

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klemen Vozel

Pomen kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klemen Vozel

Mentor: Red. prof. dr. Ivan Svetlik

Somentor: Asist. dr. Andrej Kohont

Pomen kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Posebno zahvalo namenjam staršem, ki so mi študij sploh omogočili.

*Rad bi se zahvalil tudi mentorju dr. Ivanu Svetliku in somentorju dr. Andreju Kohontu
za strokovno pomoč ter koristne nasvete pri pisanju diplomskega dela.*

Pomen kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah

V diplomskem delu preučujem pomen kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah. Kadrovska funkcija v Sloveniji nima takšne vloge, kot bi jo lahko imela in jo že ima v drugih organizacijah po svetu. Še vedno je zelo malo organizacij, kjer ima zares strateško vlogo. V diplomskem delu sem preučil njeno vlogo v organizacijah javnega in zasebnega sektorja. Primerjavo sem naredil zato, ker sem pravilno predvideval, da je vloga kadrovske funkcije v zasebnih organizacijah večja. Organizacije zasebnega sektorja namreč stremijo za čim večjim dobičkom, ki pa je neposredno povezan z zadovoljnim in motiviranim kadrom, ki ti prinese dobiček. Z zadovoljstvom in motiviranostjo se ukvarja prav kadrovska funkcija.

V teoretičnem delu se ukvarjam z opredelitvijo kadrovske funkcije. Pišem o njenem razvoju od klasične, tradicionalne kadrovske funkcije do menedžmenta človeških virov, predstavim pomen kadrovske funkcije, ki se je v kratkem obdobju močno povečal in definiram kazalce pomena kadrovske funkcije. Na koncu povzamem še njeno strateško vlogo, kjer predstavim relativno novo področje, in sicer strateški menedžment človeških virov.

Empirični del predstavlja izsledke opravljene spletne ankete oziroma raziskave. Anketo na temo kadrovske funkcije sem razposlal v organizacije v javnem in zasebnem sektorju.

Ključne besede: organizacija, kadri, kadrovska funkcija.

The role of human resource management in slovenian organizations

The thesis examines the importance of the human resource (HR) function in Slovenian organizations. The HR management function in Slovenia does not have such a role, as it could have had and already has in other organizations around the world. There are still very few organizations where it plays a real strategic role. In my thesis, the role in the public and private sector is examined. The comparison is carried out because it has correctly been assumed that the role of the HR management function is larger in privately-owned organizations. Private sector organizations aim to maximize their profit, which is directly connected to satisfied and motivated staff members, who bring the profit. Satisfaction and motivation are the objectives which the human resource management investigates.

The theoretical part takes a closer look at the definition of the HR management function by representing its development, from the classical, traditional human resource management functions to the modern human resource management. Furthermore, the importance of the HR management function, which has increased greatly in a very short time, is explained and the indicators of the role of HR management function are defined. To sum up, the strategic role of the HR management is defined, where also a relatively new field, the strategic management of human resources is introduced.

The empirical part presents the results of an online survey, which has been sent to public and private sector organizations.

Key words: organization, human resources, human resource management function.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 Opredelitev problema	8
1.2 Cilji in namen naloge	8
1.3 Metode dela in raziskovalni hipotezi	9
2 OPREDELITEV KADROVSKE FUNKCIJE	10
2.1 Razvoj kadrovske funkcije	10
2.2 Pomen kadrovske funkcije	11
2.2.1 Pomen kadrovske funkcije – na splošno	12
2.2.2 Kazalci pomena kadrovske funkcije s podatki za Slovenijo 2008	13
2.3 Strateška vloga kadrovske funkcije	14
3 EMPIRIČNI DEL	16
3.1 Metodologija	16
3.2 Vzorec raziskave in odzivnost	16
3.3 Predstavitev anketnega vprašalnika	17
3.4 Podatki o analizi	17
4 ANALIZA	18
4.1 Področje delovanja	18
4.2 Analiza po vprašanjih	18
4.2.1 Število zaposlenih v vaši organizaciji	18
4.2.2 Ali imate oddelek za kadre/človeške vire?	19
4.2.3 Približno koliko ljudi je bilo v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire v letu 2008?	20
4.2.4 Približno koliko ljudi je bilo v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire v letu 2011?	21

4.2.5 Ali je oseba, ki je odgovorna za kadre/človeške vire član/-ica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa?.....	22
4.2.6 Od kod je bila rekrutirana oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire?	23
4.2.7 Ali vaša organizacija ima poslovno strategijo?	24
4.2.8 Ali vaša organizacija ima strategijo za kadre/človeške vire?	24
4.2.9 Če imate poslovno strategijo podjetja, ali je oseba odgovorna za kadre/človeške vire, vključena v njen nastanek?	25
4.2.10 Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na naslednjih področjih:	26
4.2.11 Ali evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?.....	30
4.2.12 V kakšni meri evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?	30
4.2.13 Kakšna je povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire vaše organizacije?.....	31
4.2.14 V kolikšni meri se v vaši organizaciji ukvarjate z razvojem zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?	31
4.2.15 Ali sistematično evalvirate uspešnost usposabljanja zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?	32
4.2.16 Kaj glede števila zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire načrtujete v prihodnosti?	33
4.2.17 Se je vpliv oddelka za kadre/človeške vire na delovanje organizacije v zadnjih treh letih kaj spremenil?	34
4.2.18 Po vašem mnenju se oddelek za kadre/človeške vire več ukvarja z:.....	34
4.2.19 Ali v prihodnosti načrtujete več usposabljanja za zaposlene na oddelku za kadre/človeške vire?	35
4.2.20 Oddelek za kadre/človeške vire v naši organizaciji je v stiku z zaposlenimi:.	35
4.2.21 Ocenite strinjanje: Naše fakultete poskrbijo za kvalitetne kadrovske strokovnjake:	36
4.2.22 Ocenite strinjanje: V Sloveniji področje upravljanja s človeškimi viri ni dobro razvito:	37

4.2.23 Ocenite strinjanje: Delu z ljudmi (upravljanju s človeškimi viri) se bo posvečalo čedalje več časa in pozornosti:	38
4.2.24 Vaše mnenje o pomembnosti kadrovske funkcije v vaši organizaciji?	38
4.2.25 Kateri so največji kadrovske izzivi v naslednjih treh letih. Prosim navedite vsaj tri.....	39
5 KRITIČNA ANALIZA	41
5.1 Kritična analiza pomena kadrovske funkcije.....	41
5.2 Prihodnost kadrovske funkcije	43
6 ZAKLJUČEK	45
7 LITERATURA	47
PRILOGA A: Primer vprašalnika	49

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Kadrovska funkcija odločilno vpliva na uspešnost organizacije. Usposobljeni kadrovski menedžerji, ki v pravem trenutku na pravo delovno mesto postavijo pravo osebo, odločajo o uspešnosti organizacije.

Zanima me kako je v praksi. Ali drži, da so kadroviki vedno bolj cenjeni uslužbenci, ali so to še vedno zgolj administrativen kader. Na podlagi lastnih izkušenj sklepam, da se predvsem v javnem sektorju, kadrovske službe ukvarjajo bolj kot ne samo z administracijo. Predvidevam, da je drugače v zasebnem sektorju, ki stremi za maksimizacijo dobička, ki pa je neposredno povezan z zadovoljnim, motiviranim kadrom. Kader ti prinese dobiček.

Če je kadrovska funkcija pomembna in še pridobiva na veljavi, je pričakovati, da je del strateškega tima, ki odloča in sodeluje pri oblikovanju strategije posamezne organizacije. Velik problem je, če se samo govori in piše, kako zelo pomembna je kadrovska funkcija v organizaciji, v praksi pa je drugače.

1.2 Cilji in namen naloge

Moj osnovni cilj je odgovoriti na vprašanje: Ali kadrovska funkcija res pridobiva na pomenu? Sam bom namreč postal del te stroke, zato me tematika neposredno zadeva. Zanima me, kakšno je obstoječe stanje in kako je bilo v preteklosti. Na podlagi tega bom lahko sklepal o prihodnosti, ki me čaka na trgu delovne sile. To je tudi moj namen – da namreč kar se da natančno predvidim svojo prihodnjo pozicijo na trgu delovne sile.

V nalogi bom skušal odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšna je vloga/pomen kadrovske funkcije v javnem sektorju?
- Kakšna je vloga/pomen kadrovske funkcije v zasebnem sektorju?
- Ali so kadrovski delavci vedno tudi del strateških timov v organizaciji?

1.3 Metode dela in raziskovalni hipotezi

V teoretičnem delu diplomskega dela je uporabljena deskriptivna metoda s študijem domače in tuje znanstvene literature ter internetnega gradiva.

Empiričen del temelji na spletni anketi, ki sem jo razposlal v organizacije v javnem in zasebnem sektorju. Anketa je sestavljena iz vprašanj zaprtega in odprtega tipa.

V osnovi gre v nalogi za ugotavljanje pomena oz. vloge kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah javnega in zasebnega sektorja. Predvidevam, da obstaja razlika med sektorjema. Na podlagi dobljenih odgovorov bom preveril raziskovalni hipotezi.

Raziskovalni hipotezi naloge sta:

- Pomen kadrovske funkcije narašča.
- Pomen kadrovske funkcije je v zasebnem sektorju večji, kot v javnem.

2 OPREDELITEV KADROVSKE FUNKCIJE

Upravljanje oz. delo s človeškimi viri je ena najpomembnejših dejavnosti v organizaciji. Zaposleni v današnji družbi znanja postajajo največji kapital organizacije.

»Kadri so potencial, poslovni vir in naložba.« (Merkač 1998) So bistvena prvina poslovnega procesa vsake organizacije. So vir konkurenčne prednosti (Merkač 2005). Vedno bolj pomembno je, kateri ljudje zasedajo sistemizirana delovna mesta znotraj organizacije. Prav zaposleni so odločilen dejavnik uspeha organizacije na svetovnem trgu. Z njimi se največ ukvarja kadrovska funkcija.

2.1 Razvoj kadrovske funkcije

V preteklosti je kadrovska funkcija doživljala spremembe in pridobivala na pomenu. V prvih organizacijah so cenili predvsem človekove fizične zmožnosti, kasneje so ljudi prilagajali zahtevam stroja, postali so podaljški strojev. Danes velja, da je človek postal osrednji predmet preučevanja. Poudarja se zadovoljstvo, inovativnost in znanje zaposlenih, ki ustvarja konkurenčno prednost organizacije (Vild 2005). Poslovni interes organizacije je danes izhodišče za razvoj kadrovske funkcije. Čedalje bolj je pomembna kakovost delovnega okolja, saj je vse manj organizacij, ki še gradijo na spoznanjih znanstvenega upravljanja oz. taylorizma in fordizma. Vedno manj je dela za tekočim trakom in vedno več je interakcije med ljudmi. Danes morajo različne funkcije v organizaciji sodelovati (Fisher 1999).

Klasična, tradicionalna kadrovska funkcija je zagotavljala storitve (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje ...), ki so pomagale pri zaposlovanju. Temeljila je predvsem na ukvarjanju z administrativnimi nalogami. Prvi zametki kadrovske funkcije so bili fizično ločeni od ostalih funkcij v organizaciji (Fisher 1999). Dogodki, ki so se odvijali v preteklih desetletjih, pa so nakazali, da tradicionalna kadrovska funkcija ni kos novim zahtevam okolja. Kadrovska funkcija s svojo administrativno vlogo ni bila več zadostna.

Novo izoblikovana funkcija, menedžment človeških virov, tako ne zagotavlja samo storitev, ampak dejansko prinaša korist pri poslovnem odločanju (Možina 1998). Kadrovska funkcija je postala poslovna in organizacijska funkcija. Kadrovske strokovnjaki so se začeli prilagajati na spremembe okolice. Sposobnost prilagajanja

spremembam je namreč pogoj, da je organizacija lahko uspešna in učinkovita (Florjančič in Vukovič 1998).

Zavedati se moramo, da se je odnos do zaposlenih nenehno spreminjal in se spreminja še danes. Tehnološki napredek je povzročil, da je prišlo do spremembe pri vrednotenju kadrov kot virov. Pojavljati so se začele profesionalne kadrovske službe, ki se ukvarjajo z ljudmi; njihovo osebnostjo, sposobnostmi, motivacijo, izobraževanjem, razvojem ipd. Poleg že uveljavljenih poslovnih strategij so začeli pisati tudi prve kadrovske strategije. Možina pravi, da je človek najpomembnejši vir, ki ga ima organizacija. Tega so se začeli zavedati tudi lastniki organizacij. Najbolj ozaveščeni lastniki so kadrovsko funkcijo začeli močno ceniti, jo razvijati in jo, kar se da upoštevati (Možina 1998). Takšnim lastnikom so jasne vse koristi ustreznega ravnanja s človeškimi viri.

Bistveno spoznanje do katerega so prišli v sodobnem sistemu menedžmenta človeških virov je, da tisti, ki izvajajo kadrovsko funkcijo, niso le kadrovski strokovnjaki, ampak tudi vodje posameznih organizacijskih enot. Sodobna organizacija več ne ločuje vodenja od kadrovske funkcije. Vodje v moderni organizaciji so odgovorni za vse vire v organizaciji, torej tudi za kadre (Florjančič 1994). Kadrovska funkcija je z razvojem globalne družbe začela dobivati vse večjo moč in vpliv tudi pri definiranju poslovne strategije, ki odloča o porabi virov, ki so na razpolago organizaciji, da doseže svoje cilje in opredeljuje pot do konkurenčne prednosti organizacije, širino dejavnosti, širino trgov, matriko proizvodov/storitev in trgov.

Kadrovska funkcija se je v svoji zgodovini močno razvila in pridobila na pomenu. V nekaj letih je prešla iz obrobne oziroma podporne funkcije v središčno.

2.2 Pomen kadrovske funkcije

Že v prejšnji točki sem nakazal, da se je pomen kadrovske funkcije v kratkem obdobju močno povečal. Moderne organizacije vedno bolj poudarjajo pomen kadrov za organizacijski uspeh. Uspešnim organizacijam upravljanje s človeškimi viri na sodoben način ne sme biti tuje (Vild 2005). Kadrovska funkcija mora skrbeti za organizacijsko konkurenčnost, tako da spodbuja visoko stopnjo inovativnosti med zaposlenimi, iz česa sledi, da organizacija ponuja storitve in izdelke z visoko dodano vrednostjo, kar jo dela konkurenčno.

Uspešne organizacije so tiste, ki menijo, da je človeški kapital njihov najpomembnejši vir. Prav zaradi tega je logično, da je vloga kadrovske funkcije velika. Če kadrovska funkcija dela dobro, je moč pričakovati, da bo taka organizacija dosegala zastavljene cilje in stremela k nadaljnjemu razvoju. S kadrovsko funkcijo se namreč zagotavlja razvoj in ustrezna uporaba človeških zmožnosti (Svetlik in drugi 2009). V nadaljevanju bi rad izpostavil ključne kazalnike pomena kadrovske funkcije s podatki za Slovenijo in na njihovi osnovi, predstavil spreminjanje statusa kadrovske funkcije.

2.2.1 Pomen kadrovske funkcije – na splošno

Že v točki razvoja kadrovske funkcije sem prikazal, da je le ta sestavina dela vodstvenega kadra. S tem dobi večji pomen.

Danes je izjemnega pomena, da se organizacija in znotraj nje človek, prilagaja potrebam okolice. Pomembna je fleksibilnost, sposobnost prilagajanja spremembam v okolju (Florjančič in Vukovič 1998). Poleg človeških virov, je pridobila na pomenu tudi funkcija, ki se ukvarja z njimi.

Na kadrovski funkciji je namreč zadolžitev, da izkoristi celoten potencial vsakega zaposlenega, saj samo tako organizacija na dolgi rok, v tem konkurenčnem, dinamičnem okolju, lahko preživi (Pomoni 2009). Človeški viri se danes obravnavajo strateško, zaposleni v kadrovski funkciji imajo vedno manj administrativnih nalog, postajajo strateški partner vodstvu organizacije. Pomagajo jim pri razvoju poslovne strategije. Ker najbolje poznajo človeške vire in njihove zmožnosti, lahko organom odločanja pomagajo celo pri identificiranju poslovnih priložnosti na trgu.

Zaposleni v kadrovski funkciji so se morali usposobiti na področjih kadrovanja, razvoja kadrov, planiranja kadrov, usposabljanja, motivacije, ipd. V njihovi domeni je nabor procesov, ki so odločilnega pomena za uspeh in obstoj organizacije. Najpomembnejše pa je omeniti, da je kadrovski proces del vseh drugih procesov v organizaciji, pri katerih je osnovni element človek s svojimi sposobnostmi (Pagon in drugi 2004).

Zgoraj zapisano potrjuje, da je kadrovska funkcija pridobila na pomenu. Prešla je iz obrobne v središčno funkcijo. Celoten organizacijski (ne)uspeh je dandanes odvisen od dela kadrovske funkcije. Neizpodbitno namreč je, da je potencial človeških virov, s katerimi dela kadrovska funkcija, v neposredni povezavi s potencialom podjetja.

2.2.2 Kazalci pomena kadrovske funkcije s podatki za Slovenijo 2008

Izhajam iz mednarodne primerjalne študije Cranet 2008 (Kohont in drugi 2008). V letu 2008 je bila raziskava v Sloveniji izvedena tretjič. V njej je sodelovalo 218 organizacij, od katerih jih je imelo 70 % ustanovljen oddelek za kadre. Ko je oddelek za kadre/človeške vire oz. kadrovska funkcija izoblikovana še ni nujno, da znotraj organizacije uživa visok status. Zato je treba razjasniti, kateri so tisti kazalci, ki kažejo na to, da je kadrovska funkcija za organizacijo pomembna.

Kazalci pomena kadrovske funkcije so:

- *Oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire je član uprave ožjega kolegija direktorjev ali drugega izvršnega organa*

Raziskava Cranet je pokazala, da je bilo 80 % preučevanih organizacij takšnih, kjer je bila oseba zadolžena za kadre, hkrati tudi član organa odločanja. V štirih letih (med letoma 2004 in 2008) je prišlo do povečanja odstotka direktorjev (za 11 %), ki so hkrati bili vodje oddelka za kadre in člani organa odločanja. To kaže, da se status oddelka za kadre/človeške vire krepi. Njegov pomen je čedalje večji.

- *Opredeljena strategija za kadre*

Če organizacija nima opredeljene te strategije, je tako rekoč nemogoče, da bi pripisovala velik pomen kadrovski funkciji. V letu 2008 so imele slovenske organizacije zapisano strategijo za kadre v 56 %. Ta delež je bil za 7 % manjši, kot v letu 2004.

- *Vključenost osebe, ki odgovarja za kadre/človeške vire v razvoj poslovne strategije*

Vodja kadrovske funkcije je lahko vključen v razvoj poslovne strategije organizacije. V večini primerov (96,7 %) je odgovorna oseba za kadre vključena v razvoj poslovne strategije. V samo 3,3 % organizacij odgovorna oseba za kadre ne sodeluje v razvoju poslovne strategije. V primerjavi s preteklimi leti je moč opaziti rast vključenosti odgovorne osebe za kadre v razvoj poslovne strategije. Pri tem velja opozoriti, da je v letu 2008 le 60,1 % odgovornih oseb za kadre od začetka sodelovalo pri oblikovanju poslovnih strategij, ostala tretjina pa v fazi implementacije (21,1 %) in z naknadnim posvetovanjem (15,5 %).

- *Evalvacija uspešnosti oddelka za kadre/človeške vire*

Pomembno je, da se izvaja evalvacija uspešnosti. Na ta način se kadrovske funkcije pripisuje pomembnost, saj upravi ni vseeno, kako ta deluje. V Sloveniji je v zelo veliki meri izvajalo evalvacijo uspešnosti 8 % organizacij, sploh je ni izvajalo 22,5 % organizacij, prevladovala pa je srednja mera evalviranja uspešnosti tega oddelka. O tem je poročalo 36 % organizacij.

- *Usposabljanje oddelka za kadre*

Pomembno je, da se ljudje v oddelku za kadre usposablajo. Določen delež financ mora biti namenjen usposabljanju, izobraževanju zaposlenim v kadrovske funkcije, saj tako organizacija posledično dobro poskrbi za svoje človeške vire.

Toliko o nekaj osnovnih kazalcih pomena kadrovske funkcije znotraj organizacije. Zdaj pa bom prikazal še, kako se je utrdil pomen kadrovske funkcije v globalnem smislu.

2.3 Strateška vloga kadrovske funkcije

Znak, da ima kadrovska funkcija vedno večji pomen, je tudi ta, da pridobiva strateško vlogo. Zaradi tega imajo vsi nosilci kadrovske funkcije še večjo odgovornost, njihovo delo je veliko bolj zahtevno, kot je bilo v preteklosti. Strateški menedžment človeških virov (v nadaljevanju SMČV) je izjemno pomembna dejavnost organizacije.

SMČV je dokaj novo področje, ki je nastalo iz matične stroke upravljanja s človeškimi viri. SMČV lahko opredelimo kot povezovanje človeških virov s strateškimi cilji, da bi izboljšali poslovno uspešnost organizacije in razvoj organizacijske kulture, ki bi spodbujala inovativnost, fleksibilnost in konkurenčnost. Znotraj organizacije pomeni SMČV sprejemanje in vključevanje kadrovske funkcije kot strateškega partnerja pri oblikovanju in izvajanju strategij podjetja skozi dejavnosti kot so zaposlovanje, izbor, usposabljanje in nagrajevanje ljudi (Rana Sinha 2007).

Odločitve kadrovske funkcije morajo biti strateško pomembne, zato mora vrhnji menedžment sodelovati pri odločanju. Zastavljeni cilji kadrovske funkcije morajo biti usklajeni s cilji organizacije. Kadrovska strategija se mora ujemati in povezovati z organizacijsko/poslovno strategijo.

Glavni cilji SMČV-ja so:

- v organizacijskem procesu načrtovanja se mora zaposlene prepoznati kot najpomembnejši vir organizacije,
- vsi vključeni v strateško načrtovanje morajo zaznati posledice, ki jih imajo njihovi predlogi na človeške vire, in razumeti in predvideti omejitve glede človeških virov v primeru, da ne pride do ustreznih ukrepov,
- organizacijski cilji in cilji kadrovske funkcije se morajo čim bolj ujemati,
- vključeni v strateško načrtovanje morajo prevzeti vodilno vlogo pri načrtovanju in upravljanju z organizacijskimi procesi in kulturo organizacije, da bi pripomogli k izboljšanju dela in zadržanju visoko sposobnih delavcev,
- prepoznati morajo bistvene naloge organizacije in tipe zaposlenih, ki jih bodo izvajali in ohranjali, ocenjevali njihovo motiviranost za delo, ter jo po potrebi izboljševali (Armstrong 1996).

Spreminjanje kadrovske funkcije v strateško upravljanje s človeškimi viri je bil dolgotrajen proces. Aleksandra Lah Šteblaj, HRM svetovalka iz Agita, d.o.o., pravi, da se mora strateške vloge kadrovske funkcije še posebej zavedati najvišje vodstvo. SMČV namreč predstavlja enakovrednega partnerja drugim v podjetju, stremi k upravljanju svojih procesov v skladu s strategijo razvoja podjetja (Novak 2011).

V Sloveniji je bilo v letu 2008 moč zaznati strateško vlogo kadrovske funkcije. Pri 96,7 % organizacij (od 218 organizacij), ki so sodelovale v raziskavi Cranet 2008, so bili kadrovski vodje vključeni v razvoj poslovne strategije. V primerjavi z leti 2004 in 2001, ko sta se prav tako izvajali raziskavi Cranet, je moč opaziti rast vključenosti odgovorne osebe za kadre v razvoj poslovne strategije (Cranet 2008).

3 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomskega dela sem poskušal pridobiti podatke o kadrovske funkciji organizacij v javnem in zasebnem sektorju. Na podlagi dobljenih odgovorov sem kasneje ocenil, če kadrovska funkcija res pridobiva na pomenu. Podatke sem pridobival na podlagi spletne ankete, ki sem jo razposlal na elektronske naslove organizacij.

3.1 Metodologija

Empirični del diplomskega dela predstavlja preverbo resničnosti pričakovanj glede področja kadrovske funkcije. Zanimalo me je, ali je res, da je vloga kadrovske funkcije čedalje večja. Predmet preučevanja so slovenske organizacije – tako v javnem, kot tudi v zasebnem sektorju.

V raziskavi sem uporabil kvantitativno raziskovalno metodo, in sicer spletno anketiranje na podlagi strukturiranega vprašalnika, ki je vseboval pretežno zaprta vprašanja. Za to metodo sem se odločil, ker sem z njo dobil primerljive odgovore.

Izdelal sem spletni vprašalnik, ki je v veliki meri sledil Cranet-ovemu. Cranet je mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov, ki jo koordinira Cranfield University, School of Management iz Velike Britanije in poteka že več kot dvajset let (Cranet).

Vprašalnik je bil anonimen, ker je tako pripravljenost za sodelovanje pri organizacijah večja. Potreboval sem, kar se da veliko število organizacij, da bi lahko sklepal na vse slovenske organizacije.

3.2 Vzorec raziskave in odzivnost

Od več kot 400 organizacij, katere so bile povabljene k reševanju spletne ankete, se je na povabilo odzvalo 196 organizacij. Samo 196 jih je torej odprlo e-sporočilo, kjer je bil nagovor k reševanju ankete, ki mi je omogočila izdelavo empiričnega dela diplomske naloge (49 % odzivnost).

Od 196 odprtih e-sporočil in prebranih nagovorov je nadalje anketo odprlo 123 organizacij (63 %).

Od 123 odprtih anket je bilo ustrezno rešenih 51 vprašalnikov. Odstotek odzivnosti je tako 41 %. Posledično je v vzorcu 51 organizacij v javnem in zasebnem sektorju. 18 je organizacij javnega in 33 organizacij zasebnega sektorja. Organizacije kljub temu, da jim je bila zagotovljena anonimnost, saj se nikjer ni zabeležilo kakršnokoli uporabniško ime, IP številka ali ime računalnika, niso bile v veliki meri pripravljene sodelovati v raziskavi. Ker je vzorec, glede na celotno število organizacij v Sloveniji majhen, nudi zgolj ilustracijo obravnavane problematike.

3.3 Predstavitev anketnega vprašalnika

Da sem svojim respondentom omogočil kar se da sproščeno odgovarjanje, sem jim zagotovil, da bodo rezultati prikazani samo skupinsko. Vprašalnik je vseboval 22 zaprtih in 4 odprta vprašanja.

Respondenti so odgovarjali tako, da so označili enega izmed možnih odgovorov, ki je najustrezneje odražal stanje v njihovi organizaciji. Pozval sem jih, da naj bodo pri odgovarjanju na odprti tip vprašanj, kar se da konkretni in kratki. Tako so mi omogočili, da sem najlažje primerjal dobljene odgovore.

3.4 Podatki o analizi

Preučil sem 51 različnih anket oz. 1326 odgovorov. Od tega so bili 204 odgovori odprti, kjer je vsaka organizacija odgovorila po svoje.

Pri zadnjih dveh vprašanjih, kjer so morali respondenti izraziti svoje mnenje o pomembnosti kadrovske funkcije v njihovi organizaciji in pri navedbi največjih kadrovskih izzivov njihove organizacije, sem vsak odgovor obravnaval individualno. Prikazal pa sem jih, kot povzetek vseh odgovorov. Vse statistično obdelane podatke sem kasneje uporabil tudi pri interpretaciji rezultatov.

4 ANALIZA

4.1 Področje delovanja

Na podlagi dobljenih odgovorov sem izoblikoval dve skupini podatkov, ki sta predstavljali organizacije glede na področje delovanja.

Tabela 4.1: Področje delovanja

Vprašanje 1			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (Javni sektor)	18	35
	2 (Zasebni sektor)	33	65
Veljavni	Skupaj	51	100 %

Dobljeni rezultati mi kažejo, da 18 organizacij deluje v javnem sektorju in 33 v zasebnem. V nadaljevanju bom rezultate prikazal ločeno, glede na javni oz. zasebni sektor. V tabelah so predstavljeni podatki po različnih spremenljivkah, ki so bile vključene v vprašalnik.

4.2 Analiza po vprašanjih

4.2.1 Število zaposlenih v vaši organizaciji

Tabela 4.2.1: Število zaposlenih

Vprašanje 2	Javni sektor		Zasebni sektor	
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Manj kot 100 oseb)	2	11	5	16
2 (100-200 oseb)	3	17	11	33
3 (201-500 oseb)	5	28	10	30
4 (Nad 500 oseb)	8	44	7	21
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Večinoma (44 %) organizacije v javnem sektorju zaposlujejo nad 500 oseb. 11 % je takšnih, ki zaposlujejo manj kot 100 oseb, 17 % organizacij zaposluje 100-200 oseb, 28 % pa je takšnih, ki zaposlujejo 201-500 oseb.

V zasebnem sektorju prevladujejo (33 %) organizacije s 100-200 zaposlenimi. 30 % organizacij zaposluje 201-500 oseb in 21 % nad 500 oseb. Najmanjši delež (16 %) predstavljajo organizacije z manj kot 100 osebami.

4.2.2 Ali imate oddelek za kadre/človeške vire?

Tabela 4.2.2: Ali imate oddelek za kadre/človeške vire?

Vprašanje 3	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	16	89	27	82
2 (Ne)	2	11	6	18
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju ima 89 % analiziranih organizacij izoblikovan in delujoč kadrovske oddelek. 11 % organizacij nima kadrovskega oddelka.

Zasebne organizacije imajo v večini primerov (82 %), izoblikovan in delujoč kadrovske oddelek. 18 % organizacij kadrovskega oddelka nima.

4.2.3 Približno koliko ljudi je bilo v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire v letu 2008?

Tabela 3.2.3: Približno koliko ljudi je bilo v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire v letu 2008?

Vprašanje 4	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
0	3	17	0	0
1-3	3	17	18	55
3-7	8	44	11	33
7-9	2	11	1	3
Nad 9	2	11	3	9
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju je v kadrovskem oddelku večinoma (44 %) zaposlenih od 3-7 oseb. V treh organizacijah niso imeli v kadrovskem oddelku zaposlene nobene osebe. 17 % organizacij je imelo od 1-3 zaposlene osebe. Dve organizaciji sta imeli v oddelku za kadre zaposlenih od 7-9 oseb. Skupino z odgovorom nad 9 oseb v oddelku za kadre, pa predstavljata organizaciji z nad 500 zaposlenimi. V enem primeru je bilo zaposlenih v kadrovskem oddelku 50 in v drugem 53 ljudi. Pomembno se mi zdi omeniti, da je pod odgovor 0 zaposlenih zaobjeta tudi organizacija, katera mi je obrazložila, da je delo, ki ga običajno opravlja kadrovska funkcija, porazdeljeno na tri osebe, in sicer na strokovnega sodelavca za ekonomsko področje, poslovnega sekretarja in direktorja.

V zasebnem sektorju so prevladovalе organizacije (55 %), katere so imele v letu 2008, v oddelku za kadre zaposlene 1-3 osebe. 33 % organizacij je imelo v kadrovskem oddelku zaposlenih 3-7 oseb. Ena organizacija je imela v oddelku za kadre zaposlenih od 7-9 oseb. Nad 9 oseb zaposlenih v oddelku za kadre so imele tri organizacije (9 %). Zaposlene so imele 17, 30 oz. 50 oseb.

Da bi si lažje predstavljal, kako številčno močna je bila kadrovska funkcija, jo bom predstavil še s srednjo vrednostjo. V letu 2008, času, ko ekonomska kriza še ni udarila,

je bilo tako v javnem sektorju, v kadrovskem oddelku, povprečno zaposlenih 8,7 oseb. V zasebnem sektorju je bilo v kadrovskem oddelku povprečno zaposlenih 5,1 oseb.

4.2.4 Približno koliko ljudi je bilo v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire v letu 2011?

Tabela 4.2.4: Približno koliko ljudi je bilo v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire v letu 2011?

Vprašanje 5	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
0	2	11	0	0
1-3	3	17	19	58
3-7	8	44	9	27
7-9	3	17	1	3
Nad 9	2	11	4	12
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Leta 2011 je bilo v javnem sektorju v oddelku za kadre največkrat (44 %) zaposlenih 3-7 oseb. V treh organizacijah je bilo v kadrovskem oddelku zaposlenih 1-3 oz. 7-9 oseb. Med odgovori izstopata organizaciji, ki v kadrovskem oddelku zaposlujeta 50 in 57 oseb. Organizacija, ki je imela v letu 2008 v kadrovskem oddelku zaposlenih 53 ljudi, je svojo kadrovsko funkcijo še okrepila. Število zaposlenih je povečala na 57. Zmanjšal se je tudi delež organizacij brez kadrovskega oddelka. Takih organizacij je bilo v letu 2011 samo še 11 %.

V zasebnem sektorju je 58 % organizacij zaposlovalo v kadrovskem oddelku 1-3 osebe. 27 % jih je zaposlovalo v kadrovskem oddelku 3-7 oseb, 3 % organizacij 7-9 oseb in 12 % nad 9 oseb. V ta zadnji sklop je bila vključena tudi organizacija, katera je število zaposlenih v kadrovskem oddelku povečala za največ oseb, in sicer s 50 na 65 oseb.

Povprečno je bilo v letu 2011 v javnem sektorju zaposlenih 9,1 oseb. V primerjavi z letom 2008 lahko ugotovim, da se je povprečno število zaposlenih v kadrovskem oddelku povečalo. Tudi delež tistih organizacij, ki kadrovskega oddelka nimajo, se je zmanjšal. V zasebnem sektorju se je povprečno število zaposlenih v kadrovskem

oddelku prav tako povečalo, in sicer na 5,7 oseb. Iz tega lahko sklepam, da se je v zadnjih treh letih kadrovska funkcija razvila in bolj uveljavila.

4.2.5 Ali je oseba, ki je odgovorna za kadre/človeške vire član/-ica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa?

Tabela 4.2.5: Ali je oseba, ki je odgovorna za kadre/človeške vire član/-ica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa?

Vprašanje 6	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	9	50	20	61
2 (Ne)	9	50	13	39
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V 50 % primerov je kadrovski vodja član oz. članica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa. Morda bi tu pričakoval več pritrdilnih odgovorov glede na raziskavo Cranet, ki pravi, da se večja odstotek direktorjev, ki so vodje oddelkov za človeške vire in hkrati v upravnem odboru organizacije.

V Cranet raziskavi je namreč kar 80 % organizacij takšnih, kjer je vodja oddelka za kadre član organov odločanja. Od leta 1999 do 2008 se je ta delež vodij namreč povečal za kar 22 %. Kadrovska funkcija pridobiva na strateški vlogi, ni več zgolj samo podporna funkcija (Cranet 2008).

V zasebnem sektorju se potrjujejo ugotovitve Cranet raziskave. V večini (61 %) organizacij je kadrovski vodja hkrati tudi član oz. članica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega organa.

4.2.6 Od kod je bila rekrutirana oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire?

Tabela 4.2.6: Od kod je bila rekrutirana oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire?

Vprašanje 7	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Iz oddelka za kadre/človeške vire)	9	50	7	21
2 (Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji)	2	11	12	37
3 (Iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije)	3	17	9	27
4 (Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije)	4	22	5	15
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Vsaka druga odgovorna oseba za kadre v organizacijah javnega sektorja prihaja iz kadrovskega oddelka. Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije je bilo rekrutiranih 22 % oseb. 17 % oseb prihaja iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije. Najmanj (11 %) pa je rekrutiranih vodij kadrovskega oddelka iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji.

V zasebnem sektorju je večina (37 %) kadrovskih vodij rekrutiranih iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji. Iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije je rekrutiranih 27 % oseb. Iz kadrovskega oddelka je rekrutiranih 21 % oseb. Najmanj kadrovskih vodij (15 %) pa je rekrutiranih iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije.

4.2.7 Ali vaša organizacija ima poslovno strategijo?

Tabela 4.2.7: Ali vaša organizacija ima poslovno strategijo?

Vprašanje 8	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	15	83	33	100
2 (Ne)	3	17	0	0
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Organizacije v javnem sektorju imajo v veliki večini (83 %) spisano poslovno strategijo. Samo tri organizacije (17 %) poslovne strategije nimajo spisane.

Zasebne organizacije imajo vse opredeljeno poslovno strategijo.

4.2.8 Ali vaša organizacija ima strategijo za kadre/človeške vire?

Tabela 4.2.8: Ali vaša organizacija ima strategijo za kadre/človeške vire?

Vprašanje 9	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	13	72	26	79
2 (Ne)	5	28	7	21
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Kadrovska strategija je določitev nalog in ciljev za kadrovsko področje. V njenem sklopu se definira tudi določanje narave in zaporedja nalog, ki jih je treba opraviti, da se dosežejo strateški cilji organizacije. Doseganje opredeljenih ciljev vpliva na uspešnost poslovanja organizacije (Florjančič in Paape 2004).

Izmed 18 organizacij v javnem sektorju jih ima 72 % spisano kadrovsko strategijo. 28 % organizacij te strategije nima spisane.

Organizacije v zasebnem sektorju se v večji meri zavedajo pomembnosti opredelitve kadrovske strategije. Opredeljeno jo ima 79 % organizacij.

4.2.9 Če imate poslovno strategijo podjetja, ali je oseba odgovorna za kadre/človeške vire, vključena v njen nastanek?

Tabela 4.2.9: Če imate poslovno strategijo podjetja, ali je oseba odgovorna za kadre/človeške vire, vključena v njen nastanek?

Vprašanje 10	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	12	80	22	67
2 (Ne)	3	20	11	33
Veljavni	Skupaj: 15	100	Skupaj: 33	100

80 % kadrovskih vodij je v javnem sektorju vključenih v nastanek poslovne strategije podjetja.

V zasebnem sektorju je ta odstotek nižji, vodje kadrovskih oddelkov so v 67 % primerov vključeni v njen nastanek.

4.2.10 Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na naslednjih področjih:

Tabela 4.2.10.14: Pridobivanje in izbira kadrov

Vprašanje 11 (I.)	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Podvprašanje I.: Pridobivanje in izbira kadrov			
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Linijski vodje)	6	33	8	24
2 (Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire)	8	45	15	46
3 (Oddetek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji)	4	22	10	30
4 (Oddetek za človeške vire)	0	0	0	0
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju so na področju pridobivanja in izbire kadrov v največji meri (45 %) odgovorni za glavne odločitve glede politike linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. V 33 % so odgovorni za glavne odločitve linijski vodje sami. Oddelki za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji pa so odgovorni za politiko omenjenega področja v 22 % primerov.

Tudi v zasebnem sektorju so v največji meri (46 %) odgovorni za odločitve glede politike linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. 30 % organizacij je takih, kjer je za glavne odločitve odgovoren oddelok za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji. V 24 % organizacij so v največji meri odgovorni linijski vodje.

Tabela 4.2.10.2: Usposabljanje in razvoj

Vprašanje 11 (II.)	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Podvprašanje II.: Usposabljanje in razvoj			
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Linijski vodje)	4	22	6	18
2 (Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire)	9	50	10	30
3 (Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji)	5	28	15	46
4 (Oddelek za človeške vire)	0	0	2	6
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Na področju usposabljanja in razvoja so v javnem sektorju, v največji meri (50 %) odgovorni za glavne odločitve glede politike linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. V 28 % primerov je v največji meri odgovoren oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji. Linijski vodje so v največji meri odgovorni v 22 % primerov. Izključno oddelek za človeške vire v javnem sektorju nikoli ne nosi glavne odgovornosti za izbiro politike na tem področju.

Največkrat (46 %) nosi največjo odgovornost za glavne odločitve glede politike delovanja v zasebnem sektorju oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji. 30 % organizacij pripisuje največjo odgovornost linijskim vodjem, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. V 18 % organizacij imajo največjo odgovornost linijski vodje. Najmanjkrat (6 %) ima največjo odgovornost oddelek za človeške vire.

Tabela 4.2.10.3: Odnosi z zaposlenimi/sindikati/sveti delavcev

Vprašanje 11 (III.)	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Podvprašanje III.: Odnosi z zaposlenimi/sindikati/sveti delavcev			
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Linijski vodje)	6	33	6	18
2 (Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire)	4	22	4	12
3 (Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji)	8	45	12	37
4 (Oddelek za človeške vire)	0	0	11	33
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju je v največji meri (45 %) odgovoren za glavne odločitve glede politike na področju odnosov z zaposlenimi/sindikati/sveti delavcev oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji. Pri 33 % organizacij so v največji meri odgovorni linijski vodje, pri 22 % organizacij pa linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. Nikoli oddelek za človeške vire sam, ne nosi glavne odgovornosti glede izbora politike delovanja.

Zasebne organizacije najpogosteje (37 %) največjo mero odgovornosti za glavne odločitve glede politike pripišejo oddelku za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji. Pri 33 % organizacij ima največjo mero odgovornosti oddelek za človeške vire, pri 18 % organizacij pa linijski vodje. Najmanjkrat (12 %) pa imajo največjo mero odgovornosti linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire.

Tabela 4.2.10.4: Porast/krčenje števila zaposlenih

Vprašanje 11 (IV.)	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Podvprašanje IV.: Porast/krčenje števila zaposlenih			
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Linijski vodje)	6	33	11	33
2 (Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire)	9	50	6	19
3 (Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji)	2	11	11	33
4 (Oddelek za človeške vire)	1	6	5	15
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Odločitve glede porasta/krčenja števila zaposlenih sprejemajo v javnem sektorju največkrat (50 %) linijski vodje s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. V 33 % primerov odločajo linijski vodje in v 11 % primerov oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji. Najmanjkrat (6 %) ima največjo mero odgovornosti za glavne odločitve glede politike oddelek za človeške vire.

33 % zasebnih organizacij pripiše največjo odgovornost za glavne odločitve glede izbora politik na področju porasta/krčenja števila zaposlenih, linijskim vodjem oz. oddelku za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji. 19 % organizacij pripiše največjo mero odgovornosti linijskim vodjem, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire. V petih organizacijah (15 %) ima največjo odgovornost za glavne odločitve glede politike delovanja oddelek za človeške vire.

4.2.11 Ali evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?

Tabela 4.2.11: Ali evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?

Vprašanje 12	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	10	56	11	33
2 (Ne)	8	44	22	67
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju večina organizacij (56 %) ocenjuje uspešnost kadrovskega oddelka.

Zasebni sektor večinoma (67 %) ne ocenjuje uspešnosti kadrovskega oddelka.

4.2.12 V kakšni meri evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?

Tabela 4.2.12: V kakšni meri evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?

Vprašanje 13	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Sploh ne)	8	44	22	67
2 (V manjši meri)	2	11	7	21
3 (Srednje)	5	28	2	6
4 (V večji meri)	2	11	1	3
5 (V zelo veliki meri)	1	6	1	3
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Od tistih organizacij, ki ocenjujejo uspešnost kadrovskega oddelka jih 28 %, ocenjuje v srednji meri, po 2 organizaciji (11 %) v večji oz. manjši meri in samo 6 % organizacij v zelo veliki meri.

Pri organizacijah zasebnega sektorja večinoma (21 %) ocenjujejo kadrovski oddelek v manjši meri in v 2 organizacijah (6 %) v srednji meri. V najmanjši meri (3 %) se ocenjuje oddelek v večji oz. zelo veliki meri.

4.2.13 Kakšna je povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire vaše organizacije?

Tabela 4.2.13: Kakšna je povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire vaše organizacije?

Vprašanje 14	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (V. stopnja)	0	0	5	15
2 (VI. stopnja)	7	39	10	30
3 (VII. stopnja)	11	61	18	55
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju so v kadrovskem oddelku večinoma (61 %) zaposleni ljudje s VII. stopnjo izobrazbe, pri 7 organizacijah (39 %) pa imajo v povprečju v kadrovskem oddelku zaposlene ljudi s VI. stopnjo izobrazbe.

18 zasebnih organizacij (55 %) ima v kadrovskem oddelku zaposlene ljudi s povprečno VII. stopnjo izobrazbe. 10 organizacij (30 %) je takšnih, kjer je povprečna stopnja izobrazbe VI. in 5 organizacij (15 %), kjer je povprečna stopnja izobrazbe V.

4.2.14 V kolikšni meri se v vaši organizaciji ukvarjate z razvojem zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

Tabela 4.2.145: V kolikšni meri se v vaši organizaciji ukvarjate z razvojem zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

Vprašanje 15	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Ne dovolj)	7	39	12	36
2 (V zadostni meri)	11	61	21	64
3 (Preveč)	0	0	0	0
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

61 % javnih organizacij je ocenilo, da se v zadostni meri ukvarjajo z razvojem zaposlenih v kadrovskem oddelku. 39 % organizacij je ocenilo, da se z omenjenim razvojem kadra ne ukvarjajo dovolj.

V zasebnem sektorju je 64 % organizacij odgovorilo, da se z razvojem zaposlenih v kadrovskem oddelku ukvarjajo v zadostni meri. 36 % organizacij pa je ocenilo, da se z razvojem zaposlenih v kadrovskem oddelku ne ukvarjajo dovolj.

4.2.15 Ali sistematično evalvirate uspešnost usposabljanja zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

Tabela 4.2.15: Ali sistematično evalvirate uspešnost usposabljanja zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

Vprašanje 16	Javni sektor		Zasebni sektor	
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	7	39	14	42
2 (Ne)	11	61	19	58
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Skorajda dve tretjini javnih organizacij (61 %) sistematično ne ocenjujejo uspešnosti usposabljanja zaposlenih v kadrovskem oddelku.

V zasebnem sektorju prav tako prevladujejo organizacije (58 %), katere ne ocenjujejo uspešnosti usposabljanja zaposlenih v kadrovskem oddelku.

4.2.16 Kaj glede števila zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire načrtujete v prihodnosti?

Tabela 4.2.16: Kaj glede števila zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire načrtujete v prihodnosti?

Vprašanje 17	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Povečanje števila zaposlenih)	3	17	6	18
2 (Brez sprememb)	10	55	23	70
3 (Zmanjšanje števila zaposlenih)	5	28	4	12
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju se po večini (55 %) ne načrtuje nikakršnih sprememb glede števila zaposlenih v kadrovskem oddelku. 28 % organizacij načrtuje zmanjšanje števila zaposlenih in 17 % povečanje števila zaposlenih.

Zasebne organizacije večinoma (70 %) prav tako ne načrtujejo sprememb glede števila zaposlenih v kadrovskem oddelku. 18 % napoveduje povečanje, 12 % pa zmanjšanje števila zaposlenih.

4.2.17 Se je vpliv oddelka za kadre/človeške vire na delovanje organizacije v zadnjih treh letih kaj spremenil?

Tabela 4.2.17: Se je vpliv oddelka za kadre/človeške vire na delovanje organizacije v zadnjih treh letih kaj spremenil?

Vprašanje 18	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Se je povečal)	3	17	15	46
2 (Je enak)	14	78	14	42
3 (Se je zmanjšal)	1	5	4	12
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju je vpliv kadrovskega oddelka na delovanje organizacije v zadnjih treh letih večinoma (78 %) ostal enak. V 17 % organizacij se je vpliv povečal, pri samo eni organizaciji (5 %) se je zmanjšal.

V zasebnem sektorju se je pri 46 % organizacij vpliv kadrovskega oddelka povečal, pri 42 % organizacij je ostal enak, pri 4 organizacijah (12 %) se je zmanjšal.

4.2.18 Po vašem mnenju se oddelek za kadre/človeške vire več ukvarja z:

Tabela 4.2.18: Po vašem mnenju se oddelek za kadre/človeške vire več ukvarja z:

Vprašanje 19	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Administrativnimi nalogami)	10	56	17	51
2 (Strokovnimi nalogami)	8	44	16	49
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Po mnenju javnih organizacij se kadrovski oddelek več ukvarja z administrativnimi (56 %), kot s strokovnimi nalogami (44 %).

Zasebne organizacije menijo, da se kadrovski oddelek prav tako v večji meri ukvarja z administrativnimi (51 %), kot s strokovnimi nalogami (49 %).

4.2.19 Ali v prihodnosti načrtujete več usposabljanja za zaposlene na oddelku za kadre/človeške vire?

Tabela 4.2.19: Ali v prihodnosti načrtujete več usposabljanja za zaposlene na oddelku za kadre/človeške vire?

Vprašanje 20	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	5	28	14	42
2 (Ne)	13	72	19	58
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju 72 % organizacij v prihodnosti ne načrtuje več usposabljanja za zaposlene na oddelku za kadre/človeške vire.

V zasebnem sektorju je slika podobna, večina organizacij (58 %) prav tako ne načrtuje več usposabljanja za zaposlene v kadrovskem oddelku.

4.2.20 Oddelek za kadre/človeške vire v naši organizaciji je v stiku z zaposlenimi:

Tabela 4.2.20: Oddelek za kadre/človeške vire v naši organizaciji je v stiku z zaposlenimi:

Vprašanje 21	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Dnevno)	14	78	30	91
2 (Tedensko)	0	0	1	3
3 (Mesečno)	4	22	2	6
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnih organizacijah je kadrovski oddelek večinoma (78 %) v stiku z zaposlenimi dnevno. Pri 22 % organizacij je oddelek za kadre v stiku z zaposlenimi mesečno.

V zasebnem sektorju kadrovskega oddelka v 91 % organizacij prihaja v stik z zaposlenimi dnevno. 6 % organizacij je odgovorilo, da prihaja v stik z zaposlenimi mesečno in pri 3 % organizacij tedensko.

4.2.21 Ocenite strinjanje: Naše fakultete poskrbijo za kvalitetne kadrovske strokovnjake:

Tabela 4.2.21: Ocenite strinjanje: Naše fakultete poskrbijo za kvalitetne kadrovske strokovnjake:

Vprašanje 22	Javni sektor		Zasebni sektor	
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Popolnoma se strinjam)	0	0	1	3
2 (Večinoma se strinjam)	5	28	12	36
3 (Delno se ne strinjam)	9	50	16	49
4 (Sploh se ne strinjam)	4	22	4	12
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

50 % javnih organizacij se delno ne strinja s trditvijo, da naše fakultete poskrbijo za kvalitetne kadrovske strokovnjake. 28 % organizacij se večinoma strinja, 22 % pa se jih sploh ne strinja s to trditvijo.

V zasebnem sektorju je 49 % organizacij ocenilo, da se delno ne strinjajo s tem, da naše fakultete ustvarjajo kvalitetne kadrovske strokovnjake. 36 % se s trditvijo večinoma strinja, 12 % se jih sploh ne strinja in samo 3 % organizacij se popolnoma strinja s trditvijo.

4.2.22 Ocenite strinjanje: V Sloveniji področje upravljanja s človeškimi viri ni dobro razvito:

Tabela 4.2.22: Ocenite strinjanje: V Sloveniji področje upravljanja s človeškimi viri ni dobro razvito:

Vprašanje 23	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Popolnoma se strinjam)	5	28	2	6
2 (Večinoma se strinjam)	7	39	20	61
3 (Delno se ne strinjam)	6	33	9	27
4 (Sploh se ne strinjam)	0	0	2	6
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

V javnem sektorju se organizacije večinoma strinjajo (39 %) s trditvijo, da je v Sloveniji področje upravljanja s človeškimi viri dobro razvito. 33 % organizacij se delno ne strinja, 28 % se jih popolnoma strinja s trditvijo.

Zasebne organizacije se večinoma strinjajo (61 %) s tem, da je področje upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji dobro razvito. 27 % organizacij se delno ne strinja, po 2 organizaciji (6 %) pa se s trditvijo popolnoma oz. sploh ne strinja.

4.2.23 Ocenite strinjanje: Delu z ljudmi (upravljanju s človeškimi viri) se bo posvečalo čedalje več časa in pozornosti:

Tabela 4.2.23: Ocenite strinjanje: Delu z ljudmi (upravljanju s človeškimi viri) se bo posvečalo čedalje več časa in pozornosti:

Vprašanje 24	Javni sektor		Zasebni sektor	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
1 (Popolnoma se strinjam)	4	22	15	46
2 (Večinoma se strinjam)	6	33	13	39
3 (Delno se ne strinjam)	5	28	4	12
4 (Sploh se ne strinjam)	3	17	1	3
Veljavni	Skupaj: 18	100	Skupaj: 33	100

Večinoma se javne organizacije strinjajo (33 %) s trditvijo, da se bo delu z ljudmi posvečalo čedalje več časa in pozornosti. 28 % organizacij se delno ne strinja, 22 % se popolnoma strinja, 17 % pa se jih sploh ne strinja s trditvijo.

V zasebnem sektorju se večina organizacij (46 %) popolnoma strinja, 39 % se večinoma strinja, 12 % se delno ne strinja in 3 % se sploh ne strinjajo z zapisano trditvijo.

4.2.24 Vaše mnenje o pomembnosti kadrovske funkcije v vaši organizaciji?

Vprašanje je odprtega tipa. Dobljene odgovore sem povzel in jih porazdelil v dve skupini.

Odgovori organizacij javnega sektorja:

- želeli bi si večjo vlogo in pomen;
- kot podporna služba ima pomembno funkcijo;
- je ključnega pomena, lahko vpliva na kariere zaposlenih;
- je brez veljave, ni potrebna, saj o kadrovskih zadevah odloča top management.

Odgovori organizacij zasebnega sektorja:

- kadrovska funkcija, kot najbolj pomembna funkcija v prihodnjih dekadah;
- kadrovska funkcija pridobiva na veljavi in pomembnosti pri poslovnih odločitvah (rezerve so samo še v ljudeh);
- pomembnost bi se lahko izboljšala;
- kadrovska funkcija je zelo pomembna, vendar se vodstvo družb tega ne zaveda;
- premalo vpeta v ostale poslovne procese.

Javne organizacije so podale izjemno raznolike odgovore. Nekatere pravijo, da je pri njih kadrovska funkcija ključnega pomena, saj med drugim lahko vpliva na kariere zaposlenih. Diametralno nasprotje tem organizacijam pa predstavljajo tiste, ki trdijo, da je njihova kadrovska funkcija brez veljave in nepotrebna. Veliko kadrovskih oddelkov si želi, da bi imeli v organizaciji večjo vlogo.

V zasebnem sektorju je večina organizacij takšnih, ki trdijo, da je kadrovska funkcija izjemno pomembna in bo še pridobila na veljavi. V manjšini so organizacije, ki pravijo, da se vodstvo družb pomembnosti kadrovske funkcije ne zaveda in da so premalo vpete v ostale poslovne procese.

4.2.25 Kateri so največji kadrovski izzivi v naslednjih treh letih. Prosim navedite vsaj tri.

Vprašanje je odprtega tipa. Dobljene odgovore sem povzel in jih porazdelil v dve skupini.

Odgovori organizacij javnega sektorja:

- več ukvarjanja z zaposlenimi, delo s posameznikom;
- večji vpliv na izbor kandidatov za službo;
- vključitev v poslovodski in poslovni sistem organizacije;
- večji poudarek na socialnih programih;
- pridobivanje strokovnih kadrov.

Odgovori organizacij zasebnega sektorja:

- več ukvarjanja z zaposlenimi, delo s posameznikom;
- ohraniti obstoječa delovna mesta;
- zmanjšanje števila zaposlenih;
- preživeti z manj ljudmi in manjšimi plačami;
- staranje delovne sile;
- zniževanje odsotnosti.

Kot največji kadrovski izziv opredelijo javne organizacije ukvarjanje z zaposlenimi (več individualnih razgovorov, razvoj kadrov (kompetenc, karier), ipd.). Navaja se tudi večji poudarek socialnim programom, kar je logično, glede na trenutno gospodarsko stanje.

V zasebnem sektorju kot glavni izziv prav tako izpostavljajo ukvarjanje z zaposlenimi (podpiranje inovativnosti, upravljanje s talenti, izobraževanje, razvoj kompetenc, povečanje zavzetosti, motiviranosti, timsko delo, ipd.). Kot problemske izzive, ki jih je treba rešiti pa navajajo: staranje delovne sile, zniževanje odsotnosti, preživeti z manj ljudmi in manjšimi plačami, odpuščanje.

Glede na opredeljene izzive lahko sklepam, da je gospodarska kriza močnejše prizadela zasebne organizacije. Prisiljene so odpuščati in zniževati plače. Odpuščanja in zmanjševanja plač javne organizacije sploh ne omenjajo.

5 KRITIČNA ANALIZA

5.1 Kritična analiza pomena kadrovske funkcije

Opravljen raziskava o pomenu kadrovske funkcije obravnava 18 javnih in 33 zasebnih organizacij. V javnem sektorju so prevladovala večje organizacije kot v zasebnem.

Večina javnih (89 %) in zasebnih (82 %) organizacij ima izoblikovan in delujoč kadrovski oddelok. Organizacije brez kadrovskega oddelka so predvsem tiste z manj zaposlenimi, ki imajo manj razdelano organizacijsko strukturo. Večinoma je v kadrovskem oddelku javne organizacije zaposlenih od 3-7 oseb, zasebne pa 1-3 osebe.

Če so odgovorne osebe za kadre tudi član oz. članica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa, je to znak pomembnosti kadrovskega oddelka znotraj organizacije. V javnih organizacijah je 50 % vodij kadrovskega oddelka hkrati tudi član oz. članica organa odločanja. V zasebnih organizacijah je delež takšnih vodij višji (61 %). Premik kadrovske funkcije iz obrobne v središčno je tako bolj evidenten v zasebnih organizacijah.

Pomembno se mi je zdelo vprašati tudi, od kod so bile rekrutirane vodje kadrovskih oddelkov. Odgovori so bili nepričakovani. V javnem sektorju je namreč največ (50 %) vodij kadrovskih oddelkov rekrutiranih prav iz kadrovskega oddelka. V zasebnem sektorju pa je ta odstotek bistveno nižji. Vodij rekrutiranih iz kadrovskega oddelka je samo 21 %. V zasebnih organizacijah se bolj cenijo nekadrovski strokovnjaki iz organizacije, saj večina (37 %) kadrovskih vodij prihaja iz njihovih vrst. Kot vse kaže v zasebnem sektorju, ni tako pomembna strokovna podkovanost vodje, bolj je pomembno, da odgovorna oseba za kadre pozna organizacijo in situacijo v njej. Pri tako javnih kot tudi zasebnih organizacijah bi si želeli, da bi bila strokovnost bolj cenjena.

Imeti poslovno strategijo je dandanes nuja za sleherno organizacijo. Tega se zaveda večina javnih (83 %) in vse zasebne organizacije, ki imajo strategijo spisano. Vključenost kadrovskih vodij v njen nastanek je kazalec pomena kadrovske funkcije. V javnih organizacijah je v njen nastanek vključenih 80 % in v zasebnih 67 % kadrovskih

vodij. Kadrovske vodje javnih organizacij so pri opredeljevanju poslovne strategije bolj cenjeni in upoštevani, kot v zasebnem sektorju.

Kazalec pomena kadrovske funkcije je tudi opredeljenost kadrovske strategije. Kadrovske strategije ima opredeljeno 72 % organizacij javnega in 79 % zasebnega sektorja. Na podlagi teh visokih odstotkov lahko sklepam, da se nam obeta razvoj človeških virov.

Ko sem organizacije spraševal o največji meri odgovornosti za glavne odločitve glede politike delovanja, sem tako pri javnih in zasebnih organizacijah ugotovil, da za vsako področje (pridobivanje in izbor kadrov, usposabljanje in razvoj, odnosi z zaposlenimi/sindikati/sveti delavcev, porast/krčenje števila zaposlenih) nosi odgovornost vedno tudi kadrovske oddelke, večinoma skupaj z linijskimi vodji. Kadrovske oddelke bolj sodeluje z linijskimi vodji, kot samostojno opravlja naloge.

Kazalec pomembnosti kadrovske funkcije je tudi ocenjevanje njene uspešnosti in pa razvoj zaposlenih v kadrovskem oddelku. Tega se zaveda 56 % javnih organizacij. V zasebnem sektorju pa je slika drugačna. 67 % organizacij namreč ne ocenjuje uspešnosti kadrovskega oddelka. Glede razvoja zaposlenih lahko povem, da 61 % javnih in 64 % zasebnih organizacij ocenjuje, da se v zadostni meri ukvarjajo z razvojem zaposlenih v kadrovskem oddelku. Ocenjevanje uspešnosti razvoja zaposlenih v kadrovskem oddelku se večinoma ne izvaja.

Povprečna izobrazbena struktura zaposlenih v kadrovskem oddelku je visoka. V javnem in zasebnem sektorju so v tem oddelku večinoma zaposleni ljudje s VII. stopnjo izobrazbe. Splošno prepričanje mnogih, da v kadrovskem oddelku delajo predvsem administratorji/-ke (V. stopnja) je tako zmotno. Zanimivo pa je prepričanje organizacij, da se kadrovske oddelke v večji meri ukvarja z administrativnimi, kot s strokovnimi nalogami. Tako pravi 56 % javnih in 51 % zasebnih organizacij. Odpira se vprašanje, če je VII. stopnja izobrazbe dejansko potrebna, ali bi lahko zaposlovali več ljudi z nižjo izobrazbo (V. ali VI. stopnjo). Sam mislim, da bi bilo kadrovskemu oddelku treba dodeliti več strokovnih nalog in administrativne prepustiti podporni službi kadrovskega oddelka.

Spraševal sem tudi po načrtovanih spremembah glede števila zaposlenih v kadrovskem oddelku. Večina javnih (55 %) in zasebnih (70 %) organizacij ne načrtuje nikakršnih

sprememb. Kot kaže, imajo dovolj zaposlenih v kadrovske funkciji in ne čutijo potrebe po dodatnih človeških virih.

Za konec me je zanimalo še, kako se je vpliv kadrovskega spremenil na delovanje organizacije v zadnjih treh letih. Glede na to, da smo bili v recesiji sem pričakoval, da se je vpliv povečal, saj se je bilo potrebo v večji meri posvetiti ljudem. Iz odgovorov lahko ugotovim, da je vpliv kadrovskega oddelka na delovanje organizacije v javnem sektorju večinoma (78 %) ostal enak. V zasebnem pa se je večinoma (46 %) povečal. Moja pričakovanja so se tako uresničila samo v zasebnem sektorju. Kot kaže, je zasebni sektor kriza zadela močnejše in s seboj prinesla več vpliva kadrovskega oddelka na delovanje organizacije.

5.2 Prihodnost kadrovske funkcije

V prihodnosti se v večini javnih (55 %), kot tudi zasebnih (70 %) organizacij ne načrtuje nikakršnih sprememb glede števila zaposlenih v kadrovske funkciji. Pomembno pa se mi zdi opozoriti na to, da več javnih organizacij (28 %) napoveduje zmanjšanje števila zaposlenih v kadrovske oddelku, kot zasebnih (12 %). Dejstvo pa je, da tako radikalnega odpuščanja, kot smo mu bili priča v zasebnem sektorju, v javnem ne bo.

Prvi bolj konkreten problem, ki se kaže za prihodnost kadrovske funkcije, je ta, da večina javnih (72 %) in zasebnih (58 %) organizacij v prihodnosti ne načrtuje več usposabljanja za zaposlene v kadrovske oddelku. Razvoj kadrovske funkcije je tako lahko vprašljiv. Večja je verjetnost, da se bo bolje razvijala v zasebnih organizacijah, kjer je zavedanje o pomembnosti kadrovske funkcije, s strani organov vodenja, večje.

Organizacije sem povprašal tudi, kakšna je njihova ocena dela fakultet, v smislu kako te poskrbijo za kakovostne, prihodnje kadrovske strokovnjake. Polovica javnih in 49 % zasebnih organizacij je ocenilo, da se delno ne strinjajo s trditvijo, ki pravi, da naše fakultete poskrbijo za kvalitetne kadrovske strokovnjake. Naše fakultete bi morale poskrbeti za bolj kakovostne kadroviče.

Skrb vzbujajoča je tudi ocena strinjanja s trditvijo: V Sloveniji področje upravljanja s človeškimi viri ni dobro razvito. Večina javnih (39 %) in skorajda dve tretjini zasebnih (61 %) organizacij se večinoma strinja s trditvijo. Treba bo nameniti več pozornosti razvoju področja menedžmenta človeških virov.

Nekatere javne organizacije poročajo o tem, da je kadrovska funkcija v njihovi organizaciji povsem brez veljave in nepotrebna. Druge ocenjujejo, da je kadrovska funkcija ključnega pomena, saj da med drugim vpliva tudi na kariere zaposlenih. Tudi nekaj zasebnih poroča o tem, da so kadrovske oddelke premalo vpeti v ostale poslovne procese. Ocene so lahko skrb vzbujajoče. Res pa je, da večina organizacij zasebnega sektorja pravi, da je kadrovska funkcija pomembna in bo še pridobila na veljavi.

Področje menedžmenta človeških virov bo moralo postati bolj cenjeno. Tudi zaradi tega, ker se večina javnih in zasebnih organizacij večinoma ali popolnoma strinja s trditvijo, da se bo delu z ljudmi v prihodnosti posvečalo čedalje več časa in pozornosti.

Pri zadnjem vprašanju ankete sem organizacije povprašal po največjih kadrovskega izzivih prihodnosti. Kot največji kadrovskega izziv javne in zasebne organizacije označijo ukvarjanje z zaposlenimi. Tu imajo v mislih več individualnih razgovorov in razvoj ljudi. Javne organizacije omenjajo večji poudarek socialnim programom. Zasebne izpostavijo problem staranja delovne sile, odpuščanja, absentizma. Izzivi, ki so jih organizacije izpostavile, so hkrati tudi glavna področja delovanja kadrovske funkcije v prihodnosti.

6 ZAKLJUČEK

Kadrovska funkcija s kadrovskimi procesi je nujno potrebna za učinkovito in uspešno delovanje organizacij. Namen diplomskega dela je bil preučiti pomen kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah in odgovoriti si na vprašanje: Ali kadrovska funkcija res pridobiva na pomenu?

V prvem, teoretičnem delu sem opredelil kadrovsko funkcijo, opisal njen razvoj, pomen, predstavil kazalce pomena kadrovske funkcije s podatki za Slovenijo in njeno strateško vlogo.

Empirični del naloge pa predstavlja spletna anketa z javnimi in zasebnimi organizacijami. Na podlagi odgovorov sem dobil relativno jasno sliko o pomenu kadrovske funkcije in se opredelil glede raziskovalnih hipotez.

Prvo hipotezo, ki pravi, da pomen kadrovske funkcije narašča, lahko potrdim. Kadrovska funkcija se razvija in čedalje bolj uveljavlja. Na to kaže tudi primerjava dobljenih podatkov s podatki za leto 2008, ko je bila opravljena raziskava Cranet. Naj povem, da so tudi organizacije ocenile, da se je vpliv kadrovske funkcije na delovanje organizacije v zadnjih treh letih povečal. Tako trdi, večina (46 %) zasebnih organizacij. Večina javnih (78 %) ocenjuje, da je vpliv ostal enak. 17 % jih ocenjuje, da se je vpliv povečal in samo 5 %, da se je zmanjšal.

Drugo hipotezo, ki pravi, da je pomen kadrovske funkcije v zasebnem sektorju večji, kot v javnem, lahko tudi potrdim. V zasebnih organizacijah je namreč 61 % kadrovskih vodij član oz. članica tudi izvršnega organa. V javnem sektorju je takih vodij samo 50 %. Večji delež zasebnih (79 %) organizacij, kot javnih (72 %) ima opredeljeno kadrovsko strategijo. Večji delež zasebnih organizacij (64 %) ocenjuje, da se v zadostni meri ukvarjajo z razvojem zaposlenih v kadrovskem oddelku, kot javnih (61 %). Sistematično več zasebnih (42 %), kot javnih (39 %) organizacij ocenjuje uspešnost usposabljanja zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire. Manj zasebnih organizacij (12 %) napoveduje zmanjšanje števila zaposlenih v kadrovskem oddelku, kot javnih (28 %). Najpomembnejša pa se mi zdi ocena zasebnih organizacij, da se je vpliv kadrovskega oddelka na delovanje organizacije v zadnjih treh letih večinoma povečal (46 %), v javnih se je vpliv povečal samo v 17 % organizacij. V večji meri (49 %) se

zaposleni v kadrovskem oddelku zasebne organizacije ukvarjajo s strokovnimi nalogami, kot zaposleni v kadrovskem oddelku javne organizacije (44 %). V prihodnosti 42 % zasebnih in samo 28 % javnih organizacij načrtuje več usposabljanja zaposlenih v oddelku za kadre. Kadrovske oddelke ima v zasebnih organizacijah večji pomen in je bolj vključen v delovanje organizacije.

Kadrovska funkcija je v Sloveniji še relativno slabo razvita, a se razvija. Obetajo se ji boljši časi, tudi večina javnih in zasebnih organizacij napoveduje, da bo v prihodnosti pridobila na veljavi. Vedno več časa in pozornosti bo treba nameniti delu z ljudmi - menedžmentu s človeškimi viri.

7 LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of personnel management*. London: Kogan Page.
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt in James Shaw, ur. 1999. *Human resource management*. Boston; New York: Houghton Mifflin.
- Florjančič, Jože, Radovan Andrejčič in Jovo Brekić, ur. 1994. *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Goran Vuković. 1998. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Milan Pagon in Branko Lobnikar, ur. 2004. *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanuša - Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Merkač, Marijana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač Skok, Marijana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane, Janez Jereb in Jože Florjančič, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Novak, Katja. 2011. *Zbliževanje: Premislek o vlogi ravnanja z ljudmi kot spodbujevalca*. Dostopno prek: <http://www.agito.si/SiteCollectionImages/Agito/Premislek%20o%20vlogi%20ravnanja%20z%20ljudmi%20kot%20spodbujevalca.pdf> (2. maj 2012).
- Planko, Sergeja. 2009. Razvojna vloga kadrovskih služb. *Finance*. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=236435> (2. maj 2012).
- Pomoni, Christina. 2009. *The importance of Human Resources management (HRM) in Modern Organizations*. Dostopno prek: <http://voices.yahoo.com/the-importance-human-resources-management-hrm-in-2687128.html?cat=3> (3. maj 2012).

- Sinha, Rana. 2007. *What is Human Resource management?* Dostopno prek: <http://ezinearticles.com/?What-is-Strategic-Human-Resource-Management?&id=549585> (1. april 2012).
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan in Miroslav Stanojević, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- *The Cranfield Network*. Dostopno prek: <http://www.cranet.org/home/Pages/Default.aspx> (1. april 2012)
- Vild, Viktor. 2005. Preoblikovanje kadrovske funkcije: zaposleni - ključni izvor konkurenčne prednosti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* (številka 9): 56–62.

PRILOGA

A: Primer vprašalnika

KLEMEN VOZEL

FDV - Diplomsko delo

VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE POMENA KADROVSKE FUNKCIJE V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

Leto 2012

Spoštovani!

S sledečo anketo želim preučiti kadrovsko funkcijo v slovenskih organizacijah. Anketa bo empirični del diplomskega dela.

V vprašalniku so vprašanja zaprtega in odprtega tipa, ki se nanašajo na različne vidike delovanja kadrovske funkcije. Da bi vam omogočil kar se da sproščeno odgovarjanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je anonimna.

Odgovarjate tako, da označite podan odgovor, ki se vam zdi, za vašo organizacijo, najbolj ustrezen. Odgovarjajte tekoče, ni se treba preveč zadrževati pri posameznih odgovorih. Pri odprtem tipu vprašanj pa bodite kar se da konkretni.

1. Področje delovanja:

A: Javni sektor

B: Zasebni sektor

2. Število zaposlenih v vaši organizaciji:

A: Manj kot 100 oseb

B: 100 - 200 oseb

C: 201 – 500 oseb

D: Nad 500 oseb

3. Ali imate oddelk za kadre/ človeške vire? (odgovorite samo, če ga imate)

A: Da

B: Ne

4. Približno koliko ljudi je bilo v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/ človeške vire v letu 2008?

Odg: (odprti tip)

5. Približno koliko ljudi je bilo v vaši organizaciji zaposlenih v oddelku za kadre/ človeške vire v letu 2011?

Odg: (odprti tip)

6. Ali je oseba, ki je odgovorna za kadre/ človeške vire član/-ica uprave/ožjega kolegija direktorjev ali drugega ustreznega izvršnega organa?

A: Da

B: Ne

7. Od kod je bila rekrutirana oseba, ki odgovarja za kadre/človeške vire?

A: Iz oddelka za kadre/človeške vire

B: Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov v organizaciji

C: Iz vrst kadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije

D: Iz vrst nekadrovskih strokovnjakov zunaj organizacije

8. Ali vaša organizacija ima poslovno strategijo?

A: Da

B: Ne

9. Ali vaša organizacija ima strategijo za kadre/človeške vire?

A: Da

B: Ne

10. Če imate poslovno strategijo podjetja, ali je oseba odgovorna za kadre/človeške vire, vključena v njen nastanek?

A: Da

B: Ne

11. Kdo je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na naslednjih področjih:

I.) Pridobivanje in izbira kadrov

A: Linijski vodje

B: Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire

C: Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji

D: Oddelek za človeške vire

II.) Usposabljanje in razvoj

A: Linijski vodje

B: Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire

C: Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji

D: Oddelek za človeške vire

III.) Odnosi z zaposlenimi/sindikati/sveti delavcev

A: Linijski vodje

B: Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire

C: Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji

D: Oddelek za človeške vire

IV.) Porast/krčenje števila zaposlenih

A: Linijski vodje

B: Linijski vodje, s posvetovanjem z oddelkom za človeške vire

C: Oddelek za človeške vire, s posvetovanjem z linijskimi vodji

D: Oddelek za človeške vire

12. Ali evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?

A: Da

B: Ne

13. V kakšni meri evalvirate uspešnost oddelka za kadre/človeške vire?

A: Sploh ne

B: V manjši meri

C: Srednje

D: V večji meri

E: V zelo veliki meri

14. Kakšna je povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire vaše organizacije?

A: V. stopnja

B: VI. stopnja

C: VII. Stopnja

15. V kolikšni meri se v vaši organizaciji ukvarjate z razvojem zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

A: Ne dovolj

B: V zadostni meri

C: Preveč

16. Kaj glede števila zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire načrtujete v prihodnosti?

A: Povečanje števila zaposlenih

B: Brez sprememb

C: Zmanjšanje števila zaposlenih

17. Ali sistematično evalvirate uspešnost usposabljanja zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

A: Da

B: Ne

18. Se je vpliv oddelka za kadre/človeške vire na delovanje organizacije v zadnjih treh letih kaj spremenil?

- A: Se je povečal
- B: Je enak
- C: Se je zmanjšal

19. Po vašem mnenju se oddetek za kadre/človeške vire več ukvarja z:

- A: Administrativnimi nalogami
- B: Strokovnimi nalogami

20. Ali v prihodnosti načrtujete več usposabljanja za zaposlene na oddelku za kadre/človeške vire?

- A: Da
- B: Ne

21. Oddetek za kadre/človeške vire v naši organizaciji je v stiku z zaposlenimi:

- A: Dnevno
- B: Tedensko
- C: Mesečno

22. Ocenite strinjanje: Naše fakultete poskrbijo za kvalitetne kadrovske strokovnjake:

- A: popolnoma se strinjam
- B: večinoma se strinjam
- C: delno se ne strinjam
- D: sploh se ne strinjam

23. Ocenite strinjanje: V Sloveniji področje upravljanja s človeškimi viri ni dobro razvito:

- A: popolnoma se strinjam
- B: večinoma se strinjam
- C: delno se ne strinjam
- D: sploh se ne strinjam

24. Delu z ljudmi (upravljanju s človeškimi viri) se bo posvečalo čedalje več časa in pozornosti:

A: popolnoma se strinjam

B: večinoma se strinjam

C: delno se ne strinjam

D: sploh se ne strinjam

25. Vaše mnenje o pomembnosti kadrovske funkcije v vaši organizaciji?

Odg: (odprti tip)

26. Kateri so največji kadrovske izzivi v naslednjih treh letih. Prosimo navedite vsaj tri.

Odg: (odprti tip)