkurenca na trgu se je povečala,

zato so spremembe hitrejše, znanje iz preteklosti pa lahko celo ovira odziv na nove situacije. Kreativnost je pomembnejša od znanja, saj se le tako lahko sledi spremembam. Hitre spremembe so vplivale tudi na razvoj ciljev, ki so osredotočeni na zadovoljitev potreb kupcev oz. uporabnikov storitev. Odgovornost za to pa je tako razširjena po vsej organizaciji, za kar morajo biti zaposleni zmožni. Ravnanje z ljudmi pri delu je tako postalo zelo dinamično (Lipičnik in Mežnar 1998, 33–35).

Vsako podjetje stremi k uspešnemu poslovanju, k temu pa stremi tudi ravnanje s človeškimi viri, vendar pa poslovna uspešnost ne more biti glavni cilj kadrovanja z zaposlenimi. Ravnanje s človeškimi viri ima dve osnovni smeri, ena je, da se kadre z njihovimi zmožnostmi usmerja k večanju učinkovitosti, druga pa je, da se hkrati zadovoljuje potrebe zaposlenih. Torej gre za združevanje obeh ciljev, zato mora biti ravnanje s človeškimi viri vedno usmerjeno k usklajevanju potreb in ciljev tako organizacije kot zaposlenih. Dolgoročna težnja ciljev organizacije in zaposlenih pa mora biti dvigovanje uspešnosti poslovanja (Možina 2002, 4). Po Krambergerju in drugih (2004, 84–85) je povezanost strategije organizacije in strategije človeških virov postala obojestranska in »organizacija naj bi vpletla človeške vire v svoj razvoj, kakovost ukrepov upravljanja s človeškimi viri pa naj bi se kazala v uspešnosti organizacije«.

Možina (2002, 18) tudi pravi, da naj bi kadrovska funkcija v podjetju primarno zagotavljala storitve, kot so: kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje. Torej nudila podporo poslovanju podjetja. Nova funkcija pa je prinašanje koristi pri poslovnem odločanju, predvsem dobičkonosnost, kar lahko kadrovski strokovnjak doseže z optimalnimi prispevki vseh zaposlenih.

Za kadrovske dejavnosti prihaja novo obdobje, kot je napovedal Sedej (1997, 82) in s tem tudi možnost za njen razvoj, saj je njena naloga, da izbira, adaptira, stimulira in razvija ustrezne kadre za uresničevanje zastavljenih nalog in ciljev organizacije ter celotne družbe.

Delovne naloge zaposlenih na področju človeških virov so na treh dejavnostih: vodstvo, strokovne naloge in administracija.¹ Informatizacija in optimizacija procesov sta zmanjšali administracijo in, kot pravi Černigoj (2011, 13), »vloga strokovnjaka za človeške vire pa je vse bolj strateško-svetovalna«. Nadaljuje, da zaposlene vodi vodja. Strokovnjak za človeške

¹ Delež v skupnem delovnem času: vodstvene naloge 50 %, strokovne in administrativne po 25 % (Černigoj 2011).

vire, pa vodji svetuje, ga izobražuje in razvija ter mu zagotavlja učinkovito delovanje kadrovske funkcije z dobro komunikacijo, predvsem z učinkovito izmenjavo informacij o zaposlenih. Zato je med kadrovsko funkcijo in vodjem potrebno obojestransko sodelovanje. Pri uvedbi strateških kadrovskih procesov gre za investicijo, ki dolgoročno prinese nek učinek.

V organizacijah brez kadrovskih služb se kažejo pomanjkljivosti. Nekaj jih našteva in opisuje Lipičnik (Lipičnik in Mežnar 1998, 64): pomanjkanje sinergije (saj se menedžerji ne morejo učiti dela z ljudmi od specialistov), neučinkovitost (vsaka organizacijska enota izoblikuje svoj sistem o delu z ljudmi in ni povratnih informacij o učinkovitosti), nejasno definirana politika (zaposleni brez občutka dolgoročnega razvoja na temelju kakovosti in človeških potrebah) ter ni enotnosti (neutemeljene razlike med zaposlenimi v različnih oddelkih).

3.2 KADROVSKE SLUŽBE/ODDELKI

V preteklosti so se z vprašanji človeških virov ukvarjale tako imenovane personalno-administrativne službe oziroma oddelki, ki niso bili uvrščeni visoko v organizacijski shemi in v katerih so bili zaposleni ljudje z nižjo izobrazbo. Po Možini (2002, 7) so se ti oddelki ukvarjali z dejavnostmi, kot so: »personalna evidenca, sprejemanje, nameščanje in odpuščanje delavcev, rekreacija in prehrana zaposlenih, bolezni in nezgode pri delu, občasno obveščanje in podobno«. Z navedenim se strinja med drugimi tudi Kavčič (1995, 117), ki še dodaja skrb za socialne probleme, varstveno funkcijo in organizacijo letovanja zaposlenih.

Z ozaveščenim vodstvom, podporo družbenopolitičnih organov in zaposlovanjem strokovnjakov v nato poimenovanih kadrovskih službah je kadrovski sektor postal enakovreden² drugim in upravljal: »načrtovanje kadrov, izobraževanje in osebni razvoj, mobilnost kadrov, kulturo in odnose ter vrednote med zaposlenimi, inovativno dejavnost, medicino dela, nagrajevanje, spremljanje razvoja kadrov, raziskovanje kadrovskih pojavov, profile ustreznih strokovnjakov za delo v kadrovskih službah« (Možina 2002, 8). Z navedenim se strinjajo tudi drugi avtorji, izmed katerih Sedej (1997, 88) dodaja še ustrezno informiranje kadrov, skrb za njihovo socialno varnost in delovna razmerja, varstvo pri delu, preučevanje in razvoj organizacijskih razmerij.

² »Dejanski pomen tega sektorja je bil in je v glavnem tudi danes manj pomemben« (Možina 2002, 8).

Pomembnost kadrovske službe se je zvečala, ker je s svojim prispevkom povečala uspešnost poslovanja, s čimer je dobila svoj smisel in pomen, saj ni namenjena več sama sebi (Možina 2002, 9).

Sedej (1997, 113) pravi, da imamo 3 skupine, ki vršijo kadrovske procese: delavci, ki so hkrati predmet obravnavanja kadrovske funkcije; kadrovski strokovnjaki v kadrovskih oddelkih, ki so specializirani za kadrovanje, in pa organizatorji oziroma vodje. Navedeno potrjuje tudi Svetlik in Zupan (2009, 22).

Po Florjančiču in drugih (2004, 63) v sodobni organizaciji ne moremo več ločevati kadrovske funkcije in vodenja. Saj medtem ko kadrovnik odgovarja za kadrovske procese, vodja odgovarja za uspešnost kadrovske službe in se zato vpleta v kadrovsko delo. Eni in drugi morajo tako dobro poznati delo drug drugega ter skleniti sodelovanje.

3.3 KADROVSKI STROKOVNJAKI

Delo z ljudmi ni enostavno in ker se je s kadri potrebno nenehno ukvarjati, morajo nosilci te dejavnosti obvladati znanja, metode in tehnike iz različnih družbenih in znanstvenih izhodišč kadrovske politike (Sedej 1997, 81). Kadrovski strokovnjaki so specialisti za organiziranje strukture in delovanje kadrovskega procesa. Za kar morajo po Florjančiču in drugih (2004, 181–182) prav tako poznati in upoštevati povezanost veliko znanstvenih disciplin, predvsem andragogike, prava, sociologije in psihologije.

Pričakovane kompetence kadrovske strokovnjakov se razlikujejo glede na državo, čas, podjetje in so kot skupek različnih pristopov, ki niso nujno vse potrebne na vsakem področju kadrovanja. Navajata jih Svetlik in Kohont (2009, 161–162):

- »analitično in konceptualno mišljenje,
- inovativnost, kreativno reševanje problemov,
- strateško razmišljanje in delovanje,
- poznavanje poslovanja, poslovnega okolja,
- komunikativnost,
- iskanje informacij,
- osredotočenost na kupce, uporabnike, storitve,

- prepričevanje in vplivanje,
- timsko delo,
- usmerjenost k ciljem,
- vodenje,
- strokovnost, »tehnične« kompetence,
- fleksibilnost,
- prenos, aktivacija, razvoj znanj,
- kooperativnost,
- uporaba informacijske tehnologije«.

Kot pravi Merkač Skok (2005, 23), so za učinkovit kadrovski menedžment v podjetju potrebni tako kadrovniki kot menedžerji, pri čemer je pomembna delitev nalog, pristojnosti in odgovornosti. Medtem ko kadrovski strokovnjaki oblikujejo sistem kadrovanja, ga menedžerji pomagajo izvajati – skrbijo za učinkovitost in koristnost zaposlenih. Uspešnost kadrovanja je po Hilbrandu in Riemsdijku (2006, 8) dosežena, ko zaposleni poznajo namen vodilnih, se seznanijo z zahtevanim vedenjem ter so za to motivirani.

Prav tako pa moramo biti pozorni na širok spekter poimenovanja strokovnjakov za kadre, ki imajo glede na poimenovanje lahko tudi drugačne naloge: kadrovski menedžer/HR-manager, strokovni sodelavec za kadre, vodja kadrovske službe, kadrovník in še kaj.

4 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Pojem »upravljanje človeških virov« oziroma ravnanje z zmogljivostmi in zmožnostmi človeških virov se je pri nas začel pojavljati od leta 1990 naprej (Možina 2002, 8).

Temeljna načela kadrovske funkcije pa najdemo že v plemenski skupnosti³, opisujeta Svetlik in Zupan (2009a, 23–24), medtem ko se dejanska kadrovska funkcija pojavi v antičnem obdobju s tem, ko se pojavi opisana oblika organiziranega dela. Pravita pa, da za prelomnico na kadrovskem področju velja industrijska revolucija v 19. stoletju, ki je zaradi težkih razmer okrepila sindikalno gibanje. Kadrovska dejavnost je bila rezultat potrebe po odpravljanju

³ V tem zgodnjem obdobju človeštva so že obstajale različne oblike mentorstva in usposabljanja (Svetlik in Zupan 2009, 23).

nepoštenega ravnanja delodajalcev z delavci. Po tem pa se je kadrovska dejavnost razvijala z različno hitrostjo glede na razmere na določenem področju oz. v državi.

Zanimanje za upravljanje s človeškimi viri se je zbudilo, ko so teoretiki začeli trditi, da zaposleni prinašajo konkurenčno prednost, ki jo druga podjetja težko posnemajo. Kadrovski strokovnjaki pa naj bi s svojimi pristopi vplivali na izboljšanje pogojev dela in motivacijo zaposlenih, da je njihovo delo bolj učinkovito (Radcliffe 2005, 56–57).

Na ravnanje s človeškimi viri vpliva več dejavnikov. Lipičnik v Lipičnik in Mežnar (1998, 31) našteva najpomembnejše: stanje na trgu, po katerem se ravna podjetje; politično stanje države podjetja; znanje zaposlenih, zadolženih za kadre; model ravnanja s človeškimi viri, ki se od podjetja do podjetja lahko razlikuje; razvitost posameznih strok v podjetju in zunaj njega. Pristop k upravljanju s človeškimi viri pa se po Radcliffeu (2005, 55) lahko razlikuje tudi glede na državo, industrijo, kulturo ter tekmovalne prioritete in prisvojitve menedžerskih praks. Koch in Kok (1999, 13–16) glede na Paauweovo teorijo o človeških virih pravita, da na oblikovanje načina upravljanja s človeškimi viri v podjetju vplivajo vodilni podjetja s svojimi zmožnostmi, v povezavi z dejavniki, kot so: izdelki oz. storitve, ki jih nudi podjetje ter tehnologija, ki jo uporablja; vrednote in norme vodilnih; položaj, geografska lega ter administracija podjetja.

4.1 PODROČJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

V nadaljevanju opisujem glavne dejavnosti upravljanja s človeškimi viri, ki jih najdemo v teoriji. Pogrešam pa interpretacijo teh aktivnosti na praktičnih primerih (primeri dobrih praks), ki bi še posebej lahko pomagali oblikovati aktivnosti kadrovanja v malem podjetju.

4.1.1 ANALIZA DELA

Kot pravi Svetlik (2002, 104), gre za »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, ki se ali se bodo izvajale«.

Poznamo več metod, s katerimi analiziramo delo. Za zbiranje podatkov uporabljamo lahko: opazovanje, intervju, vprašalnik in dnevnik dela⁴; za analizo podatkov pa: analizo funkcij dela⁵, metodo kritičnih dogodkov⁶ in analizo zahtev dela. Analiza dela se nato uporablja za pridobivanje in izbiro kandidatov za zaposlitev. Poleg značilnosti dela opredeljuje tudi lastnosti, ki naj bi jih imel delavec za uspešno opravljanje nekega dela: izobrazbo, delovne izkušnje, dosežke, posebne umske, fizične in socialne sposobnosti, interese, osebne cilje, osebnostne lastnosti, fizični videz in socialne vezi. Rezultat zbiranja, analize in urejanja podatkov o delu pa je opis dela. Gre za seznam delovnih nalog, vedenjskih obrazcev, dejavnosti, odgovornosti, njihovih medosebnih povezav in delovnih razmer, v katerih poteka opredeljeno delo (Svetlik 2002, 101–130).

4.1.2 NAČRTOVANJE KADROVSKIH VIROV

Nanaša se na ponudbo kadrov, zahteve po kadrih in njihovo zapolnjevanje, namen pa je, da se zagotovi določeno število oseb s pravimi spretnostmi in znanjem, ki bodo na razpolago v določenem prihodnjem obdobju, za doseganje ciljev organizacije. Pri tem je potrebno upoštevati tudi okolje, v katerem deluje organizacija (zakonodaja, demografske okoliščine, kultura, stanje gospodarstva, ekologije in še kaj). Načrtovanje kadrovskih virov pa je pomembno za primer primanjkljaja in tudi presežka. Za uspešno načrtovanje je osnova kakovost zbranih informacij tako iz zunanjega kot iz notranjega okolja. Informacijski sistem kadrovskih virov⁷ je sistem za zbiranje vseh potrebnih informacij o zaposlenih, s pomočjo katerega lahko strokovnjaki napovejo prihodnje notranje porazdelitve za notranjo oskrbo z delavci (Vukovič in Miglič 2006, 38–61).

Pri načrtovanju kadrovskih virov moramo omeniti tudi načrtovanje karier zaposlenih. Florjančič in drugi (1999, 189–197) pravijo, da gre za dolgotrajen proces z možnostmi

⁴ Dnevnike pišejo delavci na analiziranih delovnih mestih. Je oblika samoopazovanja, saj delavci sami zapisujejo, kaj so delali, kar jim jemlje dragoceni čas (Svetlik 2002, 112).

⁵ Poteka s pomočjo opazovanja in intervjujev, kjer analitiki najprej identificirajo delovne naloge, nato pa odgovarjajo na: v kolikšni meri poteka delo z rečmi, podatki, ljudmi; koliko posebnih navodil, koliko razmišljanja in presojanja, koliko matematičnih sposobnosti in koliko jezikovnih je treba; kakšne standarde naj delavec doseže pri opravljanju dela in kako naj bo za to delo usposobljen (Svetlik 2002, 113–115).

⁶ »Temelji na zbiranju zaznanih dogodkov, ki so se izkazali za zelo pomembne oz. kritične za opravljanje dela« (Svetlik 2002, 116).

⁷ »Potrebno timsko delo: kadrovnika, funkcionalnega analitika, sistemskega inženirja, pravnika, ekonomista, psihologa in drugih« (Sedej 1997, 118).

napredovanja, ki je omejen s stopnjo in smerjo strokovne izobrazbe ter z dodatno pridobljenimi znanji, večinami, delovnimi izkušnjami ter s socialnim statusom.

4.1.3 PRIDOBIVANJE, IZBIRANJE IN UVAJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Pridobivanje je proces iskanja novega osebja za organizacijo, ki lahko poteka iz notranjih ali zunanjih virov. Potrebo po novem kadru lahko zadovoljimo z načini: direktno iz šole, s pomočjo specializiranih agencij, preko zavoda za zaposlovanje, preko oglaševanja ali osebnih virov. Objavi potrebe po novem kadru sledijo prijave kandidatov. S selekcijo pa izmed pridobljenih kandidatov izberemo tistega, ki lahko zadovolji vnaprej postavljene kriterije in je za iskano delo najprimernejši. Prijavljene kandidate najprej razdelimo med neprimerne, pogojno primerne in primerne ter jih povabimo na razgovor in morebitna testiranja. Z izbranim kandidatom se nato sklene delovno razmerje. Vsako podjetje razvije svoj način izbiranja kandidatov, ki mu najbolj ustreza (Florjančič in drugi 1999, 110–123).

Vukovič in Miglič (2006, 116–117) sta poenostavila korake izbiranja kandidatov po fazah: sprejem, uvodni razgovor, zbiranje osnovnih podatkov, testi, razgovori, raziskovanje ozadja kandidatov, predhodni izbor kadrovskega oddelka, končni izbor menedžerjev, zdravniški pregled, nastanitev na delovno mesto.

Pri uvajanju kadrovske strokovnjaki poskrbijo, da se na novo sprejeta oseba seznani s podjetjem in njegovimi cilji, opravili, nalogami ter delovno skupino in vodji. Namen tega procesa je zmanjšanje začetnih stroškov in hitro doseganje minimalnih standardov izvrševanja. Uvajanje lahko vsebuje priročnik s tiskanimi navodili, predavanje in predstavitev s slikami ter filmi, hkrati pa se novemu delavcu lahko določi tudi mentor, ki skrbi za njegovo vključitev (Sedej 1997, 104–105).

4.1.4 DELOVNA USPEŠNOST

Ocenjevanje uspešnosti je ena izmed najstarejših kadrovske praks in pri tem imamo v mislih primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki jih nato dosežemo. Pri uspešnosti delamo prave⁸ stvari. »Naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se

⁸ Medtem, ko gre pri učinkovitosti za to, da delamo stvari pravilno (Zupan 2009, 413).

vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem« (Kramberger in drugi 2004, 80).

Osnovna celica uspešnosti je posameznik, ki nanjo vpliva s svojim vedenjem in odločitvami, ki jih sprejema. Če je uspešen posameznik, je dosežen tudi cilj uspešnosti podjetja. Zagotavljanje uspešnosti sestavljajo: določanje ciljev in načrtovanje aktivnosti, izvajanje in podpora le-teh, spremljanje uspešnosti in povratne informacije ter razni ukrepi. Pri doseganju uspešnosti je ključen vodja, ki mora usmerjati, razporejati, usklajevati, motivirati, komunicirati, usposabljati, svetovati, pomagati. Podatki od delovni uspešnosti se nato zbirajo, da jih lahko merimo in ocenjujemo ter primerjamo ali s cilji ali s standardi oz. pričakovanji ali z dosežki med delavci. Po zbiranju in primerjanju se lahko naredi načrt za izboljšanje uspešnosti (Zupan 2009b).

4.1.5 IZOBRAŽEVANJE IN MOTIVACIJA ČLOVEŠKIH VIROV

Izobraževanje je proces pridobivanja znanja, spretnosti in navad. Stalno izobraževanje ljudi je nujno za doseganje ciljev organizacije, hkrati pa gre tudi za zadovoljevanje življenjskih potreb posameznika. Pri načrtovanju izobraževanja v podjetju sodelujejo: marketinški strokovnjaki, delavci iz razvojne službe in tehnologiji, medtem ko kadrovski strokovnjaki skrbijo za načrtovanje potrebnih dejavnosti za uspešno izvedeno izobraževanje človeških virov. Učenje lahko poteka individualno, timsko ali na ravni organizacije – uspešnejša pa je tista, ki se hitreje uči (Florjančič in drugi 1999, 124–135).

Motivacijski dejavniki so tisti, s katerimi iz okolja skušamo vplivati na motivacijo posameznika ali skupin, saj z njimi namenoma zagotavljamo možnosti za zadovoljevanje človekovih potreb ter posledično tudi potreb organizacije. V podjetju je ta motivacijski dejavnik, na katerega se vodilni osredotočajo, predvsem plača. Ne zavedajo pa se obstoja drugih motivatorjev, ki jih našteva Kavčič (1995, 114–115): poudarek na individualnem ali timskem delu, stopnja hierarhije ter razlik v moči, dostopnost in kredibilnost želenih informacij ter možnost povratnega učinkovanja, stil vodenja, zaupanje v posameznika, možnost dodatnega usposabljanja in participacije v politiki organizacije ter drugi. Govori o motivaciji kot predvsem o individualni strukturi potreb.

Zupan (2009a) pravi, da je za dobro opravljeno delo lahko motivator tudi v pravem trenutku in ustrezno izrečena pohvala, priznanje ali nagrada. Medtem ko je denarna nagrada enostavna in razumljiva, je lahko tudi problematična, saj ni obstojna, je težje izboljšana. Navaja tudi nekaj nedenarnih nagrad, ki jih lahko podarimo namesto denarja: izdelki (ura, pisalo, telefon, računalnik in drugo) ali storitve podjetja, potovanja, kosila, izobraževanja, prosti dnevi, delniške opcije in druge ugodnosti. Nagraditi moramo tiste delavce in njihovo opravljeno delo, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja.

4.1.6 DRUGA PODROČJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Kadrovska funkcija je odgovorna za tok dogodkov in aktivnosti, ki vodijo k ustrezni zasedbi delovnih mest v organizaciji. Te faze je v shemi sistematično prikazal Florjančič in drugi (2004, 78), kjer je naloge kadrovske funkcije razporedil na 9 procesov: razvoj vodilnih in vodstvenih kadrov; razvoj ostalih kadrov; sistem motiviranja in nagrajevanja; tehnično, zdravstveno in socialno varstvo; pravna dejavnost; kakovost življenja; informiranje; varovanje in zaščita premoženja; splošna pravila.

Zgoraj smo že pisali o področjih, ki jih v literaturi najpogosteje zasledimo. O ostalih, prav tako zelo pomembnih procesih v kadrovskih službah, pa je v literaturi o kadrovskem menedžmentu zapisano bolj malo. Iz Florjančičevega sistematičnega prikaza lahko razberemo značilnosti ostalih procesov:

- Tehnično, zdravstveno in socialno varstvo

Kadrovski sektor se ukvarja s sistemom varstva pri delu vseh zaposlenih, tako kot tudi s procesom varstva invalidov. Skrbi za preprečevanje in odpravljanje alkoholizma, varstvo družin s slabšim materialnim položajem ter za prilagoditev delovnega okolja zaposlenim.

- Pravna dejavnost

Kadrovski strokovnjaki vodijo proces delovnopравnih postopkov in pogodbenih odnosov ter skrbijo za proces normativne dejavnosti.

- Kakovost življenja

Kadrovska služba skrbi tudi za reševanje stanovanjske problematike, zagotavljanje prehrane med delom, organizacijo kulturnih dejavnosti, letovanja ter zagotavlja rekreacijo.

- Informiranje

Kadrovska dejavnost skrbi za javno obveščanje ter stike z javnostjo. Hkrati tudi izvaja proces tiskanja, tehničnega urejanja in administrativnih nalog.

- Varovanje in zaščita premoženja

Kadrovska služba skrbi za proces varovanja objektov in materialne koristi.

- Splošna opravila

Kadrovniki skrbijo za procese opravil za organe upravljanja, splošna opravila in arhiviranje poslovne dokumentacije.

4.2 USPEŠNO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Uspešno ravnanje s človeškimi viri mora biti usmerjeno v prihodnost, za kar je bistveni del razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije. Pri tem je po Lipičniku in Mežnarju (1998, 42–43) potrebno upoštevati dinamiko in povezanost več dejavnikov:

- Videti prihodnost danes. (Predvidevanje sprememb v prihodnosti, sposobnost ugotavljanja novih smernic in razvoja programov)
- Pridobivanje uspešnih ljudi. (Zagotoviti ustrezno število primernih in potrebnih ljudi, zaposlovanje kot stalen proces)
- Razvoj visoke uspešnosti. (Nadaljevati vzgojo in šolanje pridobljenih ljudi, torej razvoj za visok nivo uspešnosti.)
- Spodbujanje uspešnih sistemov. (Razumevanje motivacijskih vzvodov za večjo produktivnost – model plač, ugodnosti)
- Vzdrževanje uspešne organizacije. (Vzdrževati odkrite in uspešne odnose z ljudmi, ki postanejo kompleksnejši)
- Spremembe na bolje. (Razvoj novih strategij – organizacijske kulture, strukture, obdelava informacij)
- Prihodnosti – osredotočanje na uspešnost. (Merjenje učinkovitosti z vrednotenjem uspešnosti dejavnosti, sodelovanje pri strateškem planiranju in napovedovanju)

Za uspešnost organizacij v prihodnosti pa predvidevanje prihodnosti lahko pomeni celo tveganje, tako bodo v konkurenčnem boju zmagale organizacije, ki bodo zagotovile kvaliteto,

inovacije in prožnost ter bodo imele lastnosti (Lipičnik in Mežnar 1998, 44): hitrejše in boljše odzivanje na spremembe, individualna orientiranost za delovno zadovoljstvo, usmerjenost k sodelovanju zaposlenih v time in delovne skupine, globalna usmerjenost zaposlenih kot enakopravnih in usmerjenost h kakovosti oz. popolnemu zadovoljstvu strank.

4.3 PRAVNA UREDITEV

Pri upravljanju s človeškimi viri je potrebno upoštevati več zakonov, predpisov, pogodb, zato je zelo potrebno znanje s pravnih področij: delovnih razmerij in pravic iz dela, trga dela in zaposlovanja, kot tudi družine, sociale, invalidnosti in drugo. Naštete veljavne predpise si lahko preberemo na spletni strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve pod zavihkom »zakonodaja in dokumenti«. Spodaj pa jih nekaj navajam:

- Zakon o delovnih razmerjih

Zakon ureja delovna razmerja, sklenjena med delavcem in delodajalcem s pogodbo o zaposlitvi. Opredeljuje splošne določbe delovnih razmerij; značilnosti pogodbe o zaposlitvi; pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja ter njihovo uveljavljanje in varstvo; varstvo nekaterih kategorij delavcev; delovanje in varstvo sindikata; posebne, prehodne in končne določbe, inšpekcijsko nadzorstvo in kazenske določbe. (Zakon o delovnih razmerjih)

- Zakon o kolektivnih pogodbah

Ta »zakon ureja stranke, vsebino, postopek sklenitve kolektivne pogodbe, njeno obliko, veljavnost in prenehanje, mirno reševanje kolektivnih delovnih sporov ter evidenco in objavo kolektivnih pogodb.« (Zakon o kolektivnih pogodbah, 1. čl.) Kolektivna pogodba je pogodba, ki jo sklenejo sindikati, združenja sindikatov na eni strani in delodajalci oziroma združenja delodajalcev na drugi strani. Gre za podrobno ureditev pravic in obveznosti delavcev in delodajalcev, ki izvirajo iz delovnega razmerja v določeni dejavnosti in se vpisujejo v evidenco kolektivnih pogodb. (Zakon o kolektivnih pogodbah)

- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju

Zakon obsega urejanje in določbe za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje na podlagi medgeneracijske solidarnosti; obvezna in prostovoljna dodatna pokojninska in invalidska zavarovanja; pokojninsko in invalidsko zavarovanje na podlagi osebnih

pokojninskih varčevalnih računov. »Obvezno zavarovanje temelji na odgovornosti države in delodajalcev za njegovo delovanje in na osebni odgovornosti zavarovancev« (Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, 3. čl.).

- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (velja z decembrom 2011)

»S tem zakonom se določajo pravice in dolžnosti delodajalcev in delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepi za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, čl. 1).

4.4 FINANČNE VZPODBUDE NA PODROČJU ČLOVEŠKIH VIROV

Za razvoj podjetij država, tudi s pomočjo Evropske unije, pripravlja različne ukrepe za spodbujanje podjetništva v Sloveniji. Izkoriščanje le-teh lahko pripomore k lažšanju finančnih obremenitev ter uresničevanju ciljev tudi malih podjetij; temu pa je namenjenih tudi nekaj ukrepov na področju človeških virov.

Na spletni strani Zavoda RS za zaposlovanje so predstavljene možnosti pridobivanja sredstev v okviru aktivne politike zaposlovanja, ki delodajalcem omogočajo nepovratna sredstva za usposabljanje in zaposlovanje prijavljenih brezposelnih oseb (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje):

- Javno povabilo delodajalcem za usposabljanje na delovnem mestu

Omogoča praktično usposabljanje kandidatov in povračilo upravičenih stroškov njihovega usposabljanja za spoznanje, preizkušanje in usposabljanje kandidatov na delovnem mestu, pred odločitvijo za sklenitev delovnega razmerja. Novo povabilo bo objavljeno predvidoma nekje v decembru 2011.

V okviru spodbujanja novega zaposlovanja se delodajalcem omogoča delno povračilo stroškov za zaposlitev novih sodelavcev v obliki subvencije za nove zaposlitve, povrnitev prispevkov, davčne olajšave.

- Zaposli me. 2011

Gre za javno povabilo tržnim delodajalcem, katerim se nudi subvencija za zaposlitev brezposelnih oseb za polni delovni čas, najmanj za eno leto.

- Povračila prispevkov delodajalca

Delodajalcu omogoča uveljavljanje povračila prispevkov delodajalca na izplačane plače za novozaposlene sodelavce, ki so prijavljeni med brezposelnimi in so težje zaposljivi.

- Povračilo prispevkov delodajalcem v Prekmurju
- Davčne olajšave za zaposlovanje brezposelnih in invalidov

Za zaposlitev brezposelnih, mlajših od 26 let ali starejše od 55 let, za nedoločen čas, lahko delodajalec uveljavlja olajšavo v obliki znižanja njegove davčne osnove. Prav tako lahko davčno olajšava uveljavlja delodajalec, ki je zaposlil osebo s statusom invalida.

Za pridobitev nepovratnih sredstev pa je potrebno redno slediti občinskim, državnim in drugim razpisom na tem področju.

5 KRITIKA TEORIJE O ČLOVEŠKIH VIRIH

Teorija o človeških virih ima ravno zaradi svoje razdrobljenosti in neenotnosti tudi veliko kritik. Teorija upravljanja s človeškimi viri naj bi se ukvarjala predvsem z uspešnostjo podjetja oz. je osredotočena na odnos upravljanj človeških virov z dosežki podjetja in ironično pozablja na človeški dejavnik. Ne upošteva vpliva kadrovske prakse na kvaliteto delovnega življenja zaposlenega, njegovo zadovoljstvo in dobro počutje na delu. Na upravljanje s človeškimi viri lahko gledamo, kot da s svojim delovanjem pozitivno vpliva tako na zaposlene kot na podjetje samo, po drugi strani pa lahko na zaposlene vpliva negativno, če poveča intenzivnost dela in zaposlenemu zmanjša možnost kontrole (Radcliffe 2005, 59).

V preteklosti je bila teorija človeških virov zastavljena na statistični analizi kvantitativnih podatkov, zato jo mnogi kritizirajo. Tudi danes obstaja malo praktičnih raziskav, ki bi imele enake pogoje in možnost primerjave. Če se primerja različne ugotovitve, pride do mešanja in celo nasprotovanja. Problem se pojavlja tudi pri merjenju praks kadrovanja, saj le-te niso enotno določene. Drugi problem pa je, da so zbrani podatki predvsem z enega vidika, in to s posvetovanja, ne pa z vidika vodij oz. je še večje pomanjkanje vidika zaposlenih. Za natančnejše rezultate raziskav je tako potrebna standardizacija definicij upravljanja človeških virov, njenih pristopov ter načinov merjenja (Radcliffe 2005, 60–63).

Da se strokovna literatura in dobra praksa v okviru kadrovske funkcije osredotočata na velika podjetja, ugotavljata Koch in Kok (1999), ki pravita, da so opravljene razne študije o človeških virih, predvsem na velikih podjetjih, čeprav ima več kot 50 % evropskih podjetij manj kot 50 zaposlenih.

Po Radcliffeu (2005, 53) obstajajo dvomi v splošen pristop k upravljanju s človeškimi viri, da ga lahko uporabi katerokoli podjetje ne glede na kontekst in dobi podobne rezultate. Zato se je oblikovalo mnenje, da je najboljša praksa tista, ki razvija zaposlene s pozitivnim vplivom na organizacijsko delovanje.

6 ČLOVEŠKI VIRI IN MALO PODJETJE

Po Artaču (1997) malo podjetje obvladuje vse poslovne funkcije, ki jih najdemo v velikih podjetjih. Zaradi majhnih stroškov, usmerjene specifičnosti in velike fleksibilnosti so lahko poslovno zelo uspešna. Kadrovske se širijo le za potrebe proizvodnje, poslovne funkcije pa so koncentrirane največkrat v lastnikih podjetja ali peščici vodilnih. Uspešno malo podjetje mora imeti svojo vizijo in znotraj le-te svoje cilje, za katere je za uresničitev potrebno uporabiti različne strategije. Artač (1997) pravi, da imajo mala podjetja »strateško planiranje zelo slabo razvito« in nimajo jasnih kratkoročnih usmeritev. Njihov (ne)uspeh je tako odvisen od hitrih, kratkoročnih odločitev vodilnih. Z vidika kupca so tako lahko dokaj nezanesljiv partner.

V malem podjetju so delovne funkcije manj specializirane, kot v večjem podjetju predvsem zaradi manjšega števila zaposlenih, kar pa od njih zahteva večjo fleksibilnost. Tako so zaposleni v malem podjetju bolj usposobljeni za različne naloge, kar otežuje pisno opredelitev delovnih nalog zaposlenega. Za nekatere delovne naloge pa v podjetju ni zaposlenih, saj potrebe po teh dejavnostih niso dovolj velike (Gomezelj Omerzel 2008, 63). Tudi Koch in Kok (1999) pravita, da je majhna potreba po določenih opravilih in visoki stroški zaposlitve strokovnjaka razlog, da mala podjetja ne zaposlijo človeka za upravljanje s človeškimi viri. Mala podjetja imajo majhen tržni delež ter zato nimajo vpliva na tržne cene ter količine prodanega proizvoda na trgu. Veljajo pa za bolj tvegana, saj imajo omejene vodstvene, finančne in kadrovske vire (Gomezelj Omerzel 2008, 23–24).

Vodstvo malega podjetja je po navadi osebno, brez formulirane vodstvene strukture ter vodja je celo vsaj delni lastnik. Tako vodstvo ni pod vplivom zunanje nadzora, ampak deluje samostojno. Mala podjetja pa se hitreje odzovejo na spremembe v okolju in so tako fleksibilna (Gomezelj Omerzel 2008; Hilbrand in Riemsdijk 2006).

Prav tako so procesi kadrovanja manj oblikovani v malih podjetjih in manj uporabljajo napisane opise delovnih mest kot velika podjetja, tudi zaradi fleksibilnosti delovnih nalog zaposlenih. Prav tako ne izvajajo evalvacije dela zaposlenih in nimajo strategije zaposlovanja. Zaradi dominantnosti lastnika pride tudi do zanemarjanja področja človeških virov, ker primanjkuje znanja s tega področja v podjetju, če se na tem področju posebej ne izobrazi (Koch in Kok 1999).

6.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V MALEM PODJETJU

Možina (2002, 22) trdi, da v majhnih organizacijah z nekaj zaposlenimi kadrovske oddelki niso razviti in mora vodja/direktor opravljati vse dejavnosti. »Kadrovska funkcija v malih podjetjih je zelo slabo razvita« (Artač 1997, 361). Na to vplivajo tudi značilen dominantni položaj delodajalca/lastnika in primanjkljaj klasičnih stilov upravljanja (značilen glavni cilj dobičkonosnost in pa načrtovanje od zgoraj navzdol) ter nizka stopnja specializacije znotraj produkcije (zaradi manjšega števila zaposlenih ti opravljajo razna dela, ki so manj formalizirana). Za lastnika malega podjetja je značilno tudi, da želi raje sodelovati v procesu proizvodnje kot voditi ter mu je poleg dobičkonosnosti pomembno tudi, da uživa v svojem delu, zato ne posveča toliko pozornosti strateškim odločitvam. S svojim delovanjem pa hkrati ohranja celotno kontrolo podjetja (Koch in Kok 1999). »Upravljanje s človeškimi viri v malih podjetjih ni ne lepo ne pusto, ampak bolj razumljeno kot kompleksno« (Hilbrand in Riemsdijk 2006, 15).

Zaposleni večinoma želijo trdo delati, da podjetje uspe. Vendar pri tem pričakujejo primerno ravnanje z njimi. Z motiviranjem zaposlenega v malem podjetju prihranimo potreben čas in denar. Delo mora biti zato prijetno, vznemirljivo in izzivalno. Tako mora vodja/direktor poskrbeti za enako ravnanje zaposlenih, jim prisluhniti, organizirati podjetniške izlete in druga druženja, praznovati zmage, predvsem pa zaposlene pohvaliti (Adams 1999). Po Kochu in Koku (1999) zaposleni ne sodelujejo pri odločanju, lahko imajo svojega zastopnika, vendar sindikat znotraj malih podjetij ne obstaja, lastnik jih lahko občasno vključi z izražanjem mnenj.

Pri strategiji človekovih virov gre za izkoriščanje znanja in sposobnosti vseh zaposlenih za dobrobit podjetja, pri kateri se mala podjetja odločajo za strategijo (Artač 1997): zaposlovanje

večjega števila manj usposobljenih kadrov, ki so primerni za izvajanje rutinskega dela po navodilih za delo, za kar prejema nizko plačo. To pa jim otežuje uvedbo sistema kakovosti. Drašček (2011) pravi, da so v manjših podjetjih poslovne funkcije minimalizirane, kadrovska funkcija je tako razdeljena med več zaposlenih: zaposlovanje in pripravo pogodb ureja menedžer, pripravo in obračun plač računovodja, izobraževanje in razvoj pa vsak zaposleni posebej. Glede na donos se je potrebno vprašati tudi, ali je v malem podjetju smiselno imeti nekoga, ki skrbi samo za kadre. Prvotna cilja malega podjetja sta namreč denar in hiter razvoj. Za malo podjetje z več kot 20 zaposlenimi je smiselno, da začne uvajati kadrovske funkcije v podjetje, saj bo tako lažje odpravilo vrzel, ki lahko nastane v primeru, da nekdo zapusti podjetje. Vendar pa če v majhnem, hitro rastočem podjetju ni opredeljene kadrovske funkcije, se hitro pojavi: »podvajanje dela, izogibanje odgovornosti, zmanjšane motivacije zaposlenih, pomanjkanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, specializacije dela in s tem odvzem odgovornosti, otežen prenos znanja itd.« (Drašček 2011, 70).

Koch in Kok (1999) govorita o skupnih značilnostih malih podjetij na področju upravljanja s človeškimi viri: močan poudarek timskega duha, neformalen proces dela in lastnikova koordinacija podjetja. Te sovpadajo z dolgoročnimi cilji lastnika: stalnost, dobra delovna klima in ohranjanje popolne kontrole. Značilen je način in izbira zaposlenih (manjši pomen na izobrazbo zaposlenih, poudarek na sposobnosti opravljanja več del, razumevanju z drugimi zaposlenimi), vodenje in deligiranje (ob nastopu težav vodja naredi vse, da se ohrani timski duh, vse svoje odločitve ne razlaga zaposlenim), notranja komunikacija (ni potrebe po rednih skupnih sestankih in za prihranek časa, tekoče stvari se dogovarjajo med malico in delom samim).

6.2 MALO PODJETJE V SLOVENIJI

Iz podatkov o poslovnih subjektih, ki jih najdemo na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije, sem oblikovala Tabelo 6.1. Iz nje je razvidno stanje števila podjetij v Sloveniji v letih 2008, 2009 in 2010 glede na število zaposlenih. Razberemo lahko, da prevladuje obstoj malih (mikro in majhno podjetje) podjetij in ne velikih. Število podjetij od leta 2008 do leta 2010 narašča oz. narašča število malih podjetij, medtem ko število velikih podjetij celo upada.

Tabela 6.1: Podjetja glede na št. zaposlenih, Slovenija

MERITVE	LETO	Mikro podjetje (0–9)	Majhno podjetje (10–49)	Srednje podjetje (50–249)	Veliko podjetje (250+)	Skupaj
Število podjetij	2008	142.283	7.661	2.212	385	152.541
Število podjetij	2009	150.916	7.500	2.152	363	160.931
Število podjetij	2010	156.305	7.181	2.129	344	165.959

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2011).

Dejstvo, da je v Sloveniji veliko malih podjetij, bi moralo prebuditi željo po raziskovanju in izboljšanju upravljanja človeških virov v malih podjetjih. Vendar strokovne literature na to temo skoraj da ni. Zato je potrebno teoretično znanje, ki temelji na velikih podjetjih, prenesti oziroma preoblikovati za delovanje malih podjetij, kar pa zaradi različnih dejavnikov predstavlja problem.

6.3 POLITIKA DELA V MALEM PODJETJU

Malo podjetje mora točno vedeti, kakšno znanje ima znotraj podjetja in katera znanja mora iskati izven podjetja. Zaradi manjših sredstev je tako primorano kombinirati z zunanjimi sodelavci, pri čemer ne sme zanemariti kvalitetne pomoči (Andrejčič in drugi 1994, 332).

Andrejčič in drugi (1994, 329) pravijo tudi, da lahko malo podjetje zasluži več na zaposlenega kot veliko podjetje, ker se lahko hitreje odziva na zahteve trga in spremembe tehnologij z manjšimi stroški, ker so atraktivne za sposobne kadre ter uspešno prispevajo k reševanju problema nezaposlenosti. Kljub temu pa veliko novoustanovljenih podjetjih preživi kratek čas, kar kaže na veliko konkurenco med njimi.

Še tako malo podjetje pa mora razviti svojo politiko, saj je poslovna politika tista, ki zaposlenim pojasni, kakšen način obnašanja se od njih pričakuje na delovnem mestu.

Nekatera podjetja izdelajo priročnik za zaposlene, v katerem so zapisana priporočila in pravila primerne obnašanja, katerih se morajo držati vsi zaposleni v podjetju. Priročnik lahko opredeljuje tudi teme, kot so: spolno nadlegovanje, enake možnosti za vse, oblačenje, telefoniranje, ljubezenski odnosi, kajenje in še kaj (Adams 1999, 275–278).

6.4 KAKO ZAČETI S KADROVSKO FUNKCIJO V MALEM PODJETJU

Za začetek kadrovske funkcije v malem podjetju se je preprosto potrebno odločiti ter dojeti, da bo lahko to delovanje pripomoglo k uspešnosti podjetja. Začetne korake opisujem spodaj.

Kadrovska funkcija se tako kot vse drugo v poslovanju začne s strategijo (ki izhaja iz vizije), po kateri se lahko načrtuje delovna mesta in oblikuje akt o sistematizaciji delovnih mest⁹, s pomočjo katerega iščemo nove zaposlene. Nato se izdelata načrt veščin¹⁰, s pomočjo katerega nagrajujemo, ocenjujemo in merimo veščine zaposlenih. Le-te je potrebno preoblikovati in dopolniti, da ustrezajo poslovnim potrebam. Merimo jih lahko po različnih teorijah – učinkovita je metoda 360°, pri kateri sodeluje ocenjevani zaposleni sam, nadrejeni, sodelavci in podrejeni. Če to ni možno, teorijo prilagodimo, na primer: samoocena, ocena nadrejenega in tri ocene bližnjih sodelavcev. Ko imamo podatke o dejanskih sposobnostih zaposlenih, pridejo na vrsto letni razgovori, ki so v majhnem podjetju najpomembnejši kadrovski proces, saj kljub pogostemu srečevanju z zaposlenimi ni časa za pogovor o dejanskih ambicijah zaposlenih. Glede na pogovor nato opredelimo cilje in izobraževanje posameznega zaposlenega. Ocene veščin pa so tudi podlaga za nagrajevanje zaposlenih, ki je ključno za produktivnost zaposlenih. S spremembami v okolju je potrebno posodobiti strategijo podjetja in s tem tudi načrt veščin (Drašček 2011).

7 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENIJI

Lipičnik in Mežnar (1998, 62–63) naštevata naloge kadrovske službe, ki so značilne za slovensko funkcijsko organiziranost, ki je po njunem mnenju toga: »oblikovanje ali vsaj sodelovanje pri izdelavi sistematizacije delovnih mest, preučevanje strukture zaposlenih, preučevanje kadrovskih virov, načrtovanje kadrov, načrtovanje delovnih karier, pridobivanje kadrov, spreminjanje razvoja kadrov, urejanje medsebojnih odnosov pri delu, izobraževanje

⁹ Popis delovnih mest, v katerem se za posamezno delovno mesto opredelijo delovne obveznosti, pogoji za nastop dela, plače in potrebne veščine (Drašček 2011).

¹⁰ V mislih imamo tehnične, človeške in konceptualne veščine (Drašček 2011).

kadrov, načrtovanje delovnega časa in njegove izrabe, ocenjevanje kadrov, oblikovanje sistemov plač, vodenje izbirnih postopkov za nove delavce, oblikovanje sistemov motiviranje, načrtovanje in spreminjanje poklicnega usmerjanja delavcev, reševanje socialnih vprašanj, urejanje družbenega standarda, kadrovske informiranje, urejanje formalnopravnih postopkov zavarovanja itd.«.

Petrič (2010, 50–55) predstavlja rezultate raziskave o vlogi kadrovskega menedžerjev v slovenskih podjetjih ter medgeneracijskem kadrovskega menedžmentu iz oktobra 2010. Pravi, da oddelek o zaposlenih predstavljajo predvsem ženske, pri izvajanju kadrovskega procesov v malem deležu sodelujejo z zunanjimi svetovalci. Kadrovske menedžerji poznajo trg dela, vendar manj pogosto svetujejo upravi pri načrtovanju, pridobivanju ključnih kadrov ter usklajenosti poslovnih in kadrovskega strategij in načrtov. Torej niso sooblikovalci poslovne strategije podjetja. Sodelujejo pa pri oblikovanju organizacijske kulture, vendar niso sposobni predvideti spremembe za oblikovanje programov stalnega in novega učenja. Povezanost kadrovskega oddelka z zunanjimi deležniki ne gre potrditi. Najpomembnejša vloga kadrovnika je verodostojni zagovornik interesov zaposlenih. Z vodji sodeluje pri doseganju zadovoljstva zaposlenih, vendar je njegovo spoštovanje za to nizko. Skrbi za načrtovanje in realizacijo kadrovskega procesov, nima pa možnosti iniciacije izboljšav. Kadrovske strokovnjaki skoraj ne uporabljajo spletnih socialnih mrež, ki lahko predstavljajo koristen pripomoček. Manj poznajo segmente poslovanja in ustvarjanja dodane vrednosti ter vpliva na uspešnost podjetja. Manj skrbijo za odkrivanje talentov v podjetju. Iz navedenega Petrič (2010, 52) ugotavlja, da je »tradicionalna vloga HRM-ja pri nas očitno še zelo zakoreninjena, saj podjetja povprašujejo predvsem po operativnem svetovalnem znanju, strateška vloga pa je manj izrazita«. Ugotovili so še najbolj izvajane kadrovske procese, ki so na področju zaposlovanja (iskanje, selekcija, načrtovanje kadrov in upravljanje baze kandidatov), sledi področje razvoja kadrov (plačni sistemi, nagrajevanje, motiviranje, delovna uspešnost).

Kljub ugotovljenim podatkom, ki kažejo na togo razvitost kadrovskega področja, pa avtorica še vedno piše o spreminjajoči se vlogi kadrovskega strokovnjakov, pomembnosti kadrovanja za uspeh podjetja in izzivih, ki so pred dejavnostjo v prihodnosti. Česar pa pri nas torej še ni videti.

Markač Skok (2005, 33) povzema ugotovitve raziskave iz Merkač Skok, Svetic in Lobnikar (2002), ko pravi, da je bilo na vzorcu 102 podjetij ugotovljeno, da v slovenskih malih in

srednjih podjetjih kadrovska dejavnost največ časa nameni: kadrovsko-administrativnim nalogam, sistemu nagrajevanja, urejanju odnosov med zaposlenimi, pridobivanju novih sodelavcev.

8 PRIMERI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V MALEM PODJETJU

Za boljšo predstavo stanja upravljanja človeških virov v malem podjetju, sem za primer vzela 4 različna majhna slovenska podjetja. Predstavniki le-teh so mi odgovorili na nekaj vprašanj na omenjeno temo. Vprašalnik je priložen pod Prilogo A.

8.1 PODJETJA

Zaradi želje po anonimnosti imena 2 podjetij ne razkrijem.

8.1.1 AGENCIJA SPIN, D. O. O.

Direktor Agencije Spin, ki je bilo ustanovljeno leta 2010, se ukvarja s posredovanjem oglaševalskega prostora in tiska promocijskega materiala, spletnim in grafičnim oblikovanjem ter poslovnim svetovanjem. V podjetju sta zaposleni 2 osebi, zato ni zaposlenega strokovnjaka za kadre, potrebno kadrovsko delovanje pa si razdelita direktor in administrator (Agencija Spin, d. o. o. 2011).

Podjetje izvaja kadrovska področja, kot so: razvoj kadrov, proces planiranja kadrov in proces izbire novih sodelavcev. V primeru večjega števila zaposlenih pa bi zaposlili tudi strokovnjaka za kadre. Podjetje nima izdelane sistematizacije dela, ker je majhno, zaradi pomanjkanja časa pa tudi nima etičnega kodeksa. Ima pa predpisane osnovne naloge in odgovornosti. Delovno uspešnost meri direktor z mesečnim pregledom opravljenega dela. Podjetje zaposlenim nudi proste roke pri izbiri in udeležbi na različnih izobraževanjih, seminarjih. Zaposlene se motivira predvsem finančno, deloma pa tudi nefinančno s fleksibilnim delovnim časom, skupnim ogledom predstav in dogodkov ter podobno, omenjeno pa direktor razume tudi pod nagrajevanjem zaposlenih. Agencija Spin ne opravlja posebne raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju oz. se o tem le pogovorijo. Za delovnopravne postopke in pogodbene odnose skrbi direktor. Podjetje se ne ukvarja s stanovanjsko problematiko zaposlenih, prehrano med delom zagotavlja s 30-minutnim odmorom za malico,

občasno organizira ogled predstev, a ne skrbi za letovanje in rekreacijo zaposlenih. Obveščanje javnosti in zaposlenih podjetja poteka z neposredno komunikacijo. V podjetju imajo tedenske sestanke z zaposlenimi za pregled in plan dela. Direktor se občasno posvetuje z zaposlenimi o raznih poslovnih odločitvah (Agencija Spin, d. o. o. 2011).

Direktor Agencije Spin kot vodja podjetja sodeluje pri izvajanju storitev zaradi lažjega prenosa znanja, vodenja zaposlenih in splošnega nadzora. Direktor pod pojmom »upravljanje s človeškimi viri« razume redni stik z zaposlenimi, spremljanje njihovega dela, pomoč in tekoče reševanje problemov ter druženje. Upravljanje s človeškimi viri je, po mnenju direktorja Agencije Spin, enako pomembno kot drugi poslovni procesi, ki jim mora vsako podjetje nameniti veliko svojega časa. Direktor poleg kolektivnih pogodb ni vedel naštetih drugih veljavnih zakonskih predpisov, s katerimi se ukvarja strokovnjak za kadrovske vire. Je pa izkoristil nekatere olajšave države na področju kadrovanja, kot so: usposabljanje na delovnem mestu, samozaposlitev, Zaposli me 2011. Po njegovem mnenju podjetje pri (boljšem) izvajanju procesov upravljanja s človeškimi viri ovira predvsem pomanjkanje časa. Strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri lahko po mnenju direktorja podjetju doprinese boljšo klimo, večjo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih (Agencija Spin, d. o. o. 2011).

8.1.2 AVTOLINE, D. O. O.

Podjetje Avtoline, d. o. o. obstaja že približno 50 let, danes ima 25 zaposlenih in se ukvarja s trgovino, servisom, tehničnimi pregledi in avtošolo. V podjetju se s področjem upravljanja s človeškimi viri ukvarja direktor, ki je odgovarjal na vprašalnik (Avtoline, d. o. o. 2011).

Direktor podjetja pravi, da so premajhni, da bi imeli zaposlenega samo za kadrovske vire, če pa ga bi že zaposlili, bi moral delati še druge stvari, saj bi bilo za samo kadrovske področje premalo dela. V podjetju na področju kadrovanja izvajajo razpise, razgovore, selekcijo in izbiro zaposlenih. Imajo razdelano sistematizacijo za vsa delovna mesta v podjetju, nimajo pa opredeljenega etičnega kodeksa s pričakovanimi vrednotami in vedenjem v podjetju. Delovno uspešnost merijo mesečno po dejanski realizaciji, na podlagi katere so zaposleni deležni stimulacije, saj se v podjetju zavedajo, da je le zadovoljen kader dober kader. Izobraževanje v podjetju poteka permanentno pri vseh delavcih. Še posebej pri prodajalcih vozil in mehanikih, kjer so konstantno neke novosti in produkti. Pri učiteljih vožnje in pri tehnikih kontrolorjih na tehničnih pregledih pa jih k izobraževanju obvezuje zakon. Zaposlene motivirajo psihološko

ter materialno, predvsem pa z urejenim delovnim okoljem, medtem ko jih nagrajujejo predvsem finančno. Podjetje ne izvaja raziskave zadovoljstva zaposlenih, imajo pa skupne sestanke, kjer se pogovarjajo o zadovoljstvu, problemih, predlogih in drugo. Za delovnopravne postopke in pogodbene odnose v podjetju skrbi direktor. V podjetju se ne ukvarjajo s stanovanjsko problematiko zaposlenih, zagotavljanjem prehrane med delom, organizacijo kulturnih dejavnosti, letovanj ter rekreacijo zaposlenih, saj za nekatere aktivnosti v preteklosti ni bilo pravega interesa. Podjetje obvešča javnost preko javnih občil (Posavski obzornik, Publika, Radio 1, Radio Veseljak, Radio Sraka, preko liste elektronskih naslovov, facebook-a, »jumbo« plakatov ...), obveščanje zaposlenih pa poteka preko okrožnic in skupnih sestankov. V podjetju imajo letne individualne razgovore s posameznimi zaposlenimi ter mesečne skupinske sestanke za pregled in plan dela. Direktor se pri poslovnih odločitvah posvetuje z zaposlenimi, še posebej z vodji posameznih področij (Avtoline, d. o. o. 2011).

Direktor podjetja zaradi pomanjkanja časa ne sodeluje pri izvajanju storitev, se pa občasno sprehodi po delavnicah in salonih, z namenom spremljanja izvajanja storitev. Upravljanje s človeškimi viri razume kot skrb za nove kadre, njihovo motivacijo in nagrajevanje, načrtovanje zaposlitev ... Področje je po njegovem mnenju bolj pomembno od ostalih poslovnih procesov, saj lahko primerna in maksimalno motivirana oseba posredno opravlja vse ostale procese. Direktor je naštel veljavno zakonodajo na tem področju: Zakon o delovnem razmerju, kolektivne pogodbe, Zakon o varstvu pri delu. Je že slišal za podporo na področju kadrovanja s strani države in koristil program Zaposli me. Po njegovem mnenju podjetje ovira pri (boljšem) upravljanju človeških virov to, da je težko najti specifičen kader (deficitarni poklici) in ljudi s specifičnimi znanji, licencami. Strokovnjak za kadre lahko v malem podjetju doprinese izboljšavo delovnih procesov in posledično boljši poslovni rezultat. Pravi pa tudi, da je motiviran, sposoben in usposobljen kader ključ do uspeha vsakega podjetja (Avtoline, d. o. o. 2011).

8.1.3 PODJETJE A

Naslednje podjetje je želelo ostati anonimno, zato ga imenujem Podjetje A. Gre za podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2009 in ima 2 zaposlena, od katerih je eden zasebnik, ki je odgovarjal na moja vprašanja, za pomoč pa ima še študentko preko študentskega servisa. Podjetje se ukvarja z računovodskimi storitvami in multimedijo (Podjetje A, 2011).

Zaradi majhnosti podjetja se načeloma vsi ukvarjajo z vsem in tako je tudi s človeškimi viri, saj se običajno to tudi tiče vseh. Zaradi prepletanja nalog nimajo izdelane sistematizacije, ker ni smiselna. Zasebnik pravi, da zaradi notranje potrebe ne bi zaposlil strokovnjaka za kadre, s stališča strank računovodstva, ki včasih tudi povprašajo za pomoč pri kadrovske dokumentaciji, pa bi bil strokovnjak za kadrovske zadeve smiseln. V podjetju izvajajo kadrovska področja, kot so: celoten proces zaposlitve, izvajanja različnih razpisov in oblik spodbujanja zaposlovanja s strani države (usposabljanje), obračun plač. Podjetje A nima zapisanega etičnega kodeksa zaradi drugih prioritet, delno pa so določene, v prihodnosti se jih bo še dodelalo. Merjenje uspešnosti poteka v podjetju na podlagi evidentiranja opravljenega dela. Podatke o tem dajejo zaposleni sproti in dokaj natančno v izdelan sistem evidentiranja. Periodično se nato te podatki analizirajo z namenom ugotavljanja učinkovitosti, kakovosti in dobičkonosnosti, za kar skrbi zasebnik. Podjetje zaradi finančnih razlogov ne more spodbujati izobraževanja zaposlenih oz. izkoristi brezplačne možnosti, vendar bodo v prihodnosti temu področju namenili več pozornosti. Zasebnik motivira skozi sestanke, pohvale in dober delovni odnos, nagrajevanje pa prav tako trenutno ni del poslovanja, zaradi finančnih okoliščin. Ker je podjetje zelo malo, ni potrebe po raziskavi zadovoljstva zaposlenih, saj se o tem redno pogovarjajo na sestankih. Proces delovnopравnih postopkov in pogodbenih odnosov vodi zasebnik sam, nekaj nalog pa razdeli zaposlenim. Podjetje ne rešuje stanovanjske problematike zaposlenih, organizira kulturne dejavnosti, letovanja, rekreacije in podobno. Javnost obveščajo preko spleta in socialnih obrežij, zaposlene pa preko tekočih pogovorov in sestankov ter elektronske pošte. Trenutno v podjetju uvajajo letne, mesečne in tedenske individualne sestanke za pregled in plan dela. Zasebnik se pri velikih in manjših odločitvah posvetuje z zaposlenimi, vendar končno odločitev sprejme sam (Podjetje A, 2011).

Zasebnik Podjetja A sodeluje pri procesu izvajanja storitev, kar je zaradi majhnosti podjetja del njegovih obveznosti. Zasebnik upravljanje s človeškimi viri razume kot široko področje, ki vključuje različne procese – od samih formalnih procesov pri zaposlitvi (iskanje kadrov, izbor, zaposlovanje in tudi procesi ob razhajanju), oblikovanja posameznikove identitete v podjetju (njegova usmerjenost v podjetju), do motiviranja in ustvarjanja ugodne delovne klime. Ker je podjetje storitveno, kjer nima veliko drugega kot »človeški kapital«, je to področje vsekakor ključnega pomena tako za samo preživetje kot tudi razvoj podjetja. Lojalnost zaposlenih je po mnenju zasebnika zelo pomembna, saj se vanje vложи veliko truda in se zato pričakuje, da pri tem ne gre zgolj za »eno zaposlitev«, ampak je delo v tem podjetju del njihove življenjske vizije. Vsekakor pa so zelo pomembna tudi ostala področja poslovanja.

Zasebnik je znal naštetih zakonske predpise, ki urejajo kadrovske področje, kot so: Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o varstvu pri delu, kolektivne pogodbe, Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju ... Slišal pa je tudi za podpiranje države na področju kadrovanja in je pri nekaterih razpisih že sodeloval. Podjetje pri (boljšem) izvajanju procesa upravljanja s človeškimi viri ovirata velikost podjetja z malim kolektivom in trenutna finančna situacija. Ker se sedaj stanje zelo izboljšuje, bodo temu področju posvečali vedno večji pomen. Strokovnjak za kadre v malem podjetju je po mnenju zasebnika, smiselno le v kombinaciji z drugimi področji (pravo, računovodstvo ...). »Vsekakor je kadrovanje eno izmed bolj zanemarnjenih področij v malih podjetjih. Sploh pri storitvenih dejavnostih z visoko dodano vrednostjo pa je izjemno pomembno. Podjetja lahko z izgubo ljudi (človeškega kapitala) doživijo veliko poslovno škodo, zato bi morala preventivno v to področje vložiti več truda. Če niso dovolj velika, da bi si lahko privoščila strokovnjaka, pa bi vsaj v obliki zunanjih storitev pokrila področje (in to ne samo za formalnosti, ampak v širšem smislu pojma ravnanja s človeškimi viri)« (Podjetje A, 2011).

8.1.4 PODJETJE B

Naslednje podjetje tudi želi ostati anonimno, zato sem ga poimenovala Podjetje B. Zaradi pomanjkanje časa direktor prošnje, kot so pomoč pri študijskih obveznostih, napoti na eno od zaposlenih delavk. Na moja vprašanja je tako odgovarjala vodja agencije za zaposlovanje, ki pa ni odgovorila na vsa vprašanja, saj se zanje počutila pristojno (Podjetje B, 2011).

Podjetje B je bilo ustanovljeno leta 1999 in ima do danes 17 zaposlenih. Dejavnost, s katerim se ukvarja, je agencija za zaposlovanje, center za tehnično varnost, izobraževanje in avtošola (Podjetje B, 2011).

V Podjetju B se s človeškimi viri ukvarjata direktor in pa vodja agencije za zaposlovanje, a v prihodnosti ne načrtujejo zaposliti strokovnjaka za kadre. V podjetju na področju kadrovanja izvajajo kompletno storitev zaposlitve kadrov in imajo izdelano sistematizacijo dela ter napisan etični kodeks. Delovno uspešnost ugotavlja direktor mesečno, saj je del plače odvisen od uspešnosti posameznika. V podjetju spodbujajo možnost izobraževanja zaposlenih s finančno pomočjo tistim, ki le-to želijo in obiskujejo seminarje, za katere ocenijo, da so koristni. Svoje zaposlene motivirajo s finančnimi spodbudami in pa druženjem na raznih izletih, piknikih. Ne rešujejo stanovanjske problematike zaposlenih in letovanj, ne skrbijo za

prehrano in rekreacijo zaposlenih. V podjetju ne izvajajo raziskave zadovoljstva zaposlenih. Imajo pa tedenske, mesečne in letne individualne razgovore za pregled in plan dela. Za delovnopravne postopke in pogodbene odnose skrbi vodja agencije za zaposlovanje. Javnost in zaposlene o poslovanju podjetja obveščajo preko svoje spletne strani, sredstev javnega obveščanja, elektronske pošte. Vodstvo podjetja se v povprečju 50 % posvetuje z zaposlenimi pri poslovnih odločitvah (Podjetje B, 2011).

Po mnenju vodje agencije za zaposlovanje je upravljanje s človeškimi viri bolj pomembno kot ostali procesi v podjetju, saj je le dober kader ključ do uspešnosti podjetja. Vodja je znala naštetih zakonske predpise, ki urejajo kadrovske področje, kot so: Zakon o delovnih razmerjih, Zakon o urejanju trga dela, Zakon o kolektivnih pogodbah in panožne kolektivne pogodbe, notranji akti delodajalca, Zakon o varstvu osebnih podatkov. Podjetje pozna državno podporo na področju kadrovanja, še posebej razpis Zaposli me 2011, ki so ga že koristili (Podjetje B, 2011).

8.2 UGOTOVITVE

Vsi predstavniki malih podjetij torej pravijo, da nimajo zaposlenega strokovnjaka za kadre in da so naloge kadrovanja razdeljene med zaposlene, predvsem pa jih opravlja direktor podjetja. Vsi predstavniki pravijo tudi, da je upravljanje s človeškimi viri bolj ali enako pomembno kot drugi poslovni procesi, kljub temu pa ne razmišljajo o zaposlitvi strokovnjaka na tem področju. 2 podjetji pravita, da če bi že zaposlili strokovnjaka za kadre, bi moral kombinirati delovne naloge še z drugih področij. Zanimivo je tudi mnenje predstavnikov, ki so odgovorili, da lahko kadrovske strokovnjak doprinese k malemu podjetju boljše poslovno učinkovitost in večje zadovoljstvo zaposlenih, vendar ga nimajo zaposlenega. Predstavniki so pod področja kadrovanja, ki jih izvajajo, opredelili predvsem zaposlovanje oziroma planiranje in izvedbo postopka zaposlitve, dva omenita razpise s področja kadrovanja in eden omeni obračun plač. Kar pomeni, da sodelujoči nimajo predstave o tem, kaj vse spada v področje upravljanja s človeškimi viri ali pa dejansko nič več procesov ne izvajajo. Sklepam, da slednje ne drži, saj so predstavniki povedali, kaj razumejo pod pojmom upravljanja s človeškimi viri in po večini razumejo to kar so odgovorili, da izvajajo oz. dva predstavnika sta izpostavila tudi ugodna delovno klimo in stik z zaposlenimi ter spremljanje njihovega razvoja. Iz nadaljnjih vprašanj sem ugotovila, da podjetja razdrobljeno izvajajo tudi druga področja kadrovanja: individualne letne, mesečne sestanke za plan in pregled dela in posvetovanja z zaposlenimi o poslovnih

odločitvah ter pogovore o njihovem zadovoljstvu, spodbujanje izobraževanja, materialno/nematerialno motivacijo in nagrajevanje, interno obveščanje zaposlenih, spremljanje delovne uspešnosti s strani direktorja, okvirno opredeljen etični kodeks in še kaj.

Obe mali podjetji z večjim številom zaposlenih že imata izdelano sistematizacijo delovnih mest, ker jim je to že smiselno. Predstavljena podjetja pa zanemarjajo področja, kot so: skrb za stanovanjsko problematiko, letovanja, rekreacijo in prehrano zaposlenih. Nobeno podjetje tudi nima posebno izdelanega internega sistema za obveščanje zaposlenih, kot so oglasna deska, publikacija ... V dveh podjetjih direktor tudi sodeluje v procesu izvajanja storitev podjetja. Zanimivo je še, da samo en predstavnik ni znal naštetih zakonskih predpisov na področju kadrovanja, vsi so se pa že srečali z razpisi države za podporo zaposlovanja in jih tudi koristili. Pri izvajanju kadrovske aktivnosti pa so kot oviro izpostavili pomanjkanje časa in majhno številčnost kadra.

9 SKLEP

Pri pisanju diplomskega dela sem prišla do nekaj zanimivih ugotovitev. Upravljanje s človeškimi viri v podjetju je področje, ki po mojem mnenju obstaja, odkar so se formirale organizirane skupine dela, vendar pa vse do danes ni čisto poenoteno mnenje teoretikov o definiciji pojma in aktivnostih, ki to področje sestavljajo. Slednje pa omejuje možnost izvajanja in izboljšanja upravljanja človeških virov v podjetjih.

Več problemov pri izvajanju storitev upravljanja človeških virov imajo manjša podjetja, saj se obstoječa teorija in statistika naslanjata predvsem na večja podjetja. Kar pa je posebej zanimivo, saj imajo nekatere države večji delež manjših podjetij kot večjih in moja hipoteza 1 je potrjena, saj je med temi državami tudi Slovenija. Hipoteza 2 je po mojem mnenju delno potrjena, saj teorija in opravljena empirija kažeta na to, da v malem podjetju kadrovska funkcijo v večini opravljajo direktorji, s tem da nekaj nalog razdelijo tudi med zaposlene. Vendar pa je potrebno imeti v mislih, da je moje empirično delo daleč od tega, da bi lahko ugotovitve posploševala, menim pa, da gre za zametke realnega stanja. Za hipotezo 3 bom rekla, da je potrjena, saj omenjena raziskava v diplomski nalogi trdi, da je velik del kadrovanja v Sloveniji predvsem administrativnega in tudi sodelujoči predstavniki malih podjetij so kadrovanje opisovali v tej smeri, čeprav se z izjavami o želji po zadovoljstvu zaposlenih že nagibajo k strateški funkciji. Zadnjo hipotezo, hipotezo 4, sem potrdila polovično, saj so tako teoretiki kot tudi sodelujoči predstavniki malih podjetij, poudarili zelo pomembno vlogo upravljanja s človeškimi viri pri uspehu podjetja, vendar pa jih pri tem ne ovira finančno stanje, ampak se po mojem mnenju ovirajo sami. To pravim zato, ker kljub zavesti o pomembnosti področja ne zaposlijo strokovnjaka za kadre (niti z opravljanjem drugih nalog) in skušajo za to skrbeti direktorji in drugi, ki nimajo ne dovolj znanja ne časa. Tako je to področje v podjetju urejeno površno ali pa sploh ni.

Za uspešnejše upravljanje s človeškimi viri je tako potrebno poenotiti ključne pojme in obseg dejavnosti ter zastaviti enotne kazalce primerjave, s čimer se lahko lažje upoštevajo različni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje načina upravljanja s človeškimi viri. Da pa se lahko področje upravljanja s človeškimi viri v malem podjetju sploh razvije in pa izboljša, bi bilo potrebno pripraviti tudi konkretne praktične primere z dokazom vpliva dobrega upravljanja človeških virov na uspešnost podjetja. Tako bi zainteresirani predstavniki malih podjetij, ki

imajo stisko s časom in jim za to področje primanjkuje potrebnega znanja, prišli do hitrih in učinkovitih rešitev za svoja podjetja ter imeli konkreten razlog za zaposlitev strokovnjaka za človeške vire, ki bo področje razvijal naprej.

Prepričani smo, da so vsi zaposleni tisti, ki delajo podjetje tako uspešno, kot je in da bi morali (še posebej mala podjetja) več vlagati v njihovo zadovoljstvo ter razvoj. Nekje v ozadju pa se mi vseeno poraja vprašanje – kako pomembno je pravzaprav upravljanje s človeškimi viri za podjetje, glede na to, da veliko malih podjetij uspe delovati z okrnjenimi kadrovskimi dejavnostmi. Za področje upravljanja s človeškimi viri bi tako bilo zanimivo raziskati, kako uspešna so mala podjetja, ki ne dajo veliko na človeške vire in kako jim to uspeva, v primerjavi s tistimi, ki se s kadrovskim upravljanjem zavestno ukvarjajo.

10 LITERATURA

1. Adams, Bob. 1999. *Začetek in rast malega podjetja*. Radovljica: Skriptorij KA.
2. Agencija Spin, d. o. o. 2011. *Vprašalnik za predstavnike malih podjetij*. Brežice: Agencija Spin.
3. Andrejčič, Radovan, Jovo Brekić in Jože Florjančič, ur. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Artač, Vojko. 1997. Strategija človeških virov je lahko osnova za uspešnost malih podjetij. V *Que vadis management: zbornik referatov*, ur. Goran Vuković, 356–364. Moderna organizacija: Kranj.
5. Avtoline, d. o. o. 2011. *Vprašalnik za predstavnike malih podjetij*. Krško: Avtoline.
6. Černigoj, Matej. 2011. Vrednost HRM v manjših in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse, kar imajo veliki. *HRM* (Junij): 10–15.
7. Drašček, Matej. 2011. Ko majhni postanejo veliki. Razvoj kadrovske funkcije v manjšem podjetju. *HRM* (April): 69–72.
8. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
11. Hilbrand, Knol in Maarten Van Riemsdijk. 2009. *Is HRM alignment effective in small firms? Exploring a configurations approach*. Dostopno prek: <http://saxion.nl/files/storage/fastforward/2009-11%20Is%20HRM%20alignment%20effective%20in%20small%20Firms%20-%20Hilbrand%20Knol%20en%20Maarten%20van%20Riemsdijk.pdf> (12. december 2011).
12. Kavčič, Bogdan. 1995. Učinkovita organizacija podjetja in upravljanje s kadri. V *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*, ur. Janez Malačič, France Križanič in Milena Bevc, 105–120. Ljubljana: Zveza društev za kadrovsko dejavnost.
13. Koch, Scharotte in Jan Kok. 1999. *A human-resource-based theory of small firm*. Dostopno prek: <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H199906.pdf> (12. december 2011).

14. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66–110. Ljubljana: Sophia.
15. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za menedžment.
17. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
18. *Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve*. Dostopno prek: www.mddsz.gov.si (12. december 2011).
19. Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Menedžment kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 3–42. Ljubljana: FDV.
20. Noe, Raymond A. 2003. *Human Resource Management*. Boston: Mcgraw-Hill.
21. Petrič, Urška. 2010. Spreminjajoča se vloga HR-managerjev – izsledki iz raziskave. *HRM* (November): 50–55.
22. Podjetje A. 2011. *Vprašalnik za predstavnike malih podjetij*. Krško: interno gradivo.
23. Podjetje B. 2011. *Vprašalnik za predstavnike malih podjetij*. Brežice: interno gradivo.
24. Radcliffe, Daniel. 2005. *Critique of Human Resources Theory*. Dostopno prek: <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/research/omgr/05radcliffe.pdf> (12. december 2011).
25. Sedej, Marjan. 1997. *Metoda in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
26. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (28. november 2011).
27. Svetlik, Ivan. 2002. Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V *Menedžment kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 101–130. Ljubljana: FDV.
28. --- in Andrej Kohont. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik, 143–189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik, 16–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.

31. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=36364&part=&highlight=zakon+o+delovnih+razmerjih> (3. oktober 2011).
32. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB-3)*. Ur. l. RS 65/09. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580&part=&highlight=zakon+o+gospodarskih+dru%C5%BEBah> (3. avgust 2011).
33. *Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP)*. Ur. l. RS 43/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=73043&part=&highlight=zakon+o+kolektivnih+pogodbah> (3. oktober 2011).
34. *Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1)*. Ur. l. 109/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=76020&part=&highlight=zakon+o+pokojninskem+in+invalidskem+zavarovanju> (4. oktober 2011).
35. *Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*. Ur. l. 43/2011. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=103969&part=&highlight=zakon+o+varnosti+in+zdravju+pri+delu> (4. oktober 2011).
36. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2011. *Zaposlovanje*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/delodajalci/financne_spodbude/ugodnosti_pri_zaposlovanju (18. oktober 2011).
37. Zupan, Nada. 2009a. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik, 521–574. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. --- 2009b. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik, 409–465. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

**VPRAŠALNIK ZA PREDSTAVNIKE MALIH PODJETIJ, KATERIH
ODGOVORI BODO VKLJUČENI V DIPLOMSKO DELO Z NASLOVOM –
UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V MALEM PODJETJU**

** Ime podjetja lahko na željo sodelujočega v diplomskem delu ni razkrito. (Označi.)
Strinjam se z objavo imena podjetja/Se NE strinjam z objavo imena podjetja.

I. O PODJETJU:

- 1. Kakšna je Vaša funkcija v podjetju?**
- 2. Katerega leta je bilo Vaše podjetje ustanovljeno?**
- 3. S katero dejavnostjo se podjetje ukvarja?**
- 4. Koliko zaposlenih imate v podjetju?**

II. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V VAŠEM PODJETJU

- 5. Kdo se v Vašem podjetju ukvarja s človeškimi viri? Imate za to področje zaposlenega kadrovskega strokovnjaka? Na katera delovna mesta so področja razdeljena, če nimate kadrovnika?**
- 6. Če še nimate zaposlenega strokovnjaka za kadre – pod katerimi pogoji, če sploh, bi ga zaposlili v prihodnosti?**
- 7. Katera področja/procese kadrovanja/upravljanja s človeškimi viri izvajate v Vašem podjetju?**
- 8. Ali ima Vaše podjetje izdelano sistematizacijo dela oz. opis delovnih nalog za vsa delovna mesta v podjetju? Če nima, zakaj ne?**
- 9. Ali ima Vaše podjetje opredeljena oz. napisana pričakovana vedenja/vrednote – etični kodeks? Zakaj ne/da in če da, katere so?**

10. Ali merite delovno uspešnost, kdo zbira te podatke in na kakšen način? Boste to področje razvijali v prihodnosti?
11. Ali spodbujate možnost izobraževanja v podjetju ter kako to počnete oz. kako bi to želeli spodbujati v prihodnosti?
12. Kako oz. s čim motivirate Vaše zaposlene, če jih sploh – materialna/nematerialna motivacija?
13. Kako nagrajujete Vaše zaposlene, če jih sploh?
14. Ali Vaše podjetje izvaja raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju in kako ta poteka?
15. Katera oseba v podjetju skrbi za proces delovnopравnih postopkov in pogodbenih odnosov?
16. Ali v podjetju rešujete stanovanjsko problematiko zaposlenih, zagotavljanje prehrane med delom, organizacijo kulturnih dejavnosti, letovanj ter rekreacijo zaposlenih in drugo? Ali se želite ukvarjati s tem v prihodnosti?
17. Kako pri Vas poteka sistem obveščanja javnosti (če sploh) in obveščanje zaposlenih?
18. Ali imate v podjetju letne individualne razgovore s posameznimi zaposlenimi ter mesečne skupinske sestanke za pregled in plan dela?
19. V kolikšni meri se vodstvo Vašega podjetja posvetuje z zaposlenimi pri raznih odločitvah, če sploh?

III. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI – mnenje

20. Ali kot vodja podjetja tudi sodelujete pri proizvodnji izdelkov/izvajanju storitev? Zakaj da/ne?
21. Kaj Vi razumete pod pojmom »upravljanje s človeškimi/kadrovskimi viri v podjetju«?

- 22. Kakšno pomembnost bi namenili upravljanju s človeškimi viri v primerjavi z drugimi poslovnimi procesi (trženje, prodaja, menedžment ...) – bolj pomembno, enako pomembno, manj pomembno in zakaj?**
- 23. Naštejte veljavne zakonske predpise, ki po Vašem mnenju urejajo področja s katerimi se ukvarja strokovnjak za kadrovske vire.**
- 24. Ali ste že slišali za podpiranje podjetništva na področju kadrovanja s strani države, v okviru razpisov, olajšav: Zaposli me 2011, povračila prispevkov delodajalcem, davčne olajšave za zaposlovanje brezposelnih ter druge in ali ste že katerega izkoristili oz. razmišljate o tem? Zakaj da/ne?**
- 25. Kaj Vaše podjetje ovira pri (boljšem) izvajanju procesov upravljanja s človeškimi viri? (kot so motiviranje, nagrajevanje, analiza dela, ugotavljanje zadovoljstva, načrtovanje razvoja kadrov ...)**
- 26. Kaj lahko v malem podjetju prispeva/doprinese strokovnjak za upravljanje s človeškimi viri?**
- 27. Vaše mnenje, vidik, želena izpostavljena misel s področja upravljanja človeških virov v malem podjetju ...**