

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TANJA STOPAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ORGANIZIRANOST KADROVSKE FUNKCIJE V MALEM PODJETJU

Ljubljana, marec 2010

TANJA STOPAR

IZJAVA

Študentka Tanja Stopar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
2 OPREDELITEV MALEGA PODJETJA	2
3 OPREDELITEV KADROVSKE FUNKCIJE	3
3.1 Definicija kadrovske funkcije.....	4
3.2 Razvoj kadrovske funkcije skozi zgodovino	4
3.3 Širše definiranje kadrovske funkcije	5
4 KADROVSKA FUNKCIJA V MALEM PODJETJU	5
4.1 Proces zaposlovanja.....	6
4.2 Organiziranje kadrovske funkcije v malem podjetju.....	8
5 ORGANIZIRANOST KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU BORZEN d.o.o. ...	8
5.1 Predstavitev podjetja	9
5.2 Predstavitev delovnega mesta Koordinator za kadrovske zadeve.....	11
5.3 Sistematizacija delovnih mest	11
5.4 Proces zaposlovanja.....	12
5.4.1 Načrtovanje potreb po kadrih	12
5.4.2 Pridobivanje kadrov	13
5.4.3 Izbira novih kadrov.....	14
5.4.4 Uvajanje na delovno mesto.....	15
5.4.5 Ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih.....	16
5.4.6 Prekinitev delovnega razmerja.....	17
5.5 Izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih.....	17
5.6 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih	19
6 PRISOTNOST KADROVSKIH PROCESOV PRI OSTALIH FUNKCIJAH V PODJETJU	19
7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA KADROVSKE FUNKCIJE V OBRAVNAVANEM PODJETJU	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI.....	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razmejitev malih, srednje velikih in velikih podjetij	3
Tabela 2: Značilnosti malih in srednje velikih podjetij nasproti velikim podjetjem - kadrovska funkcija	5

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces zaposlovanja	6
Slika 2: Organizacijska struktura zaposlenih v podjetju Borzen d.o.o.....	10
Slika 3: Izobrazbena struktura v podjetju Borzen d.o.o. na dan 31.12.2009.....	10

UVOD

V pričujočem diplomskem delu opredeljujem in razčlenjujem kadrovske funkcije v malem podjetju. Ta se je skozi zgodovino spreminjala in v zadnjih letih postaja vedno pomembnejša. Pojavila se je že v prvih oblikah organiziranega dela starih civilizacij. Ohranjeni zapisi o izvajanju nekaterih oblik kadrovanja sežejo tisoč let pred naše štetje. V začetku 19. stoletja pa smo pričča največji prelomnici v njenem razvoju. Kasneje se je vloga v podjetjih samo še povečevala in je od klasičnih administrativnih opravil prešla na svetovalno vlogo menedžmenta pri upravljanju s kadri. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju ima velik pomen pravilno organiziranje in vodenje mehkega dela organizacije, saj mora biti fleksibilna v prilagajanju nenehnim spremembam. Zaposleni predstavljajo temelj organizacije z doseganjem strateških ciljev, zato jih je potrebno pravilno voditi. Različni avtorji pripisujejo kadrovske funkciji velik pomen, saj so tu na enem mestu zbrane pomembne informacije o zaposlenih. Ključno je pravilno zbiranje in uporaba teh informacij. Na podlagi zbranega lahko menedžment za vsakega zaposlenega pripravi določen način motiviranja, ki ob doseganju ciljev organizacije zadovolji tudi osebne cilje posameznika. Na ta način bodo zaposleni zadovoljni in motivirani za delo. Večina svetovno uspešnih podjetij gradi svoje konkurenčne prednosti na zaposlenih in zato kadrovska funkcija pridobiva pomen. Žal pa njen položaj v Sloveniji še ni tako izrazit kot drugod po svetu (Gorenak, 2009), večjo vlogo ima le v velikih korporacijah, kjer je veliko zaposlenih in imajo na voljo dovolj finančnih sredstev.

V raziskavah, ki so jih številni avtorji opravili v ZDA in Veliki Britaniji, so analizirali organiziranost kadrovske funkcije v malih podjetjih in jih primerjali z velikimi podjetji. Osredotočili so se na organiziranost kadrovske funkcije v malih podjetjih, ki se bistveno razlikuje od dejavnosti kadrovske funkcije velikih podjetij (Centrih, 2004, str. 24 – 26). Svoja spoznanja so predstavili v številnih strokovnih publikacijah. Tudi slovenski strokovnjaki so z raziskavami ugotavljali, da so »gazele« tista mala podjetja, ki imajo dobro razvito kadrovske politiko, rastejo in se širijo na tuje trge. Delovanje kadrovske funkcije pripomore k boljšemu vzdušju v podjetju in posledično privede k boljšim rezultatom. Kadrovska funkcija predstavlja v večini malih podjetjih le administrativno podlago, saj je za doseganje višjih ciljev potrebno od vodstva podjetja pridobiti podporo.

Namen diplomskega dela je predstaviti pomembnost kadrovske funkcije v podjetju, ugotoviti kakšno pozicijo zaseda v obravnavanem malem podjetju, kakšna je njena vloga in kolikšen je njen pomen.

Cilj diplomskega dela je opozoriti na vlogo kadrovske funkcije v podjetju, predstaviti njeno funkcijo v malem podjetju, celoten proces od izbire in zaposlovanja novih zaposlenih do oblik motivacije in merjenja zadovoljstva zaposlenih oziroma klime v podjetju. Na podlagi ugotovitev dejavnosti kadrovske funkcije iz strokovne literature so podani predlogi za izboljšanje te funkcijske vloge v podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, iz teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu skušam osvetliti obravnavano tematiko s pomočjo tuje in domače strokovne literature, ki je na voljo v obliki različnih člankov in elektronskih virov. Nekatere podatke sem pridobila iz objav Statističnega urada Republike Slovenije in uradnih listin. Največji vir informacij za praktični del predstavlja intervju z zaposlenimi in vodstvom v obravnavanem podjetju. Na podlagi delovnih izkušenj, ki sem jih pridobila s študentskim delom in analizo notranjih pravilnikov, prikazujem primer kadrovske funkcije izbranega podjetja.

Pred izdelavo diplomskega dela sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja, ki predstavljajo rdečo nit celotne naloge. Raziskovalno vprašanje št. 1. se glasi: ali ima kadrovska funkcija v malem podjetju sorazmerno manjšo vlogo in pomen kot v velikem? Raziskovalno vprašanje št. 2. skuša odgovoriti, kako okrnjen je v malih podjetjih proces zaposlovanja. Raziskovalno vprašanje št. 3. skuša razrešiti dilemo ali imajo v malih podjetjih pripravljene različne programe izobraževanj oz. usposabljanj in sistematiziran način usposabljanja za posamezno delovno mesto oziroma sektor?

Kot sem že omenila je delo razdeljeno v dva dela. Prvi del je sestavljen iz treh poglavij. Prvo opisuje značilnosti in kriterije malega podjetja. Drugo opredeljuje kadrovsko funkcijo, njeno vlogo v preteklosti in v današnjem času. Tretje poglavje pa obravnava kadrovsko funkcijo v malem podjetju, teoretični vidik, organiziranosti kadrovske funkcije v malem podjetju in njen pomen.

V praktičnem delu, ki je sestavljen iz treh poglavij, je v petem poglavju predstavljeno malo podjetje Borzen, d.o.o. in organizacija kadrovske funkcije v malem podjetju v praksi. Šesto poglavje prikazuje prepletanje nalog kadrovske funkcije v drugih funkcijah podjetja. V sedmem poglavju pa sem predstavila predloge za izboljšanje delovanja kadrovske funkcije v podjetju, ki so rezultat analize kadrovskih nalog v podjetju in proučevanja strokovne literature.

2 OPREDELITEV MALEGA PODJETJA

Zahteve po definiranju malih in srednje velikih podjetij so pogosto izhajale iz potreb države – bodisi iz čisto davčnih razlogov, pa tudi, da bi opredelili kategorije podjetij, ki so upravičena do državne (vladne) finančne podpore (Duh & Kajzer, 2002, str. 11).

V Sloveniji so prvič opozorili na pomen malopodjetniškega sektorja kot generatorja novih zaposlitev po letu 1990 v procesu prestrukturiranja gospodarstva (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 124). Velika podjetja so bila okorna in se niso uspela prilagoditi konkurenci, kar je povzročilo hitro ustanavljanje novih malih podjetij, ki so pripomogla k stabilizaciji gospodarskih razmer in zaposlila velik delež brezposelnih (Omerzel, 2008, str. 22).

Za opredeljevanje malih, srednjih in velikih podjetij obstajajo kvantitativni in kvalitativni kriteriji. Kvantitativne kriterije predstavlja število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota in panoga dejavnosti. Število zaposlenih je najbolj uporabljen podatek, saj je lahko obvladljiv in nanj ne vpliva stopnja inflacije, kar pa težko trdimo za ostale kvantitativne kriterije. Uporaba kriterijev je odvisna od namena opredeljevanja. Kvantitativni kriteriji so primerni za potrebe statistike, zakonodaje, dodeljevanja različnih vrst podpore, ker so natančni in enoumni. So tudi (tržni delež, neodvisnost podjetja, slog vodenja) primernejši za potrebe proučevanja upravljanja in vodenja podjetij (Duh & Kajzer, 2002, str. 11).

Tabela 1: Razmejitev malih, srednje velikih in velikih podjetij

Podjetje	Št. zaposlenih	Čisti prihodek od prodaje v EUR	Povprečna vrednost aktive v EUR
Mikro	do 10	do 2.000.000	do 2.000.000
Malo	do 50	do 7.300.000	do 3.650.000
Srednje	do 250	do 23.200.000	do 14.600.000
Veliko	od 250	od 23.200.000	od 14.600.000

Vir: Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 42/2006).

Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 42/2006) v Sloveniji ureja statusna vprašanja gospodarskih družb pri delitvi le teh na mala, srednja in velika podjetja ter upošteva kvantitativne kriterije. Za razvrstitev mora vsako podjetje zadostiti vsaj dvema od zgoraj naštetih kriterijev. Iz tabele (tabela 1) zgoraj je razvidno, da je kot malo podjetje opredeljeno tisto, ki ima do 50 zaposlenih, vrednost čistega prihodka od prodaje ne sme presegati 7,3 mio EUR in vrednost aktive ne sme presegati 3,65 mio EUR.

Po podatkih iz Statističnega urada Republike Slovenije (Podjetja po dejavnosti in velikosti, 2008) je bilo v Sloveniji ob koncu leta 2008 registriranih 7.661 malih podjetij. Mala podjetja so med seboj različna, imajo pa skupne značilnosti po katerih se razlikujejo od velikih podjetij. V primerjavi z velikimi, zaradi majhnega tržnega deleža nimajo vpliva na cene ali količine prodanih proizvodov, vodenje podjetja poteka na osebni ravni, brez strukture ter brez zunanjega nadzora. Mala podjetja so fleksibilnejša in se hitreje odzivajo na spremembe na trgu, imajo bolj omejene vire (vodstvene in finančne) in so zato bolj tvegana (Omerzel, 2008, str. 23 - 24).

3 OPREDELITEV KADROVSKE FUNKCIJE

Kadrovsko funkcijo v organizacijah izvajamo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli postavljene cilje (Svetlik & Zupan, 2009, str. 21).

Poslovni proces podjetja sestavlja več funkcij, eno izmed osrednjih predstavlja kadrovska funkcija. Slednja pridobiva pomen, saj so se v podjetjih začeli zavedati, da le najbolj usposobljeni in zadovoljni kadri vodijo k uspešnejšemu in bolj konkurenčnemu podjetju.

3.1 Definicija kadrovske funkcije

V svetu se oblikuje nova vloga kadrovske funkcije, kjer so klasična kadrovska opravila prevzeli linijski vodje, nekatere tudi posamezni zaposleni, kadrovske delavci pa naj bi postali upravitelji intelektualnega potenciala podjetij. Temeljne naloge kadrovske funkcije so povezane z zaposlovanjem, usposabljanjem in razvojem, motiviranjem in nagrajevanjem ter odnosi z zaposlenimi (Svetlik & Zupan, 2009, str. 21 - 22). Kadroviki skrbijo za motiviranje delavcev, odpravo vrzeli med obstoječim in potrebnim znanjem ter veščinami, ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih ter delovne uspešnosti, svetujejo vodstvu podjetja kako prilagoditi slog vodenja. Vloga kadrovske funkcije v svetu je strokovna pomoč menedžmentu pri načrtovanju potreb po kadrih, kadrovanju, razvoju kadrov, vrednotenju in nagrajevanju (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 22 - 23, 27).

3.2 Razvoj kadrovske funkcije skozi zgodovino

Vloga in pomen kadrovske funkcije sta se skozi zgodovino spreminjali. V preteklosti je v podjetjih vladala strma hierarhija delovnih mest na različnih nivojih, ki ni dopuščala veliko aktivnosti in razvoja na delovnem mestu. Kadrovska funkcija ni imela velikega pomena, saj so bili ljudje obravnavani kot strošek. Spremembe so povzročile podiranje strmih piramid, hierarhija v podjetjih je postala bolj ploščata in pomembnost kadrovske funkcije se je povečala. Odgovornost za kadre je počasi začela prehajati na vodje, ki so postali odgovorni za usposabljanje kadrov in njihovo sodelovanje ter na posamezne zaposlene, ki so odgovarjali za lasten razvoj na delovnem mestu.

Največje spremembe so se dogajale v času industrijske revolucije, ko so se zaradi izkoriščanja delovne sile okrepila sindikalna gibanja in uveljavili zametki delovnega prava z nalogo zaščite delavca pred delodajalcem (Svetlik & Zupan, 2009, str. 23 - 24). Kasneje je prehod v tržno orientirano gospodarstvo privedel do ponovne preobrazbe organizacije podjetij. V tem obdobju je prehajalo delo iz mehanskega v avtomatizirano, pojavilo se je moderno upravljanje s sodelovanjem pri odločanju, delegiranju dela in omogočanjem ustvarjalnosti pri delu. V podjetjih so se zavedli, da je razvoj družbe odvisen od razvoja ljudi (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 13), da je treba znanje nadgrajevati in da je pomembna fleksibilnost prilagajanja hitro spreminjajočem okolju. Prilagajanje svetovnemu dogajanju je začelo vplivati na organizacijsko strukturo podjetij. Z informatizacijo se poveča obveščenost znotraj in zunaj podjetja, vsi deli podjetja lahko med seboj komunicirajo in tako prispevajo k uresničitvi enakega cilja (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 62). Razvojne tendence se premikajo k večjim prizadevanjem za razvoj ljudi, kadrovskega potenciala, saj okolje zahteva bolj izobraženega, inovativnega, motiviranega

in samozavestnega delavca, ki potrebuje znanje in informacije, v tem času se uveljavi vseživljenjsko izobraževanje. Uveljavi se ravnanje s človeškimi viri (angl. *Human resource management*), to je nov pristop k upravljanju s človeškimi viri, ki temelji na vzajemnosti in ravnanju z zaposlenimi kot investicijo in ne kot, da so stroški. (Armstrong, 1996, str. 139).

Še vedno obstajajo podjetja, ki imajo strmo hierarhijo, to so državna podjetja kot sta na primer policija in vojska. Najbolj uspešna podjetja pa imajo ploščato organizacijsko strukturo. V takih podjetjih imajo usposobljene posameznike, ki organizirajo kadrovske funkcije (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 62).

3.3 Širše definiranje kadrovske funkcije

Kadrovska funkcija ima zelo razvejano vlogo v podjetju. Njen vpliv se pojavi že pri planiranju in vodi vse do kontrole, tako razvija mrežo kadrovskega procesov v celem podjetju (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 57). Skozi zgodovino se je kadrovska funkcija preoblikovala in pridobila na pomembnosti. Povečala je svojo vlogo v podjetju in posegla v delo vodstvenega kadra. Nekateri procesi kadrovske funkcije ne spadajo neposredno v delovno področje in pristojnost kadrovske službe, kljub temu pa odločilno vplivajo na zavzetost ljudi pri uresničevanju ciljev. Kadrovska funkcija je vključena v načrtovanje novih zaposlenih, pripravlja izobraževalne plane in programe v sodelovanju z operativnimi vodji, ki ugotavljajo slabosti v delovnem procesu (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 57).

4 KADROVSKA FUNKCIJA V MALEM PODJETJU

V malih podjetjih so včasih zaposleni razlika med uspehom in propadom. Odgovornosti za mala podjetja so ravno tako velike kot za velika podjetja, ampak naloge v malih podjetjih niso tako lahko delegirane (Hodgetts & Kuratko, 1995, str. 372).

Tabela 2: Značilnosti malih in srednje velikih podjetij nasproti velikim podjetjem - kadrovska funkcija

Mala in srednje velika podjetja	Velika podjetja
Majhno število zaposlenih	Veliko število zaposlenih
Pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile	Pogosto velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile
Zaposlen komaj kak sodelavec z visokošolsko izobrazbo	Zaposlenih veliko sodelavcev z visokošolsko izobrazbo
Pretežno široko strokovno znanje	Močno izražena tendenca po specializaciji
Velik del sodelavcev zadovoljnih z delom	Malo sodelavcev zadovoljnih z delom

Vir: M. Duh & Š. Kajzer, Razvojni modeli podjetja in menedžmenta, 2002, str. 26.

V malih podjetjih mora vodstvo optimalno izkoristiti znanja, sposobnosti in spretnosti majhnega števila zaposlenih, zato so odgovornosti in naloge kadrovske funkcije v malem podjetju prav tako pomembne kot v velikih.

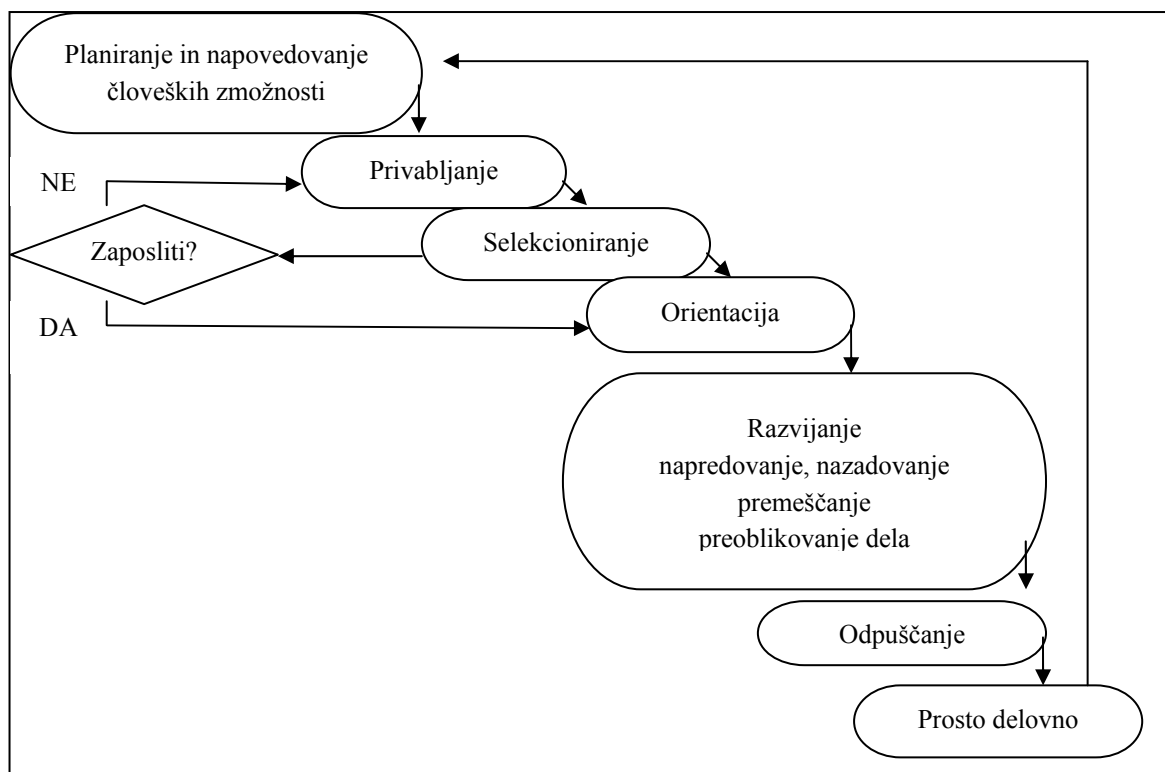
V tabeli (tabela 2) na prejšnji strani so prikazane razlike med malimi in velikimi podjetji na področju kadrovske funkcije. Kadrovska politika je pomembna za boljšo konkurenčnost in večji profit podjetja, zato imajo majhna podjetja z dobro pripravljeno kadrovsko politiko večjo produktivnost, boljši konkurenčni položaj na domačem in tujem trgu in rastejo hitreje od tistih, ki omenjene politike nimajo (Gibb & Rebernik, 1994, str. 22).

Znanja s področja upravljanja človeških virov so skromnejša kot v velikih (Žabkar, 1995, str. 36). Zaradi visokih stroškov si ne morejo privoščiti samostojnega delavca za področje kadrov, to delo praviloma izvaja direktor podjetja, operativno-administrativna dela pa v večini primerov izvaja poslovna sekretarka ali tajnica podjetja (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 26). Tudi raziskave različnih avtorjev za malo gospodarstvo navajajo, da v večini malih podjetjih nimajo kadrovskega oddelka, s kadrovsko funkcijo se ukvarja lastnik sam in po navadi le v okviru, ki je zakonsko predpisan.

4.1 Proces zaposlovanja

V malih podjetjih vsak novi zaposlen vpliva na klimo v podjetju, zato avtorji navajajo pomembnost ustrezne izbire novega zaposlenega. Proces zaposlovanja je razdeljen na več korakov, ki so prikazani na spodnji sliki (slika 1).

Slika 1: Proces zaposlovanja



Vir: J. Florjančič & B. Paape, Kadri in management: Izbrana poglavja, 2004a, str. 42.

Posamezna faza procesa zaposlovanja zahteva od podjetja veliko načrtovanj in priprav, glede na raziskave pa v malih podjetjih le-tem ne posvetijo dovolj časa. Pogosto določene korake izpustijo, saj menijo da je to domena velikih podjetij (Cowell, 2009). Naloga

V malih podjetjih je pogosto uporabljena metoda eksternega pridobivanja zaposlenih, torej privabljanje kandidatov z atraktivnimi oglasi in tako imenovana »ustna metoda«, to je poizvedovanje pri prijateljih, znancih, zaposlenih (Jameson, 2000, str. 45). Na zunanjem trgu se pojavi ovira, ker imajo mala podjetja na trgu bistveno manjšo moč, saj jim le-ta z boljšimi ponudbami prevzamejo najbolj kvalificiran kader (Žabkar, 1995, str. 36). Majhen odstotek malih podjetij pri iskanju vodstvenih kadrov najame agencije za zaposlovanje, ki pripravijo ožji izbor in v podjetje pripeljejo le ljudi s pravimi kvalifikacijami (Hodgetts & Kuratko, 1995, str. 379).

Selekcija in izbira zaposlenih je dvostranski proces. Izbira in odloči se organizacija in kandidat, zato je pomembno navajati točne informacije o delu, predvidenih obveznostih, sodelavcih in vrednotah podjetja (Merkač Skok, 2005, str. 108). Napačne odločitve in slaba izbira novih zaposlenih za seboj pusti visoke stroške; stroški zaposlitve in uvajanja nadomestitve (Newell & Scarbrough, 2002, str. 88 - 89). V malih podjetjih formalnega testiranja skoraj ni, kot metoda izbire prevladujejo razgovori in poskusno delo (Centrih, 2004, str. 37). Pri razgovorih sodeluje po navadi oseba iz kadrovske službe in neposredno nadrejeni.

Uvajanje je proces, da se novo zaposlen delavec seznaní s podjetjem, njegovimi cilji, opravili in nalogami, ki jih bo opravljal, ter z delovno skupino in vodjami. Cilj uvajanja je seznanitev s postopki pri opravljenih, boljše uvajanje pomeni manj stroškov za podjetje. V malih podjetjih je najbolj uveljavljena metoda uvajanja v delo, ki ji Hodgetts in Kuratko (1995, str. 382) pravita uvajanje na delu (angl. *On the job training*). Vodja sektorja pokaže novemu zaposlenemu, kako se v podjetju izvajajo procesi. Zaposleni postavi svoja vprašanja in vodja z dodatnimi vprašanji preveri obvladovanje pokazanih aktivnosti. Zaposleni nato sam opravi postopke, ki jih vodja preveri in predlaga nasvete, kako bi se v prihodnje izognili napakam.

Delovne dosežke najbolje ocenjuje neposredni vodja. Ocenjevalni sistem je največkrat prikazan grafično v ocenjevalnih lestvicah od ena do pet glede na kakovost dela (Hodgetts & Kuratko, 1995, str. 383). Namen ocenjevanja je motivirati zaposlenega k še večji delovni uspešnosti (Centrih, 2004, str. 39). V malih podjetjih vodje lažje vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, saj je organizacijska struktura prilagojena in vpliva na večjo pretočnost informacij. Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 89). Pri tem pa ga vodja z različnimi pristopi usmerja, da svoje potrebe zadovoljuje v smeri zadovoljevanja ciljev podjetja. V primeru, da se v podjetju pojavi prosto delovno mesto, se proces zaposlovanja ponovi od začetka.

4.2 Organiziranje kadrovske funkcije v malem podjetju

Avtorji različnih raziskav na temo organiziranja kadrovske funkcije v malih podjetjih poudarjajo, da je razvoj le-te skladen z rastjo podjetja. V malih podjetjih po navadi ni specializiranega kadrovskega oddelka in zaposlenih strokovnjakov s kadrovskega področja, v večini primerov je lastnik malega podjetja tisti, ki opravlja kadrovsko funkcijo (Centrih, 2004, str. 24).

Razvoj kadrovske funkcije raste sorazmerno z rastjo podjetja. Nova tehnologija in razmišljanje pa je privedla do tega, da so naloge kadrovske funkcije razdeljene tudi med vodje in posamezne zaposlene. V velikih podjetjih kadrovski specialisti z ustrezno izobrazbo svetujejo menedžmentu pri odločanju o kadrih. V malih podjetjih pa nimajo posebnih kadrovskih strokovnjakov, ki bi svetovali vodstvu. O kadrovskih odločitvah se odloča na ravni vodstva, s posvetom ostalih vodij oddelkov, administrativne zadeve pa opravlja poslovni sekretar. Le v nekaj podjetjih imajo za administrativne zadeve zaposlenega kadrovskega referenta. Velikost podjetja vpliva na uporabo formalnih kadrovskih praks, v malih podjetjih je uveljavljen neformalni pristop k menedžmentu človeških virov (Jameson, 2000, str. 43).

V podjetjih po svetu je vedno bolj uveljavljena praksa zunanjega izvajanja (angl. *Outsourcing*) kadrovske funkcije. Prednosti zunanjega izvajanja kadrovske funkcije v malem podjetju je razbremenjenost vodstva z administrativnimi zadevami in osredotočenost na produktivnost podjetja. Zaradi hitro spreminjajočega okolja se mora podjetje hitro prilagajati, zato mora imeti konstantno podatke pripravljene, mala podjetja nimajo resursov za razvoj svoje tehnologije, zato je smiselno podati aktivnosti v zunanje izvajanje. Podjetje lahko pridobi širši spekter znanja in zaradi nižjih stroškov poslovanja več finančnih sredstev (Zupanc, 2009, str. 28). V podjetjih se zunanjega izvajanja poslužujejo predvsem na področju izobraževanja in usposabljanja, saj je na trgu veliko ponudnikov, ki so pripravljene različna izobraževanja prilagoditi potrebam posameznega podjetja. Malo manj na področju pridobivanja in izbora kandidatov za novo delovno mesto, najmanj pa se poslužujejo zunanjega izvajanja plač in ugodnosti. Podjetju pa se zaradi občasne potrebe po specifičnih storitvah izbire kadrov ne izplača imeti strokovnjaka za to področje (Oraščanin Kočič, 2007, str. 126), med tem ko se prenosa celotne kadrovske funkcije na zunanje izvajalce v Sloveniji poslužuje zelo malo podjetij.

5 ORGANIZIRANOST KADROVSKE FUNKCIJE V PODJETJU BORZEN D.O.O.

Mala podjetja v katerih imajo dobro kadrovske politiko, imajo večjo produktivnost in konkurenčno pozicijo na lokalnem in mednarodnem trgu in rastejo hitreje kot tiste, ki le-te nimajo (Gibb & Rebernik, 1994, str. 22).

Namen tega poglavja je predstavitev podjetja Borzen d.o.o., njegove dejavnosti, organizacijske sestave, zaposlenih ter organiziranje kadrovske funkcije od procesa zaposlovanja do motivacije in izobraževanja zaposlenih. Skušala bom odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Borzen d.o.o. je bilo ustanovljeno 28. marca 2001 kot hčerinsko podjetje Elektro Slovenija d.o.o. za izvajanje dejavnosti gospodarske javne službe organiziranja trga z električno energijo, od decembra 2007 pa je v stoddstotni lasti Vlade Republike Slovenije. Kot organizator trga s svojimi storitvami zagotavlja in omogoča usklajeno delovanje slovenskega elektroenergetskega sistema. V okviru Centra za podpore podpira okoljevarstveno politiko, osvešča javnost in izvaja podporno shemo za proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov. Vzpostavili so portal za lesno biomaso, kjer se na enem mestu srečujeta ponudba in povpraševanje, informacije ter omogoča pregled na področju biomase. Dejavnost borze z električno energijo so maja 2008 prenesli na novonastalo hčerinsko podjetje BSP Regionalna Energetska Borza d.o.o.. S tem je Borzen uspešno uresničil enega svojih strateških ciljev - vzpostavitev regionalne energetske borze v jugovzhodni Evropi. Drugi pomembni strateški cilji podjetja so spodbujanje in zagotavljanje tržnih mehanizmov rabe zelene energije, sistemsko urejen, pregleden, učinkovit in konkurenčen slovenski trg z električno energijo (Kratka predstavitev podjetja, 2010).

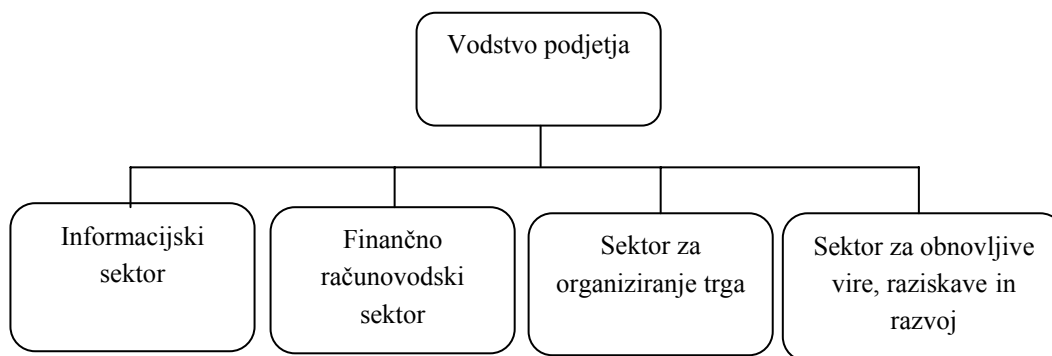
Vizija podjetja je delovati kot slovenska institucija za izvajanje storitev s področja organiziranja trga ter zagotavljanje tržnih mehanizmov na energetskih trgih. Visoko strokoven in nevtralen Borzen je promotor razvoja trgov, njihove učinkovitosti ter prenosa znanj in izkušenj v Slovenijo (Poslanstvo, vizija in cilji, 2010).

Poslanstvo podjetja je, da z razvojem organiziranega trga električne energije, storitvami s področja energetike in s svojo širitvijo v mednarodni elektroenergetski prostor, vsem udeležencem zagotovi pregledno in učinkovito poslovanje ter delovanje organiziranega trga kot celote (Poslanstvo, vizija in cilji, 2010).

V podjetju se zavedajo, da kadri prispevajo veliko k vrednosti podjetja in uspešnosti poslovnih rezultatov. Zato skrbijo za kakovosten izbor sodelavcev, za njihov nadaljnji osebni in strokovni razvoj, ter za njihovo zadovoljstvo in motivacijo.

Iz slike (slika 2) na naslednji strani je razvidno, da je podjetje razdeljeno v štiri sektorje. Vsak posamezen sektor ima vodjo in približno štiri zaposlene. Pravna služba, odnosi z javnostmi, poslovni sekretar in koordinator kadrovske zadeve pa spadajo pod vodstvo podjetja.

Slika 2: Organizacijska struktura zaposlenih v podjetju Borzen d.o.o.



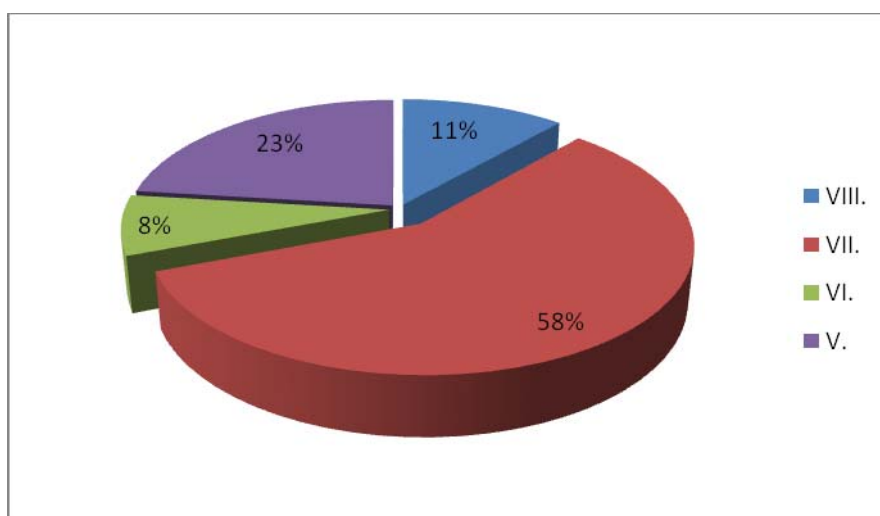
Vir: Organizacijske enote v podjetju, 2010.

Konec poslovnega leta 2008 je bilo v podjetju zaposlenih 22 ljudi, podjetje je imelo čistih prihodkov od prodaje 2,52 mio EUR, aktiva je znašala 2,57 mio EUR (Letno poročilo, 2009, str. 35 - 40). V letu 2009 so z 1 delavcem prekinili delovno razmerje, na novo pa so zaposlili 5 sodelavcev. Nove zaposlitve so bile večinoma posledica zamenjav in deloma povečanega obsega dela v podjetju. Povprečna starost zaposlenih je 34 let, kar pove, da v podjetju deluje mlad in ambiciozen tim zaposlenih, ki so polni energije, elana in delovne vneme.

Podjetje vsem zaposlenim nudi nezgodno zavarovanje, zaposlenim za nedoločen čas pa podjetje omogoča tudi prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.

Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju se iz leta v leto izboljšuje. Konec leta 2009 je bilo od skupno 26 zaposlenih, 15 s VII. stopnjo izobrazbe, 3 z VIII., 2 s VI. in 6 s V., kot je prikazano na spodnji sliki.

Slika 3: Izobrazbena struktura v podjetju Borzen d.o.o. na dan 31.12.2009



Podjetje uvrščamo v skupino malih podjetij glede na kriterije, ki jih za mala podjetja opredeljuje Zakon o gospodarskih družbah. Podjetje ustreza vsem kriterijem za malo

podjetje, ima manj kot 50 in več kot 10 zaposlenih, čisti prihodek ne presega 7,3 mio EUR in vrednost aktive ne presega 3,65 mio EUR.

5.2 Predstavitev delovnega mesta Koordinator za kadrovske zadeve

Za administrativne zadeve kadrovske tematike skrbi v podjetju Koordinator za kadrovske zadeve (v nadaljevanju kadrovik). Naloge tega delovnega mesta zajemajo spremljanje delovno-pravne zakonodaje na državnih portalih za zaposlovanje in prebiranje različnih kadrovskih časopisov ter izobraževanje s področja kadrovske dejavnosti. Kadrovik v sodelovanju s pravno službo v podjetju pripravlja, spreminja in dopolnjuje pravilnike in interne akte podjetja iz delovno-pravnega področja, pripravlja dokumentacijo za zaposlovanje, pravni sektor pa pripravi, pregleda in odobri pogodbo. Ostale administrativne zadeve, prijave na izobraževanja, ter zdravniške preglede pa pripravi v sodelovanju s posameznim zaposlenim oz. vodjo sektorja.

Kadrovik pripravlja podatke za obračun osebnih dohodkov, vodi evidenco prisotnosti in odsotnosti delavcev zaradi bolezni, službene poti in druge odsotnosti. Skrbi za pravilno izvajanje zahtev iz področja varstva pri delu, požarnega varstva in preventivnih zdravstvenih pregledov v sodelovanju z zunanjim izvajalcem. Zakonsko predpisano hrani osebne mape zaposlenih, ki zajemajo osebne podatke, zdravniška potrdila, sklepe za dopust, mentorstvo, komisije, pregled dopustov skozi leta, diplome izobraževanj, prijavo/odjava/sprememba podatkov in mapo z osebnimi podatki o študentih in študentskem delu v zaklenjeni omari.

Ob koncu poslovnega leta pripravi delovni koledar za naslednje leto, sklepe za dopust, za zaposlene v prihodnjem letu, pripravi sestavek z analizo zaposlenih za letno poročilo ter hkrati opravlja druga dela po nalogu direktorja.

5.3 Sistematizacija delovnih mest

V podjetju imajo pripravljeno sistemizacijo delovnih mest, to je organizacijsko kadrovski akt, ki je sestavljen iz pravilnika o organizaciji in sistemizaciji, opisov delovnih mest in prilog. Podjetje je pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest sprejelo leta 2008 in ga objavilo na intranet-ni strani podjetja. Pravilnik in sistemizacijo so pripravili v pravni službi, s sodelovanjem vodij oddelkov.

Sistemizacija delovnih mest je urejen in transparenten sistem delovnih mest podjetja, s katerim se urejajo povezave delavcev za doseganje ciljev podjetja in podlaga za organiziranje delovnega procesa, delitev dela med delavce, razmejitev del in nalog, pristojnosti in odgovornosti za delovna mesta in organizacijske enote, izvajanje kadrovske politike in urejanje delovnih razmerij (določanje potrebnega števila delavcev, načrtovanje, sprejemanje, razporejanje, napredovanje, izobraževanje, nagrajevanje, motiviranje ipd.),

razvoj kadrov. Določa delovna mesta, osnovno vrednotenje delovnih mest z njihovo uvrstitvijo v tarifne in plačilne razrede, pogoje za opravljanje del in nalog na delovnem mestu, minimalne pogoje za sklenitev pogodbe o zaposlitvi, druge pogoje za opravljanje del na konkretnem delovnem mestu (Interno gradivo, 2008b, str. 7).

Opisni listi (priloga 1) za posamezno delovno mesto v podjetju vsebujejo glavne značilnosti, ki jih navaja literatura (Interno gradivo, 2008b, str. 7):

- naziv delovnega mesta,
- uvrstitev v temeljno organizacijsko enoto,
- tarifni razred,
- opis in vrste del in nalog,
- cilji na delovnem mestu,
- usposobljenost, potrebna za zasedbo delovnega mesta,
- zahtevana stopnja strokovne izobrazbe in želena smer izobrazbe,
- delovne izkušnje.

Pripravili so jih vodje sektorjev v posvetovanju z direktorjem in zaposlenimi, ki zasedajo posamezno delovno mesto.

V podjetju se zavedajo, da je potrebno spremljanje sprememb in stalno prilagajanje sistemizacije novostim v podjetju. Za to nalogo je zadolžen pravnik, ki v sodelovanju z vodjem redno beleži spremembe in poskrbi za njihovo uradno potrditev s strani direktorja podjetja in objavo na intranet-ni strani podjetja.

5.4 Proces zaposlovanja

Proces zaposlovanja je razdeljen na več korakov. V širšem pomenu besede, zaposlovanje predstavlja korake od pripravljanja plana novih kadrov do ravnanja z novimi zaposlenimi. V ožjem smislu besede pa pomeni pridobivanje novega zaposlenega.

5.4.1 Načrtovanje potreb po kadrih

Veliko lastnikov malih podjetij planira vse vidike poslovanja njihovih podjetij, razen organiziranja dela in ljudi, ki opravljajo to delo (Tate, Cox, Hoy, Scarpello & Stewart, 1992, str. 380).

V nasprotju z velikimi podjetji, kjer je veliko število zaposlenih in je potreba po načrtovanju večja, se glede na raziskave, v malih podjetjih manj ukvarjajo z načrtovanjem človeških virov, čeprav predstavljajo zaposleni glede na literaturo temelj podjetja (Jurjec, 2007, str. 29). V obravnavanem podjetju se zavedajo, da je načrtovanje kadrov v podjetju tako pomembno kot načrtovanje finančnih sredstev. Zato enkrat letno v sodelovanju vseh

sektorjev vodje pripravljajo letne poslovne načrte, v katerih napovedujejo finančne izkaze, investicije, projekte, organizacijo in prihodnje potrebe po kadrih, torej interni plan kadrov. Letni načrt potrди vodstvo.

Po pregledu preteklih letnih planov podjetja sem ugotovila, da je letni plan sestavljen iz treh postavk. Prva postavka zavzema pregled zaposlenih, njihove izobrazbe v prejšnjem letu ter napovedi novih zaposlitev in njihove izobrazbe, druga opisuje načrt stroškov za izobraževanje, tretja pa predstavlja socialno varnost zaposlenih.

V podjetju se pogosto med poslovnim letom pokažejo potrebe po novih sodelavcih zaradi povečanega obsega dela, odhajanj na porodniške dopuste in novih projektov. Za nova delovna mesta vodja sektorja pripravi opis delovnega mesta, ki definira odgovornosti in naloge za novo delovno mesto, zahtevana znanja, izkušnje ter širši opis dela. Kadrovik oblikuje opisni list in ga doda k ostalim, ki so zbrani v sistemizaciji podjetja. V primeru, da nov sodelavec zasede že opredeljeno delovno mesto, se opisni list ne pripravlja.

5.4.2 Pridobivanje kadrov

Temeljni cilj pridobivanja delavcev je, da organizacija za neko delovno mesto razpolaga z zadostnim številom dobrih kandidatov, med katerimi lahko izbira v nadaljnjem postopku kadrovanja, in da to ne stane preveč (Svetlik & Zupan, 2009, str. 295).

Ko so pripravljene načrti za zaposlovanje in kasneje, ko so oblikovani opisi za nova delovna mesta, se po državnih regulativah za zaposlovanje začne proces zaposlovanja. Podjetje mora upoštevati načelo javnosti, po katerem mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje (Lipičnik, 1997, str. 83).

V podjetju pridobivajo kandidate iz zunanjega trga dela. Metode, uporabljene v podjetju, so objave oglasov na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije, fakultetah, študentskem servisu, metoda neformalnega pridobivanja novih zaposlenih, to je poizvedovanje pri prijateljih, službenih kolegih, bivših zaposlenih ter profesorjih. Glede na teorijo je tako imenovana »ustna metoda« tudi najbolj uveljavljena v malih podjetjih. V podjetju uporabljajo tudi metodo pridobivanja zaposlenih, ki pa v literaturi ni predstavljena kot značilna za mala podjetja, to je interno zaposlovanje. V našem primeru je to napredovanje kvalificiranih zaposlenih na prosto vodstveno pozicijo, premeščanje zaposlenih znotraj podjetja in zaposlovanje študentov, ki se v primeru prostega delovnega mesta redno zaposlijo v podjetju. Pri notranjem kadrovanju je ocena kandidata lažja, potrebno je manj uvajanja in usposabljanja.

Iz stroškovnega vidika manj primerna sta načina pridobivanja kandidatov z objavo oglasov v sredstvih javnega obveščanja (časopis, revije,..) in zasebne agencije za zaposlovanje, zato se jih v podjetju ne poslužujejo. V preteklosti so se že odločili za spletno kadrovanje. Ugotovili so, da je objava oglasa na spletnih portalih za zaposlovanje cenejša v primerjavi

s tiskanimi oglasi, odziv kandidatov velik in komunikacija hitra, kar je prihranilo čas in denar. Izkazalo se je, da so tudi slabe lastnosti, s katerimi so se v podjetju morali soočiti. Spletno kadrovanje je pritegnilo zelo širok obseg kandidatov skozi katerega se je težko prebijati. Porabili so veliko časa pri urejanju in prebiranju prošenj.

Oglas za prosto delovno mesto pripravi vodja oddelka. O prostem mestu obvesti kadrovika, da pripravi dokumentacijo in o prostem mestu obvesti Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. V podjetju se zavedajo, da je izbira in zaposlovanje dvosmerni proces. Tako kot podjetja ocenjujejo kandidate, tudi kandidati, ki iščejo zaposlitev primerjajo informacije s svojimi pričakovanji preden se odločijo za prijavo. Zato se vodje pri oblikovanju oglasa posvetujejo z osebo, ki je v podjetju odgovorna za odnose z javnostmi.

Prejete prošnje kandidatov vsebujejo različno dokumentacijo in osebne podatke, zato kadrovik opravlja z njimi v skladu z aktom o varovanju osebnih podatkov.

5.4.3 Izbira novih kadrov

Selekcija in izbira ni samo enostranski proces. Izbira in odloči se organizacija - za kandidata, če ji ustreza, izbira in odloči pa se tudi kandidat - za organizacijo ali proti njej. Odvisno od tega, koliko in kakšne informacije o delu, predvidenih obveznostih in možnostih, o sodelavcih, filozofiji in vrednotah podjetja, je kandidat med selekcijskim procesom pridobil (Merkač Skok, 2005, str. 108).

Glede na metode pridobivanja novih zaposlenih v podjetju se odražajo metode izbire novih kadrov. V primeru, da se v podjetju odločijo za interno zaposlovanje, je proces zaposlitve zožen, selekcija ni potrebna, saj je kandidat že izkazal svoje sposobnosti, osebnostne značilnosti in pridobil delovne izkušnje. To največkrat pomeni, da zaposlijo osebo, ki je v podjetju opravljala študentsko delo na prazno delovno mesto ali pa oseba napreduje oz. je prerazporejena na drugo delovno mesto zaradi povečanega obsega dela.

Na drugi strani pa je druga oblika pridobivanja kandidatov, eksterno pridobivanje. Ko vodje izbirajo nove zaposlene glede na prejete prošnje, skozi intervjuje in občasno glede na opravljene teste ocenjujejo sposobnosti kandidatov. Vodja in neposredni nadrejeni oz. namestnik vodje izbereta ožji krog kandidatov, ki so povabljeni na neformalni intervju oz. razgovor. Naloga kadrovika je priprava pisnih odgovorov vsakemu prijavljenemu na razpis prostega delovnega mesta, to zajema pozitivne odgovore, povabila na intervju in negativne odgovore, pripravi vse administrativne zadeve za razgovor, pri samem razgovoru pa ne sodeluje.

V podjetju so kot metode ugotavljanja ustreznosti kandidatov uveljavljeni intervjuji. Na intervjuju sodelujeta vodja sektorja in neposredni nadrejeni v nekaterih primerih sodeluje tudi direktor. Kriterij izbora, ki se pojavljajo v podjetju pri izbiri kandidatov so izobrazba, delovne izkušnje, osebnostne lastnosti in spretnosti. Za večino vodij v podjetju

predstavljajo najpomembnejši kriterij osebnostne lastnosti, temu sledita izobrazba in delovne izkušnje, nazadnje pa še veščine in spretnosti. To je tudi vzrok, da v podjetju uporabljajo semistrukturiran intervju, na katerem ocenjujejo osebnostne lastnosti na podlagi pogovora. V nekaterih primerih opravijo kandidati tudi manjši test, s katerim preverijo zahtevane sposobnosti kandidata. Večjih psiholoških testov ne izvajajo. V primeru, da odločitev ni soglasna, se ključne kandidate povabi na drugi razgovor, na podlagi katerega se odločijo.

Testiranje uporablja podjetje zato, da ugotovi kandidatove zmožnosti v simulirani situaciji in tako ugotovijo njegovo uspešnost. V primeru, da se uporabi metoda testa, je le-ta v pisni obliki in se nanaša na ugotavljanje praktične sposobnosti pri konkretnem delovnem procesu.

Pregled priporočil, v katerih kandidatu prejšnji delodajalec poda mnenje, je v svetu vedno bolj uveljavljeno. V podjetju ne zahtevajo priporočil in jih ne preverjajo. Kot sem že prej omenila, je pogostost prve zaposlitve v podjetju velika, zato tudi postopek ni uveljavljen in ni odločilen.

Ko je kandidat izbran, vodja njegove podatke sporoči kadroviku. Ta komunicira s kandidatom do prihoda na delo in uredi vso potrebno dokumentacijo. V tajništvo se sporoči datum prihoda, da lahko tajnica pripravi kartico za vstop v podjetje.

5.4.4 Uvajanje na delovno mesto

Cilj uvajanja je, da novi delavec začne, kolikor je mogoče hitro delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo (Svetlik & Zupan, 2009, str. 329).

Postopek uvajanja zaposlenega v delovni proces je v velikih podjetjih formalizirano in v naprej pripravljeno, obsega vse od predstavitve zgodovine podjetja in osnovnih aktov, opis proizvodov oz. storitev, kadrovske politiko (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 65 - 66). Za manjša podjetja pa je značilna manjša formalnost, trajanje pa je odvisno od zahtevnosti delovnega procesa in odgovornosti delovnega mesta.

Uvajanje novega zaposlenega v njegovo delo se prične, ko se postopek selekcije konča. V podjetju je standardiziran postopek vključitve najmanj šestmesečnega poskusnega dela v pogodbo za določen in nedoločen čas. Uveljavljene so tudi pogodbe o zaposlitvi pripravnikov. Doba pripravništva je dolga največ eno leto. Kadrovik pripravi sklepe, s katerimi se določi komisija in mentor, ki delavca uvaja. Sklepe odobri direktor. Pred iztekom dobe pripravništva, pripravnik predstavi in zagovarja pripravniško nalogo, ki jo v času pripravništva pripravi. Po koncu obdobja komisija oceni uspešnost pripravnika na podlagi ocene mentorja, pripravljene naloge in ustnega zagovora.

Kadrovik v podjetju poskrbi zato, da je urejena in izmenjana vsa dokumentacija pred začetkom zaposlitve novega sodelavca, določi datum zdravniškega pregleda in izobraževanja iz varnosti pri delu. Novemu sodelavcu ob prihodu omogoči dostop do različnih pravilnikov podjetja, ki se v elektronski obliki nahajajo na intranetu in mu predlaga pregled spletne strani podjetja, kjer si prebere vizijo, cilje in strategijo podjetja. Vodja sektorja, neposredni nadrejeni oz. mentor, naredi obhod z novim sodelavcem po podjetju in ga predstavi vsem zaposlenim. Največ o uveljavljenih postopkih in organizaciji pa se nauči od sodelavcev s katerimi deli pisarno. Vodje sektorjev v vlogi mentorja poskrbijo za oporo, prenos znanja in pomoč novemu zaposlenemu v procesu uvajanja v delo, delovne naloge in odgovornost prenašajo novemu delavcu postopoma, glede na hitrost osvojitve procesov.

5.4.5 Ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih

Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je logična posledica in predstavlja nekakšne »kontrolne točke« v procesu (operativnega) izvajanja nalog, ki izhajajo iz zastavljene vizije, strategije in načrtov (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 80).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je v podjetju vpeljeno zato, da se na podlagi ocen odločajo o povišanih plač, napredovanjih, premeščanjih, dodatnih izobraževanjih in odpustitvah. Delo podrejenega ocenjuje neposredno vodja, torej vodja sektorja, saj lahko le-ta najbolje oceni uspešnost dela podrejenega.

Nagrajevanje zaposlenih se v podjetju odraža v materialnih in nematerialnih oblikah nagrajevanja. Nematerialne oblike nagrajevanja se odražajo v organiziranju teambuilding-ov in piknikov, ki jih prireja podjetje v namen zblizanja zaposlenih, možnost brezplačnega obiska različnih športnih aktivnosti, dodatnega izobraževanja. Materialne oblike nagrajevanja pa se odražajo v plačnem sistemu podjetja, variabilnem delu plače, katerega višino na mesečni ravni določa vodja sektorja glede na opravljeno delo posameznika ter druge finančne nagrade (trinajsta plača, božičnica, jubilejne nagrade, regres, odpravnina pri upokojitvi). Ob zaposlitvi delavec prejme v last prenosni telefon po lastni izbiri, v okviru pravilnika o prenosnih telefonih, zaposleni z večjo odgovornostjo pa tudi prenosni računalnik.

Ocenjevalni sistem za napredovanje je določen v pravilniku o delovnih razmerjih. Predlog za napredovanje v višji plačilni razred poda vodja sektorja, ki predhodno izpolni obrazec Merila za napredovanje, kjer oceni v ocenjevalnih lestvicah od ena do pet uspešnost pri delu. V primeru, da zaposlen doseže določeno število točk, ga lahko predlaga za napredovanje v višji plačilni razred.

5.4.6 Prekinitev delovnega razmerja

V preteklosti je bilo eno izmed temeljnih pravil delovnega prava pravilo, da lahko delavcu delovno razmerje preneha v primerih in pod pogoji, ki jih določa zakon (Možina, 2002, str. 357).

V obravnavanem podjetju imajo pripravljen pravilnik o delovnih razmerjih, ki narekuje, da pogodba o zaposlitvi oz. delovno razmerje preneha na način in pod pogoji, ki jih določa Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 42/2002):

- s potekom časa za katerega je bila sklenjena,
- s smrtjo delavca,
- s pisno sporazumno razveljavitvijo pogodbe o zaposlitvi,
- z redno ali izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi,
- s sodbo sodišča,
- po samem zakonu, v primerih, ki jih določa Zakon o delovnih razmerjih, in
- v drugih primerih, ki jih določa zakon.

Ob prenehanju delovnega razmerja mora delodajalec delavcu vrniti delovno knjižico, razen v primeru, da ima delavec le spletno delovno knjižico. Na zahtevo delavca mora delodajalec delavcu vrniti dokumente, ki mu jih je delavec izročil ob sklenitvi delovnega razmerja ali v času trajanja delovnega razmerja ter mu izdati potrdilo o delovnih izkušnjah, tako imenovano priporočilo. Priporočilo, ki vsebuje naziv delovnega mesta z navedbo tarifne skupine, čas dela na delovnem mestu, dela in naloge ter odgovornosti na delovnem mestu, pripravi vodja in odobri direktor. Kadrovik zaposlenemu izda potrdilo o prejemu regresa in količini dopusta, pripravi zapisnik oz. seznam sredstev (prenosni računalnik, GPS-naprava, routar,...), ki jih mora oseba vrniti v podjetje, oziroma se v računovodstvu pripravijo dokumenti za odkup le-teh. Delavec ob odhodu preda kartico za vstop v podjetje pri poslovni sekretarki.

5.5 Izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih

V poslovnem svetu se dogajajo spremembe, ustvarjajo se novi produkti in razvijajo nove tehnologije. Da podjetje ne zaostaja za konkurenco, je pomembno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V obravnavanem podjetju se zavedajo, da kadri predstavljajo neprecenljivo vrednost v kapitalu podjetja, zato jim zagotavljajo njihov osebni in strokovni razvoj ter izobraževanje in usposabljanje. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da z izpopolnjevanjem znanja, svojih spretnosti in veščin vplivajo na razvoj in uspešnost podjetja. Nova znanja so na eni strani pomembna za podjetje kot celoto, z njimi pa je zagotovljen tudi razvoj posameznikov. Na ta način so združeni strateški cilji podjetja z osebnimi cilji zaposlenih, vse to pa pomembno vpliva na pripravljenost sprejemanja izzivov in obvladovanja sprememb.

V pravilniku o delovnih razmerjih (Interno gradivo, 2008a, str. 11) in v posameznih pogodbah o delu je zapisano, da imajo zaposleni pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v interesu delodajalca in v lastnem interesu. Delavcu, ki se izobražuje, podjetje povrne stroške prevoza, šolnine, idr. Izobraževanja, ki se odvijajo znotraj podjetja, izvajajo zunanji sodelavci in se nanašajo predvsem na zakonsko predpisano usposabljanje za varnost pri delu. Delavci se samostojno izobražujejo predvsem na področju znanja tujih jezikov.

V podjetju ni pripravljenega pravilnika ali programa za izobraževanje. Izobraževanje v lastnem interesu je urejeno s pogodbo o izobraževanju med delavcem in delodajalcem, kjer je določeno trajanje, cena in način izobraževanja. Zaposleni v sodelovanju z nadrejenim ugotavljajo potrebe po dodatnem izobraževanju oz. usposabljanju na podlagi potreb podjetja (spremembe zakonskih predpisov, spremljanje trendov) in tehnološkega napredka. V sodelovanju oz. na predlog posameznega, se v podjetju izbirajo primerna izobraževanja, katerih trajanje in potek je urejen s pisno predložitvijo odobritve od vodje sektorja in potrjen s strani direktorja. V podjetju se pogosto udeležujejo seminarjev, tehničnih tečajev in konferenc, ki omogočajo spoznavanje drugih ljudi v panogi in navezovanje stikov.

V podjetju je uveljavljeno nesistematično pridobivanje znanja oz. informacij, predvsem z branjem knjig, revij, saj je pomembno, da zaposleni nadgradijo svoje znanje. Sistematično učenje se v podjetju ni uveljavilo, saj je večino delovnih mest zelo specifičnih, za katera splošna izobraževanja in izobraževalni programi niso primerni. Merjenje znanja v našem primeru, ko se v podjetju izobraževanje ne izvaja na sistematičen način, je težko.

V podjetju zapolnjujejo primanjkljaje znanja z izbiro samoiniciativnih zaposlenih, ki so kreativni in sposobni ustvarjati novo znanje, ga deliti in pravilno izkoristiti. V ta namen se pripravljajo interne oblike izobraževanja, ki se odražajo v powerpoint predstavitev določenih projektov, portalov in načina dela znotraj podjetja. Tudi timsko delo, ki se odvija znotraj vsakega sektorja je pomembno v razvoju zaposlenih.

V podjetju ni uveljavljena kontrola oz. vrednotenje izobraževanja, saj se ne udeležujejo klasičnih izobraževanj in je pridobljeno znanje težko meriti, se pa odraža v delu posameznika. Na intranet-ni strani podjetja se zbirajo prejeti dokumenti in beleži se obisk izobraževanj. V nekaterih sektorjih pa udeleženci izobraževanja pripravijo predstavitev in razdelijo prejeto gradivo.

V podjetju so uveljavljeni letni razgovori, ko se vodja pogovori z delavcem o opravljenem delu, napredovanju in nadaljnjem usposabljanju.

5.6 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih

Motiviranje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo pri delu je domena vodij. Vodje svoje zaposlene poznajo in jih znajo na pravilen način usmeriti in spodbujati k doseganju ciljev. Zavedati se morajo, da je potrebno zaposlenim nameniti dovolj pozornosti, da ne pride do kadrovskih tveganj, kot so izgube ključnih kadrov, pomanjkanje strokovno usposobljenih kadrov in tveganje obvladovanja socialnega dialoga z zaposlenimi.

Na motivacijo zaposlenih vpliva delovno okolje in tudi okolje zunaj podjetja. Ker lahko v podjetju vplivajo na delovno okolje, je pomembno, da prilagodijo organizacijo v smeri motiviranja zaposlenih. To je spodbujanje k sodelovanju med zaposlenimi, vključevanje v procese oblikovanja dela, materialne in nematerialne oblike nagrajevanja ter vzdrževanje zadovoljstva na delovnem mestu, torej motivacija za doseganje boljših rezultatov in za sledenje ciljem.

Delovno okolje in pogoji za zaposlene so v podjetju ugodni, kar pozitivno vpliva na motivacijsko vzdušje. Tudi odnosi med zaposlenimi, delovne razmere in pogoji za izobraževanje so pozitivni in dobri. Nekoliko bi bilo možno še izboljšati motivacijo in pripadnost zaposlenih podjetju ter medsebojno povezanost, k čemur bi pripomogel motivacijski vikend oz. načrtno motivacijsko druženje v smeri timskega dela, kar bi pripomoglo k še boljšemu med sektorskemu sodelovanju in kvalitetnejši izmenjavi informacij.

6 PRISOTNOST KADROVSKIH PROCESOV PRI OSTALIH FUNKCIJAH V PODJETJU

Kadrovski proces zajema celoto dogodkov in aktivnosti pri planiranju, sprejemanju, razporejanju in razvoju kadrov ter skrbi za fizične in psihične pogoje dela. S tem pa vstopa v vse druge procese pri katerih osnovni dejavnik je človek, njegova sposobnost, znanje, veščina in stopnja motiviranosti (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 76).

Povezava kadrovske funkcije z ostalimi funkcijami v podjetju je vodenjem, organizacijo in financiranjem. V podjetju se zavedajo, da je za uspešnost le tega pomembno usklajevanje kadrovskega oddelka s finančnim in ostalimi oddelki v podjetju. V sodelovanju oddelkov zato pripravljajo letne poslovne načrte v katerih napovedujejo finančne izkaze, investicije, projekte, organizacijo in prihodnje potrebe po kadrih, torej interni plan kadrov.

V podjetju so naloge kadrovske funkcije porazdeljene med zaposlene. Vodenje kadrov, skrb za njihovo izobraževanje, nagrajevanje, motivacijo in dobro počutje na delovnem mestu je domena vodij sektorjev. Skrb za obračunavanje študentskega dela je prevzela poslovna sekretarka. V pravni službi pripravljajo osnutke in pregledujejo pogodbe za

zaposlene. Ne smemo pozabiti na pomembnost podatkov za obračun plač, ki jih kadrovik ob koncu meseca sporoči v finančno računovodski sektor.

Osnovni zakon, ki ga kadrovik v podjetju uporablja, je Zakon o delovnih razmerjih. Na podlagi kolektivne pogodbe za elektrogospodarstvo so leta 2008 v podjetju pripravili pravilnik o delovnih razmerjih, ki je od takrat v uporabi namesto kolektivne pogodbe. Drugi zakoni, ki so v podjetju večkrat v uporabi, so Zakon o evidencah na področju dela, Zakon o varstvu osebnih podatkov, Zakon o invalidskem in pokojninskem zavarovanju ter druga zakonodaja s področja zaposlovanja.

Pravna služba pripravlja in pregleduje interne akte podjetja in pravilnike. V sodelovanju s kadrovikom pripravlja pravilnike in akte s področja delovno – pravne zakonodaje, pregleduje pogodbe in druge pravne dokumente. V sodelovanju z vodji sektorjev pripravlja pravilnike za nemoteno trgovanje na vseh segmentih trga in pripravlja ter pregleduje prejete pogodbe in pripravlja potrebne pogodbe in druge dokumente.

7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA KADROVSKE FUNKCIJE V OBRAVNAVANEM PODJETJU

Uspešna podjetja med recesijo zaposlujejo in kadrujejo ter stavijo na nadpovprečnost in zavzetost svojih zaposlenih, ki bodo na drugi strani za podjetja, ki skrbijo za njihov razvoj, tekli hitreje kot njihova konkurenca (Uspešno izpeljan forum »Moč in priložnost kadrovske politike v času recesije«, 2009).

Skozi intervju in svoja opazanja pri delu ter analizo domače in tuje strokovne literature sem v podjetju opazila nekatere pomanjkljivosti, ki nastajajo pri izvajanju nalog kadrovske funkcije in bi jih lahko izboljšali. Moji predlogi za izboljšanje delovanja kadrovske funkcije so sestavljeni iz dveh delov. Prvi del so predlogi, ki se navezujejo na raziskovalna vprašanja, drugi del pa so predlogi za administrativni del kadrovske funkcije.

Mnogi avtorji navajajo, da vloga kadrovske funkcije z rastjo podjetja pridobiva pomen. Obravnavano podjetje od svoje ustanovitve raste in zato je potrebno spreminjati tudi kadrovske politiko. Kadrovik ima v podjetju zgolj administrativno vlogo, z različnimi izobraževanji in kasneje tudi s pridobitvijo ustrezne izobrazbe bi se lahko ta vloga spremenila bolj v svetovalno. Proces zaposlovanja v obravnavanem podjetju ne odstopa od povprečja, izpostavila bi le merjenje rezultatov in pripravljane različnih analiz. Predlagala bi pripravo načrta oz. programa izobraževanja in usposabljanja za posamezno delovno mesto, ki vključuje tudi merjenje in ocenjevanje. Čeprav je v podjetju vzpostavljeno neformalno preverjanje znanja pridobljenega na izobraževanjih, predstavlja natančno ugotavljanje potreb, priprave programa in vrednotenje rezultatov dobro izhodiščno točko za uvajanje novih zaposlenih, omogoča tudi možnost merjenja uspešnosti in selekcije izvajalcev izobraževanj. Vodje v podjetju bi lahko oblikovali programe usposabljanj za

posamezno delovno mesto, jih sčasoma spreminjali in prilagajati okoliščinam. Programi bi lahko bili zasnovani glede na identificirano znanje in spretnosti, ki jih zaposleni potrebujejo na posameznem delovnem mestu z namenom doseganja ciljev podjetja. To velja predvsem za delovna mesta v podjetju, kjer se udeležujejo letnih konferenc in seminarjev ter splošnih izobraževanj, ki se jih da predvideti na letni ravni. V podjetju so za kadre odgovorni tudi vodje, zato bi lahko vzpostavili izobraževanje o upravljanju z zaposlenimi. Po koncu selekcije kandidatov za novo delovno mesto bi lahko pripravili statistiko, ki bi omogočala nadaljnje analize. V primeru, da bi kadrovik imel primerno znanje za opravljanje psiholoških in drugih vedenjskih testov, bi lahko bil prisoten na intervjuju s kandidati in bi lahko opravljal teste. V poslovnem svetu je uveljavljena oblika motivacije zaposlenih, udeležba zaposlenih pri dobičku podjetja, ki poskrbi za motivacijo zaposlenih, višjo produktivnost, izboljšanje podjetniške učinkovitosti, večjo fleksibilnost plač in makroekonomski učinek v razreševanju nezaposlenosti (Florjančič & Paape, 2004a, str. 310). Za korenite spremembe v načinu poslovanja podjetja in notranji organizaciji je potrebna podpora vodstva v podjetju.

Podjetju predlagam uveljavitev nekaterih obrazcev, ki bi omogočili lažji in bolj natančen pretok informacij v podjetju. Zelo primerna se mi zdi uveljavitev pisnega zahtevka za novega delavca (priloga 3), ki bi načeloma lahko bil del že uveljavljenega obrazca ob zaposlitvi novega delavca, ki je v podjetju uveljavljen za potrebe informacijskega sektorja. Zaradi varnosti delikatnih podatkov, ki jih vsebuje zahtevki, bi morala biti razdeljena na dva dela: obstoječi obrazec se posreduje v informacijski sektor, zahtevki pa kadroviku. Na ta način se v podjetju izognejo napakam, dvomom in izgubi časa pri dobivanju informacij za pripravo dokumentov. Pri uvajanju novega zaposlenega priporočam zapisan postopek splošnih delovnih procesov, ki potekajo v podjetju, za lažje razumevanje novega zaposlenega. V ta namen sem v strokovni literaturi našla že oblikovan obrazec za uvajanje (priloga 2), ki predstavlja pomoč novemu zaposlenemu, da se znajde v podjetju. Obrazec je oblikovan tako, da si lahko novo zaposleni zabeleži vse podatke, odgovornosti, napotke in imena oseb, ki jih bo potreboval pri opravljanju dela. Uveljavili bi lahko tudi enostaven obrazec za potrditev posameznega izobraževanja (priloga 4) na principu že uveljavljenih obrazcev za potrditev nakupa službenega telefona. To bi omogočilo večjo preglednost nad vodenjem evidence izobraževanj in bolj formalen pristop. Ugotovila sem, da bi lahko bolje izkoristili program spremljanja prisotnosti zaposlenih. Uporabili bi lahko možnost tiskanja različnih poročil za potrebe sporočanja podatkov prisotnosti v finančno računovodski sektor, tako da ročna evidenca ne bi bila več potrebna. V navedenem primeru bi morali večjo pozornost nameniti popraviljanju in spremljanju podatkov v programu.

SKLEP

Kadrovska funkcija je enakovredna ostalim poslovnim funkcijam v podjetju, vendar ji ne posvečajo enako mero pozornosti, saj so vodilni prepričani, da nima posrednega vpliva na poslovni izid podjetja. To bi lahko povezali z opazko, da se merjenje kadrovske dejavnosti

v podjetjih ne izvaja. Na ta način pa onemogočajo opazovanje napredka, ki še kako vpliva na poslovni izid podjetja. Pomen kadrovske funkcije se je v zadnjem desetletju povečal do te mere, da je v podjetju prevzela svetovalno vlogo pri načrtovanju razvoja podjetja in odločanju o kadrih. V večjih svetovnih podjetjih je postavljena poleg top menedžmenta v sam vrh podjetja, saj so se le na tak način lahko naloge kadrovske funkcije integrirale v ostale procese razvoja podjetij.

Na začetku diplomske naloge sem si zastavila raziskovalna vprašanja, na katera sem poskušala odgovoriti. Raziskovalno vprašanje št. 1: Ali ima kadrovska funkcija v malem podjetju sorazmerno manjšo vlogo in pomen? V malih podjetjih po navadi zaradi pomanjkanja finančnih virov oz. manjšega števila zaposlenih, kjer se med seboj vsi poznajo, ne opravljajo večjih merjenj zadovoljstva zaposlenih in ne merijo znanja pridobljenega na izobraževanjih. V malem podjetju je redko zaposlena oseba za kadrovske zadeve. Prav tako nimajo pripravljenih različnih pravilnikov in ukrepov za kadrovske zadeve. Naloge kadrovske funkcije so v malem podjetju porazdeljene med zaposlene, ki opravljajo druga dela. Vodstveni kader skrbi za zadovoljstvo, motiviranost, nagrajevanje in razvoj zaposlenih. Vsak posameznik je odgovoren za vzdušje in klimo v podjetju. Kadrovik ima v podjetju naloge administrativne narave, velikokrat pa tudi te ureja poslovni sekretar, ki poskrbi za urejeno dokumentacijo, določene postopke in urejanje različnih dokumentov.

Raziskovalno vprašanje št. 2 – Ali je v malih podjetjih proces zaposlovanja okrnjen? V malih podjetjih je že celotno delovanje podjetja omejeno, saj imajo omejene finančne vire in druge resurse. Nekateri koraki v procesu zaposlovanja so izpuščeni oz. opravljeni pomanjkljivo. V večini malih podjetij je izpuščeno načrtovanje zaposlenih, saj se jim zdi, da je to domena velikih podjetij, v nekaterih podjetjih je le-to pripravljeno zelo skopo in načrtovanju ne posvetijo dovolj časa. Metode pridobivanja novih zaposlenih temeljijo predvsem na pridobivanju z atraktivnimi oglasi. Ker jim velika podjetja z boljšimi ponudbami prevzamejo najboljši kader, v malih podjetjih poteka tudi neformalno pridobivanje kandidatov, katerega slabost je, da privabi le ozek krog kandidatov. Pri selekciji kandidatov uporabljajo večinoma intervju, formalnega testiranja sposobnosti ne opravljajo in psiholoških testov tudi ne. Kadrovik v malih podjetjih ni strokovno izobražen za delo s kadri, zato pri intervjujih ne sodeluje. Čas uvajanja je odvisen od odgovornosti in delovnih nalog novega delavca na delovnem mestu, v malih podjetjih je uvajanje zelo neformalno in kratko, razen v primeru pripravniških pogodb, kjer je uvajanje formalno predpisano.

Raziskovalno vprašanje št. 3 – Ali imajo v malih podjetjih pripravljene različne programe izobraževanj oz. usposabljanj in sistematiziran način usposabljanja za posamezno delovno mesto oziroma sektor? V malih podjetjih nimajo oblikovanih programov usposabljanj in pravilnikov za izobraževanje, bodisi zaradi pomanjkanja finančnih ali kadrovskega resursov. Nimajo sistematično pripravljene izobraževanje, saj je zaposlenih malo ljudi, organizacijska struktura je ploščata in je uveljavljen neformalni proces od odobritve

izobraževanj do merjenja rezultatov, ki se pokažejo pri delu na delovnem mestu. Zaposleni se udeležujejo izobraževanj za potrebe dela v primeru tehnološkega napredka, ob spremembi zakonodaje, spremljanju trendov in za pridobivanje novih stikov v panogi in ne po predvidenih sistematično pripravljenih načrtih za usposabljanje. Za posamezno izobraževanje se posebej dogovarjajo.

V malih podjetjih so kadri ključni in zato pomemben element za obstoj in posledično uspešnost podjetja, zato je izvajanje nalog kadrovske funkcije potrebno in pomembno. Naloge so v malih podjetjih porazdeljene med vse zaposlene v podjetju. Skrb za motiviranost kadrov, izobraževanje in usposabljanje, dobro komunikacijo in dobre odnose je v malih podjetjih na ramenih direktorja in vodij sektorjev, zato je potrebno izobraževanje vodij za vodenje in upravljanje s človeškimi viri. Zaposleni so prav tako odgovorni za iskanje različnih izobraževanj, dobro komunikacijo in veliko pripomorejo k vzdušju v podjetju. Administrativne zadeve pa v malih podjetjih opravlja poslovni sekretar ali koordinator kadrovskega dela, ki je vez med posameznim zaposlenim in ostalimi oddelki v podjetju. Kadrovska funkcija je v malih podjetjih prikazana kot administrativna pomoč vodjem pri odločanju, upravljanju s kadri in pripravi različne delovno-pravne dokumentacije. V procesu zaposlovanja kadrovik sodeluje pri urejanju in pripravljanju dokumentacije, vse odločanje je prepuščeno vodjem. Vodja vpliva na izbor primerne novega zaposlenega in vzpostavitve primerne komunikacije.

V podjetjih so vse aktivnosti, ki jih izvajajo, odvisne od resursov, tako finančnih kot nefinančnih. V malih podjetjih so pri pridobivanju resursov zelo omejeni, zato so tudi aktivnosti sorazmerno manjše.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1996). *A handbook of personnel management*. (6th ed.) London: Kogan.
2. Borzen d.o.o. (2008a). *Pravilnik o delovnih razmerjih* (interno gradivo). Ljubljana: Borzen d.o.o.
3. Borzen d.o.o. (2008b). *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest* (interno gradivo). Ljubljana: Borzen d.o.o..
4. Borzen d.o.o. (2009). Letno poročilo podjetja Borzen d.o.o.. Ljubljana: Borzen d.o.o.
5. Centrih, B. (2004). *Primerjava managementa človeških virov v malih in velikih podjetjih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Cowell, J. (2009, 9. april). How to recruit the right person. Najdeno 4. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.newbusiness.co.uk/articles/recruitment-advice/how-recruit-right-person>
7. Duh, M. & Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: Založba Mer-Mer Evrocenter.
8. Florjančič, J. & Paape, B. (2004a). *Kadri in management: Izbrana poglavja*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Florjančič, J. & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Florjančič, J., Bernik, M. & Novak, V. (2004b). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Gibb, A.A. & Rebernik, M. (1994). *European Small Business seminar 24*. Rodiži: Rogina d.o.o.
12. Gorenak, M. (2009, 1. september). Položaj kadrovske funkcije v slovenskih podjetjih. Najdeno 25. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/polozaj-kadrovske-funkcije-v-slovenskih-podjetjih>
13. Hodgetts, R.M. & Kuratko, D.F. (1995). *Effective small business management*. (5th ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
14. Ivanuša - Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. (1st ed.) Maribor: Pro-Andy.
15. Jameson, S.M. (2000). Recruitment and Training in Small Firms. *Journal of European Industrial Training*. Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=837005>
16. Jurjec, N. (2007). *Razvoj kadrov v podjetju X*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. *Kratka predstavitev podjetja Borzen d.o.o.*. Najdeno 6. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.borzen.si/slo/opodjetju/kratkapredstavitev>
18. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
20. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Newell, H. & Scarbrough, H. (2002). *Human Resource Management in Context a Case Study Approach*. New York: Palgrave.
22. Omerzel, D.G. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
23. Oraščanin Kocić, E. (2007). *Zunanje izvajanje kadrovske funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. *Organizacijske enote v podjetju Borzen d.o.o.*. Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.borzen.si/slo/opodjetju/vodstvopodjetja>
25. *Poslanstvo, vizija in cilji podjetja Borzen d.o.o.*. Najdeno 6. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.borzen.si/slo/opodjetju/poslanstvovizijaincilji>
26. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). *Podjetja po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Najdeno 25. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp
27. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. (1st ed.) Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Tate, C.E., Cox, J.F., Hoy, F., Scarpello, V., & Stewart, W.W. (1992). *Small Business Management & Entrepreneurship*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
29. *Uspešno izpeljan forum »Moč in priložnost kadrovske politike v času recesije«*. (12. Februar 2009). Najdeno 1. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.trescon.si/index6c54.html?id=45&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=48&tx_ttnews%5BbackPid%5D=78&cHash=241509baad
30. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*. št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 Odl.US: U-I-284/06-26.
31. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*. št. 42/2006, (60/2006 popr.), 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8.
32. Zupanc, R. (2009). *Kadrovski oddelek in njegove možnosti za outsourcing*. Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta Maribor.
33. Žabkar, V. (1995). *Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opisni list delovnega mesta	1
Priloga 2: Obrazec za uvajanje	2
Priloga 3: Pisni zahtevek po novem delavcu.....	3
Priloga 4: Obrazec za izobraževanje	4
Priloga 5: Vprašalnik za intervju.....	6

Priloga 1: Opisni list delovnega mesta

OPISNI LIST DELOVNEGA MESTA



Naziv delovnega mesta: _____

Šifra delovnega mesta: _____

Organizacijska enota: _____

Stroškovno mesto: _____

Opis delovnega mesta:

Cilji na delovnem mestu: _____

Usposobljenost potrebna za zasedbo delovnega mesta:

Zahtevana stopnja strokovne izobrazbe: _____

Delovne izkušnje: _____

Funkcionalna znanja:

Znanje tujih jezikov: _____

Poskusno delo in čas uvajanja: _____

Pripravništvo: _____

Možnost podelitve posebnega pooblastila in odgovornosti s strani direktorja: _____

Delovno mesto je uvrščeno v ____ tarifni razred.

Zdravstvene omejitve: delo je zdravju škodljivo zaradi: _____

Varnostne naprave, ki se uporabljajo na delovnem mestu: _____

Predmeti, sredstva in oprema za osebno varnost: _____

Zahteva varstva pri delu:

Preizkus znanja iz varstva pri delu: _____

Periodni zdravstveni pregledi: _____

Navodila in predpisi potrebni za izvedbo dela: _____

Sredstva, predmeti dela, delovni pripomočki, orodja, materiali itd., ki se uporabljajo pri delu:

Priloga 2: Obrazec za uvajanje



OBRAZEC ZA UVAJANJE

Opis opravil:

Opis organizacije
dela:

Cilji podjetja:

Vizija podjetja:

Moj neposredni nadrejeni je:

Naloge mojega oddelka so:

Moje naloge:

Opravila s
prednostjo:

Kontrolo prisotnosti (s kartico)

kontroliram na

_____ mestu.

Plačilni dan je:

Če zbolim na delu, se javim:

Če zbolim doma, je postopek
naslednji:

Pri delu sem odgovoren za naslednje dokumente

ki pridejo do mene od:

_____ preko _____

ko končam pošljem
dokumente:

Za potrebni potrošni material se
obrnem na:

(Florjančič, Bernik, Novak, 2004b, str. 107)

Priloga 3: Pisni zahtevek po novem delavcu



ZAHTEVEK ZA ODOBRITEV NOVEGA DELAVCA

1. OPIS ZAPOSLOTITVE

Sektor:

Naziv delovnega mesta:

Opis delovnega mesta:

Plača (tarifna skupina, vrednost, struktura plače):

Razlog za
zaposlitev:

- ~~Obstojna zaposlitev~~
- ~~Zamenjava~~
- ~~Novo zaposlitev~~

Vrsta zaposlitve:

- ~~delovna št.~~

~~neveljavno~~

~~neveljavno~~

Zaposlitev zahtevana z dnem: _____

2. NA PREDLOG

Podpis vodje
sektorja

Datum: _____

3. ODOBRITEV NOVEGA ZAPOSLENEGA

Podpis direktorja

Datum: _____

(Merkač Skok, 2005, str. 120)

Priloga 4: Obrazec za izobraževanje



ZAHTEVEK ZA ODOBRITEV IZOBRAŽEVANJA

IZOBRAŽEVANJE

Vrsta
izobraževanja: _____

Opis izobraževanja: _____

Priloge k zahtevku: _____

2. UPORABNIK

Ime in priimek _____

Sektor: _____

Podpis uporabnika

Datum: _____

3. SOGLASJE VODJE SEKTORJA

Strinjam se, da se zaposleni udeleži zgoraj navedenega izobraževanja.

Podpis vodje sektorja

Datum: _____

4. POTRJUJEM IZOBRAŽEVANJE

Podpis direktorja

Datum: _____

5. ZAHTEVEK

ZAKLJUČEN

(po končanem izobraževanju, zaposlen odda poročilo o izobraževanju
v
finančno računovodski sektor in potrdilo
kadroviku)

Podpis kadrovika: _____

Podpis

zaposlenega: _____

Datum: _____

Priloga 5: Vprašalnik za intervju

INTERVJU

Delovno mesto v podjetju: _____

Sektor: _____

Načrtovanje kadrov

1. Koliko časa v podjetju namenite načrtovanju kadrov (Kolikokrat letno se posvetite tej temi)?
2. Ali menite, da v podjetju namenite dovolj časa načrtovanju kadrov?
3. Kdo v podjetju sodeluje pri načrtovanju zaposlenih v novem letu in kdo pripravi plan kadrov za naslednje leto?
4. Na podlagi kakšnih kriterijev se določi število:
 - novih zaposlitev,
 - oz. ukinitve delovnih mest,
 - vrsto zaposlitve (pripravnik, dol./ned. čas)?

Izbira kandidatov za delo in zaposlovanje

5. Kaj storite, ko se v podjetju pokaže potreba po novih kadrih, s kom v podjetju se posvetujete, kdo pripravi opis delovnega mesta, koliko je v proces vključen kadrovik, na kateri stopnji se vključi v proces?
6. Kdo oblikuje oglas za delo? Kako je sestavljen? Prosim, če priložite primer oglasa, v primeru, da ga imate.
7. Katera oblika pridobivanja kandidatov se pojavlja v podjetju:
8. Interno zaposlovanje (premeščanje znotraj podjetja, napredovanje)
9. Externo zaposlovanje (oglas v javnih medijih)
10. Neformalno pridobivanje kandidatov (povpraševanje pri sodelavcih, znancih, profesorjih in drugih strokovnjakih)
11. Agencije za zaposlovanje
12. Spletno oglaševanje (oglas na spletnih portalih)?
13. V primeru, da ste uporabili več različnih možnosti v podjetju, katera se vam je zdela najbolj primerna, oz. preko katere ste dobili najboljše rezultate, torej najbolj primerne sodelavce?
14. Kakšen je v podjetju postopek od oddaje oglasa oz. povpraševanja, do končne izbire kandidata?
15. Kdo sodeluje pri ožjem izboru kandidatov?
16. Ali izbiri novih zaposlenih izbirate v timih (ali 2 osebi) in se posvetujete o izbiri?
17. Ali v primeru, da niste soglasni pri izbiri, povabite ključne kandidate na ponoven razgovor?

18. Katere metode izbire uporabljate v podjetju:

METODA	DA/NE
CV	
Test:	
Uspešnosti (postavljen v konkretno situacijo)	
Inteligenčni	
Osebnostni	
Intervju	
Strukturiran	
Ne strukturiran	
Semistrukturiran (strukturiran, z dodatnimi ne struktur. Vprašanji)	
Stresni	
Drugo	

19. Ali v podjetju izvajate psihološke teste? Zakaj da/ne?

20. Kdo jih pripravi kandidatom vprašanja oz. teste?

21. Kdaj v postopku se vključi kadrovník?

22. V podjetju je bilo v zadnjem času zaposlenih kar nekaj oseb, katerih je bila to prva zaposlitev. Ali vam tak način zaposlovanja v podjetju najbolj ustreza? Kako pa je s prvimi zaposlitvami iz finančnega vidika, ali so kakšne razlike?

23. Katere kriterije izbora novega kandidata upoštevate in v kolikšni meri (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 60):

Kriterij	DA/NE	Ocena od 1 do 5 (glede na uporabo, 1-najmanj)
Izobrazba		
Delovne izkušnje		
Osebnostne lastnosti		
Veščine in spretnosti		
Drugo:		

24. Ali hkrati z oglasom za novo delovno mesto pripravite tudi karakteristike novega zaposlenega in v kolikšni meri jim mora ustrezati?

25. Ali zahtevate priporočilo od prejšnjih delodajalcev? Kakšno vlogo imajo? Ali njihovo veljavnost preverjate?

26. Ali je v podjetju ustaljen postopek uvajanja delavca v delovno mesto? Kdo načeloma sodeluje pri uvajanju? Kako poteka?

27. Ali se po uvajanju izvaja tudi postopek ocenjevanja uspešnosti novega zaposlenega, ali kakršno koli preverjanje dela?

28. Ko je gospodarstvo zašlo v krizo, kako se je Borzen odzval na področju kadrov. Ali je prišlo do večjih odpuščanj zaradi krize, ali je podjetje na novo zaposlovalo in z kakšnim razlogom? Ali so se pojavili še kakšni drugi ukrepi, kot je na primer ukinitvev izobraževanj in drugih bonitet, ki jih podjetje nudi zaposlenim?
29. Zanimajo me vaši pogledi na vlogo in pomen kadrovske funkcije v podjetju, ali imate kakšne predloge oziroma ste opazili kakšne pomanjkljivosti?

Izobraževanje

30. Ali je v podjetju v naprej pripravljen izobraževalni program za novega zaposlenega oz. za posamezno delovno mesto? Ali je kje zapisano ali je le v glavah vodij?
31. Kaj je po navadi vzrok za izobraževanje?
32. Kdo v podjetju se odloči in poišče primerno izobraževanje?
33. Ali je v podjetju uveljavljeno merjenje uspeha izobraževanja? Na kakšen način se izvaja?
34. Katera izobraževanja v sektorju so najbolj pogosta? Ali so katera zakonsko določena?
35. Na katerih ravneh v podjetju največkrat pride do potrebe po usposabljanju? Kakšne so oblike in vsebine teh izobraževanj (seminar, konferenca; finance, zakonski predpisi, specifična strokovna znanja, računalništvo)?
36. Ali v podjetju poteka notranje izobraževanje oz. usposabljanje?
37. Ali je v podjetju uveljavljeno grajenje kariere oz. razvoj zaposlenih? Na kakšen način?
38. Ali se vodje pogovarjajo (formalno ali neformalno) o napredovanju zaposlenih oz. o prihodnosti zaposlitve (kar se tiče usposabljanj, izobraževanj - grajenje kariere) v smislu letnih razgovorov?
39. Na kakšen način in kdo spremlja oz. kontrolira kratkoročna izobraževanja (seminarji, delavnice,..)?
40. Glede na to, da se v podjetju vodje ukvarjajo s kadri, ali menite da bi potrebovali izobraževanje v tej smeri, oz. ali je to izobraževanje uveljavljeno?

Ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih

41. V katerem sektorju so oblikovali obrazec za napredovanje?
42. Kakšen je postopek nagrajevanja delavcev?
43. Ali je v podjetju uveljavljeno nagrajevanje z udeležbo pri dobičku?