

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBVLADOVANJE TVEGANJ NA PODROČJU ČLOVEŠKIH VIROV V  
DEJAVNOSTI GOSTINSTVO IN TURIZEM TER V PREDELOVALNI  
DEJAVNOSTI**

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2015

ANAMARIJA ŠTOKELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Anamarija Štokelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Obvladovanje tveganj na področju človeških virov v dejavnosti gostinstvo in turizem ter v predelovalni dejavnosti, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Robertom Kašetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - o pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
  - o se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, 07.09.2015

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_



# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TVEGANJE ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJSKEM KONTEKSTU</b> .....	<b>2</b>
1.1    Opredelitev pojma in vrste tveganj človeških virov .....	2
1.2    Nekateri primeri tveganj človeških virov .....	6
<b>2 OBVLADOVANJE TVEGANJ NA PODROČJU ČLOVEŠKIH VIROV IN POMEN ZA POSLOVANJE</b> .....	<b>8</b>
2.1    Uravnavanje in načrtovanje nasledstva .....	9
2.2    Izobraževanje in razvoj zaposlenih.....	12
2.3    Etično ravnanje vodilnih.....	13
2.4    Skladnost s predpisi .....	14
2.5    Nagrajevanje zaposlenih .....	14
2.6    Kraje s strani zaposlenih .....	16
2.7    Prilagodljivost obsega proizvodnje.....	17
2.8    Uhajanje informacij in nespoštovanje navodil s strani zaposlenih.....	18
<b>3 METODOLOGIJA RAZISKAVE</b> .....	<b>18</b>
3.1    Opis vzorcev .....	19
3.2    Postopek izvedbe intervjuja.....	21
3.3    Obdelava podatkov .....	21
<b>4 REZULTATI</b> .....	<b>29</b>
4.1    Tveganja človeških virov v gostinstvu in turizmu.....	29
4.1.1    Vrste tveganj človeških virov in orodja za njihovo prepoznavanje.....	29
4.1.2    Oblike človeških tveganj, sezonsko nihanje števila zaposlenih in njihov vpliv na poslovanje .....	30
4.1.3    Raven pojavnosti človeškega tveganja .....	31
4.1.4    Tveganja v okviru posameznih kadrovskega področij.....	32
4.1.5    Obvladovanje tveganj .....	34
4.2    Tveganja človeških virov v predelovalni dejavnosti .....	35
4.2.1    Vrste tveganj človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva na poslovanje.....	35
4.2.2    Oblike človeških tveganj, sezonsko nihanje števila zaposlenih in njihov vpliv na poslovanje .....	36
4.2.3    Raven pojavnosti človeškega tveganja .....	37
4.2.4    Spreminjanje zakonodaje in regulativ .....	37
4.2.5    Tveganja v okviru posameznih kadrovskega področij.....	38
4.2.6    Obvladovanje tveganj .....	40
<b>5 DISKUSIJA</b> .....	<b>40</b>
5.1    Interpretacija rezultatov .....	40
5.2    Glavne ugotovitve.....	44
5.2.1    Vrste in pojavnost človeških tveganj .....	44
5.2.2    Vpliv na poslovne rezultate .....	45

5.2.3	Primerjava panog .....	46
5.3	Ukrepi za obvladovanje tveganj .....	46
5.4	Ovrednotenje raziskave in nadaljnje raziskovalno delo .....	49
<b>SKLEP.....</b>		<b>49</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>51</b>
<b>PRILOGE</b>		

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Značilnosti vzorca intervjuvanih oseb v dejavnosti gostinstvo in turizem .....	19
Tabela 2: Značilnosti vzorca intervjuvanih oseb v predelovalni dejavnosti .....	20
Tabela 3: Primer kodiranja in razvrščanja podatkov v kategorije.....	21

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Ključne kode in kategorije pridobljene pri analiziranju intervjujev iz dejavnosti gostinstva in turizma. ....	25
Slika 2: Ključne kode in kategorije pridobljene pri analiziranju intervjujev iz predelovalne dejavnosti.....	28

## UVOD

Tveganje je definirano kot možnost, da se bo zgodilo nekaj, kar bo imelo neugoden učinek na organizacijo, njeno delovanje in posledice delovanja. Privede lahko do nastanka škode, nezmožnosti obvladovanja in pravilnega napovedovanja prihodnjih dogodkov ter načrtovanja njegovih posledic (Turk, 2002). Večina oblik tveganj pride v organizacijo preko človeškega dejavnika, zato je tveganje človeških virov eno najpomembnejših tveganj. V literaturi zasledimo malo izčrpnih definicij o tveganju človeških virov, saj je to področje malo zastopano. Zasledimo pa podatek, da tveganje človeških virov obsega pet različnih tveganj, ki so vezana na sam talent za uravnavanje in načrtovanje nasledstva, na etiko voditeljev, na skladnost s predpisi, na plačila in uspešno poravnavo ter na izobraževanje in razvoj zaposlenih (Wayne, 2012, str. 38–42). Ljudje so vir tveganja, zato je treba izbrati prave ljudi ob pravem času. Ljudi je treba izbrati na podlagi njihovih kompetenc in jih nato uvajati v podjetje. Pomembno je, da vsako podjetje identificira tveganja na področju človeških virov in njihov vpliv na poslovne rezultate ter jih primerno uravnava (Wayne, 2012).

Tveganja človeških virov lahko povzročijo številne posledice, kot so finančne izgube podjetij, ki so lahko povezane tako s sprejetjem napačnih poslovnih odločitev kot s fluktuacijo zaposlenih. Vplivajo lahko na izgubo ugleda podjetja, kar povzroči negativno podobo našega podjetja v očeh poslovnih partnerjev, investitorjev in zaposlenih. Privedejo pa lahko tudi do težav operativnih procesov, ki so največkrat povezane z napačno nabavo izdelkov, slabo kakovostjo le-teh in z napakami pri dostavi. Vse to pa negativno vpliva na samo proizvodno učinkovitost (Devising risk management in human resources, 2012). Tveganje človeških virov je treba ustrezno obvladovati, ker pa je nenehno izboljševanje ključ do uspešnosti podjetij, je pomembno, da le-to postane neprekinjen proces.

Velikost tveganj človeških virov je odvisna od različnih situacij in gospodarskih dejavnosti. Da bi nazorneje pokazala, da to velja tudi v praksi, sem se odločila, da v magistrskem delu primerjam tveganja v dejavnosti gostinstva in turizma s tveganji v predelovalni dejavnosti. Ti dve dejavnosti sta primerni za primerjavo tudi zato, ker se v gostinstvu in turizmu stranka srečuje neposredno z zaposlenimi in je od njih tudi odvisno, kako bo stranka s storitvijo zadovoljna, v predelovalni dejavnosti pa so procesi bolj standardizirani.

V podjetjih je zelo pomembna prilagodljivost obsega proizvodnje, saj mora imeti podjetje optimalni obseg zaposlenih, da zadovolji potrebe kupcev (Cappelli, 2012). Ta problem pa je še toliko izrazitejši zlasti v dejavnostih, kjer gre za sezonsko nihanje potreb kupcev. Tveganje v zvezi z zaposlenimi je tudi možnost nalezljivih bolezni, kot je epidemija gripe. Podjetje pa lahko potrebuje nove kompetence zaposlenih za vstop na novi trg. Pozorni moramo biti tudi na organizacijsko kulturo in klimo v podjetju, saj je s tem povezana nevarnost stavk. Spremljati je treba tudi fluktuacijo zaposlenih.

Namen magistrskega dela je prepoznati vrste tveganj na področju gostinstva in turizma ter predelovalne dejavnosti, hkrati pa je namen kvalitativno določiti njihov vpliv na poslovne rezultate poslovanja. S pridobitvijo teh informacij bi lahko dejavnosti razvrstili po izrazitosti

tveganja človeških virov. Z magistrsko nalogo bi to področje rada razširila, saj ga redko najdemo v literaturi, čeprav sta njegovo poznavanje in obvladovanje zelo pomembna.

Cilj magistrske naloge je natančno predstaviti osnovne značilnosti tveganj človeških virov, nato pa s pomočjo raziskovalnega dela ugotoviti njihovo intenzivnost, pojavnost in vplivnost v dejavnostih gostinstva in turizma ter v predelovalni dejavnosti.

Za doseg cilja sem preučila relevantno literaturo in vire s področja ravnanja s človeškimi viri. V empiričnem delu sem s pomočjo prikaza in analize pogovorov intervjuvanih predstavnikov podjetij odgovorila na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Katere vrste tveganj človeških virov se pojavljajo v dejavnosti gostinstva in turizma ter predelovalne dejavnosti?
- Kako le-te vplivajo na poslovne rezultate poslovanja podjetja?
- V kateri panogi so tveganja človeških virov izrazitejša in imajo večji vpliv na poslovanje podjetja?

Magistrska naloga je sestavljena iz petih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi pojma tveganja človeških virov ter predstavitvi nekaterih primerov tovrstnega tveganja. Drugo poglavje je namenjeno pregledu možnosti obvladovanja tveganj na področju človeških virov in njihovemu pomenu za poslovanje. V tretjem poglavju zasledimo metodologijo raziskave, kjer so predstavljena raziskovalna vprašanja in sam potek raziskovalnega dela oziroma polstrukturiranega intervjuja. Rezultati raziskovalnega dela so predstavljeni v četrtem poglavju, ki je razdeljeno na dve podpoglavji, in sicer: tveganja človeških virov v gostinstvu in turizmu ter tveganja človeških virov v predelovalni dejavnosti. Zadnje peto poglavje je namenjeno diskusiji, ki je razdeljena na štiri podpoglavja, in sicer: interpretacija rezultatov, glavne ugotovitve, ukrepi za obvladovanje tveganj ter ovrednotenje raziskave in nadaljnje raziskovalno delo.

## **1 TVEGANJE ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJSKEM KONTEKSTU**

Poglavje je razdeljeno na dve večji podpoglavji, in sicer na opredelitev pojma in vrste tveganj človeških virov ter na nekatere primere tveganj človeških virov.

### **1.1 Opredelitev pojma in vrste tveganj človeških virov**

Tveganje človeških virov je tveganje, povezano z ljudmi v določeni organizaciji (2008 Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone (2013)). Jacobs (2013) pa opredeljuje tveganje človeških virov kot pomanjkanje ustreznih znanj zaposlenih za učinkovito poslovanje podjetja. V magistrski nalogi se opiram na prvo navedeno definicijo tveganja, saj je le-ta širše opredeljena. Tveganje človeških virov je tako povezano z ljudmi v določeni organizaciji, zajema tako njihove navade, različno kulturo kot demografske spremembe. Jacobs (2013) pri svoji definiciji tveganja človeških virov zajema le tveganje,



povezano s pomanjkanjem določenih znanj zaposlenih, kar pa je le eno izmed številnih tveganj človeških virov.

Tveganje človeških virov predstavlja veliko tveganje, saj se stalno spreminja, hkrati pa – kot zasledimo v članku z naslovom 2008 Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone (2013) – obsega več različnih kategorij tveganja, in sicer skladnostno, finančno, strateško in operativno tveganje. V nadaljevanju sledi podrobnejša opredelitev posamezne kategorije tveganja.

**Skladnostno tveganje.** Deluje predvsem na področju skladnosti s predpisi in s trenutno veljavno zakonodajo. Da se tovrstnemu tveganju izognemo, je potrebno stalno spremljanje spreminjanja regulativ in zakonov. Skladnostno tveganje pa v veliko primerih najdemo prepleteno s finančnim tveganjem.

**Finančno tveganje.** Razdeljeno je na politiko, postopke in notranjo kontrolo, plačila in poravnave ter delo z nadrejeni oziroma z nasledstvom. Stroški se kažejo predvsem v zvezi z finančnim računovodstvom, odplačevanjem odškodnin ter s stroški upravljanja. Podjetje mora predvideti sam proces, analizirati mora potrebno količino denarnih sredstev in uvesti nadzorni proces. V literaturi zasledimo, da je komuniciranje eno najpomembnejših sredstev finančnega tveganja, saj je treba vsako spremembo komunicirati. Hkrati pa je potrebno zavedanje, da se tveganje stalno spreminja. Finančno tveganje med drugim označuje možnost ali verjetnost, da se v poslovanju ustvari finančna izguba. S pojmom finančno tveganje označujemo tudi vse, kar lahko nepredvideno preprečuje doseganje določenih finančnih ciljev (Finančno tveganje, 2014).

**Strateško tveganje.** Tovrstno tveganje je odvisno od skladnosti strateških ciljev podjetja s poslovno strategijo za doseg le-teh, od angažiranja sredstev za doseg ciljev in kvalitetne izvedbe. Strateško tveganje je povezano tudi z izbiro lokacije proizvodnje, odločitvijo za razvoj novih proizvodov itd. Tovrstne odločitve pa prinašajo visoke stroške in predstavljajo dolgoročni učinek za podjetje. Samo strateško tveganje je treba neprestano kontrolirati. Ravno zaradi njegove pomembnosti ga uvrščamo med najpomembnejša tveganja. Pomembno je poudarjanje, da ima podjetje jasno oblikovano vizijo in poslanstvo ter jasne cilje glede poslovanja. Strateško tveganje označujemo tudi kot tveganje nastanka izgube, ki je povezana z nepredvidljivimi poslovnimi odločitvami, zaradi neustreznega izvajanja sprejetih odločitev ter premajhne odzivnosti podjetja na spremembe poslovnega okolja. Pomembno pa je tudi, da se vodje znajo obnašati etično, da upoštevajo različno kulturo, sposobnosti in etiko zaposlenih (Evans & Chin, 2003).

**Operativno tveganje.** Operativno tveganje med drugim vključuje strategijo podjetja in udejanja ideje v praksi. V izogib tovrstnemu tveganju sta potrebna izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, saj na tak način podjetje gradi kariero ter uspešnost svojih zaposlenih. Eno izmed operativnih tveganj je tudi tveganje, povezano s politiko, predpisi in notranjo kontrolo. S samo etiko, ki se razlikuje med državami, se spreminjajo tudi zakoni in regulative. Podjetje mora predvideti, kdo od zaposlenih se bo v prihodnje upokojil, in

poskušati nadomestiti manjkajoči kader. Pri tem pa mora podjetje sprejeti odločitev, koga je treba na novo zaposliti in do kdaj. Operativno tveganje torej predstavlja možnost izgube zaradi neustreznega ali neuspešnega izvajanja notranjih postopkov, procesov, ljudi in sistemov ali pa je lahko posledica zunanjih dogodkov. To tveganje nastaja z izvajanjem poslovnih funkcij in aktivnosti v podjetju, kar med drugim povzroča, da se operativna tveganja med podjetji zelo razlikujejo. Operativno tveganje, ki je povezano s človeškimi viri, se največkrat kaže kot tveganje človeških napak pri izvajanju procesov. V nadaljevanju sledi nekaj primerov operativnih tveganj (Operativno tveganje, 2014), in sicer:

- tehnična napaka;
- neustrezno dokumentiranje in arhiviranje podatkov;
- pomanjkanje nadzora odgovornosti in kontrol;
- napake v računovodstvu, nabavi in poročilih;
- prevare tako znotraj kot zunaj podjetja;
- varnost zaposlenih na delovnem mestu;
- težave pri distribuciji.

Ena izmed bistvenih kategorij poleg procesov, sistemov in okolja, ki vplivajo na operativno tveganje, so tudi ljudje in z njimi povezani kultura, etika, motivacija, znanje in veščine. V priročniku Banke Slovenije (2007) zasledimo naslednja operativna tveganja, ki so najpogosteje povezana s človeškimi viri:

- razpoložljivost potrebnih profilov na trgu delovne sile;
- fluktuacija zaposlenih;
- tveganja, povezana z izobraževanjem;
- tveganja, povezana z nasledstvenim planom;
- tveganja, povezana z višino plač in denarnimi nadomestili.

V članku, ki ga je objavila založba Ernst & Young, zasledimo, da se bo v naslednjih treh letih najbolj povečalo strateško tveganje (43 %), nato sledi skladnostno tveganje (30 %), operativno tveganje (20 %) in nazadnje še finančno tveganje (7 %).

Zgoraj naštetim kategorijam tveganja se pridružuje tudi Wayne (2012), ki dodaja pet tveganj, povezanih z naslednjimi področji:

- talentom za uravnavanje in načrtovanje nasledstva;
- etiko voditeljev;
- skladnostjo s predpisi;
- plačilom in uspešno poravnavo;
- izobraževanjem in razvojem zaposlenih.

Tovrstna tveganja pa lahko povežemo z že zgoraj naštetimi kategorijami tveganja, in sicer talent za uravnavanje in načrtovanje nasledstva ter etiko voditeljev lahko uvrstimo v kategorijo strateškega tveganja, skladnost s predpisi v skladnostno tveganje, plačila in

uspešno poravnavo v finančno tveganje ter izobraževanje in razvoj v kategorijo operativnega tveganja. V nadaljevanju sledi opis posameznih področij tveganja.

Pri področju talenta za uravnavanje in načrtovanje nasledstev je pomembno, da ima podjetje prave zaposlene ob pravem času, saj izbira prave osebe povečuje verjetnost, da bo oseba ostala v organizaciji. Podjetje mora imeti usklajeno strategijo podjetja s človeškimi viri, paziti mora na izgubo znanja ter izvajati ustrezno uravnavanje talentov ob združitvah in prevzemih. Zaposleni so vir tveganja, zato se lahko zgodi, da na trgu dela ne dobimo pravih zaposlenih, ko le-te potrebujemo, usposabljanja zaposlenih so lahko neustrezna ali pa zaposleni niso pripravljeni prevzeti določene odgovornosti. Po drugi strani pa so zaposleni pomemben vir pri obvladovanju tveganja, saj nam lahko pomagajo pri reševanju problema. Tveganje je lahko povezano tudi s premajhno ali preveliko količino zaposlenih. Podjetje mora znati predvideti, kdaj bo potrebovalo večjo in kdaj manjšo količino zaposlenih (Bhattacharya & Wright, 2000). Hkrati pa so kadrovska tveganja povezana z neizpolnjevanjem obveznosti zaposlenih, kar pripomore k temu, da družba ne deluje s polno zmogljivostjo. Kadrovska tveganja so lahko povezana s smrtjo zaposlenega, z invalidnostjo (začasno ali stalno), ločitvijo, nesposobnostjo, nepričakovanim začasnim dopustom in s fluktuacijo zaposlenih (Marshall & Corinne, 2005). Znanje posameznikov, izkušnje, sposobnosti, spretnosti, ustvarjalnosti in inovativnost so glavni vir konkurenčne prednosti v podjetju. Predvsem v malih in srednjih podjetjih se skozi fluktuacijo zaposlenih kaže določena izguba znanja (Mäenpää & Voutilainen, 2012).

Etika vodilnih v organizaciji mora biti ravno tako pomembna, saj morajo vodje biti zgled svojim zaposlenim. Vodilni v podjetjih morajo imeti dovolj znanja in sposobnosti, ne smejo spodbujati raznolikosti ter nestrpnosti, posvečati morajo pozornost vsem zaposlenim in ne le nekaterim od njih, oblikovati morajo ustrezno organizacijsko kulturo itd. Govorice o neetičnem obnašanju vodij podjetja se lahko hitro razširijo in podjetje kaj hitro izgubi ugled, kar pa povečuje tudi težavo pri pridobivanju zaposlenih.

Treba je poskrbeti, da podjetje deluje v skladu z veljavnimi zakoni in predpisi. Pomembno je tudi, da je plača posameznika povezana z njegovo uspešnostjo, saj lahko v nasprotnem primeru kaj hitro privede do nezadovoljstva zaposlenih. Med plačila in uspešno poravnavo uvrščamo tudi odškodnine, ki pripadajo zaposlenim, ter previsoke stroške dela. Nagrajevanje zaposlenih je lahko finančno ali nefinančno. Pomembno je, da zna vodja poiskati primerno obliko nagrajevanja, s katero najbolj motivira svoje zaposlene. Potrebna pa sta tudi izobraževanje in razvoj zaposlenih, saj to bistveno vpliva na doseganje konkurenčne prednosti podjetja, hkrati pa zmanjšuje operativno tveganje. Nekatera izmed naštetih področij so tudi razložena v slovarčku uporabljenih izrazov in prevodov (glej priloga 1).

Wayne (2012, str. 41, 42) še dodaja, da tveganje poteka skozi tri faze, in sicer skozi negotovost, saj ne vemo, kaj se bo v prihodnosti zgodilo, nato pa sledita fazi tveganja, katero označuje kot slabo stanje v prihodnosti in priložnosti.

Tveganje obstaja tako v osebnem kot poslovnem svetu. Tveganje je nevarnost, da bo določen dogodek nezaželeno vplival na poslovno strategijo in cilje. Cilj samega obvladovanja tveganj

je le-te odpraviti, preden ogrozijo poslovanje podjetja. Tveganja, povezana s človeškimi viri, naj bi bila najresnejša grožnja globalnega poslovanja. Količina časa in napora, ki ju mora podjetje vložiti v preprečevanje tveganja, je zelo različna in je odvisna od same dejavnosti poslovanja podjetja (Wade, 2012).

Poleg izvora tveganja pa je za organizacijo pomembno, da zna tveganja oceniti na podlagi poslovnih ciljev, ki jih želi organizacija doseči. Velikokrat je tveganje povezano tudi s tem, da podjetje nima poslovnega ali strateškega načrta. Večina tudi drugih oblik tveganj pride posredno ali neposredno nazaj v organizacijo preko človeškega dejavnika, zato lahko tveganje človeških virov označimo kot eno najpomembnejših tveganj.

Tveganjem se je nemogoče v celoti izogniti, vendar jih lahko omilimo (HR bussiness risk, 2012). Tveganja človeških virov nastajajo tako znotraj kot izven organizacije. Zunanji dejavniki tveganja so na primer razpoložljivost delovne sile na trgu dela, naravne nesreče in delovna zakonodaja. Notranji viri tveganja pa so povezani z ljudmi v organizaciji. Pomembno je tudi, da podjetje upošteva tveganja človeških virov pri razvijanju ciljev in strategije podjetja (Tatarusanu, 2009). Nad notranjimi tveganji ima lahko podjetje veliko nadzora, kar pomeni, da jih lahko zmanjšuje oziroma preprečuje, nad zunanjimi tveganji pa ga nima oz. ga ima zelo malo (Wade, 2012). V magistrski nalogi bom večjo pozornost posvetila notranjim tveganjem, ki jih podjetje lahko učinkovito obvladuje in tako dosega konkurenčno prednost.

## 1.2 Nekateri primeri tveganj človeških virov

V nadaljevanju sledi konkretizacija nekaterih tveganj človeških virov, ki bi jih lahko razvrstili v predhodni klasifikaciji na način: zaposlovanje bi lahko uvrstili pod področje talenta za uravnavanje in načrtovanje nasledstva, higieno pod skladnost s predpisi, saj je le-ta zakonsko določena, notranje kraje pod finančno tveganje, prilagajanje obsega proizvodnje pod strateško tveganje ter uhajanje informacij in neupoštevanje navodil s strani zaposlenih tako pod finančno kot tudi pod operativno tveganje. Opis primerov človeških tveganj sem razvrstila od neposrednih k bolj posrednim tveganjem.

**Zaposlovanje.** Ena izmed oblik človeškega tveganja poleg že zgoraj naštetih je tudi tveganje, povezano z zagotavljanjem ustreznega števila zaposlenih. Tovrstno tveganje je zlasti izrazito v gostinstvu in turizmu, kjer prihaja do sezonskih nihanj. Tako je treba skozi različna časovna obdobja spreminjati strukturo zaposlenih, kar pa ni vedno lahko. Po mnenju Sibila Lebeja (2009, str. 125, 127) se pojavljajo naslednji problemi pri zaposlovanju nove delovne sile na področju turizma:

- slab ugled turizma;
- velika sezonska variabilnost povpraševanja;
- izobraževanje in usposabljanje je slabo prilagojeno potrebam turizma;
- močna fluktuacija zaposlenih;
- nekonkurenčne nagrade;
- ne prepoznavanje dolgoročnih koristi človeških virov in dajanje prioritete kratkoročnim;

- nerazumevanje lokalnega prebivalstva glede priložnosti, ki jih nudi razvoj turizma;
- zmanjšanje zanimanja za poklice, za katere je značilen stik z gosti;
- visoka stopnja stresa in neustrezna priprava zaposlenih na stresne situacije;
- premalo sodelovanja in kreativnosti pri zaposlenih;
- zaposleni delajo v različnih temperaturnih pogojih;
- zaposleni opravljajo večino dela stoje, kar lahko privede do nastanka krčnih žil.

Pri opravljanju tovrstne dejavnosti so potrebni zlasti nizko kvalificirani delavci, kar posledično privede do nizkih plač v turizmu. Za turizem nasploh veljajo slabi delovni pogoji, omejeno usposabljanje in slabo razvijanje karier zaposlenih.

**Higiena.** Predvsem v gostinstvu pa se lahko poleg že naštetih tveganj človeških virov pojavlja še tveganje, povezano z nespoštovanjem določil glede higiene v živilskih obratih. Za osebe, ki so v stiku s hrano, je pomembno, da skrbijo za osebno higieno, upoštevajo navodila, kako in kdaj si je treba umivati roke, ko so v stiku z živili ne smejo nositi nakita, lase morajo imeti ustrezno pokrite, malicajo lahko samo v za to namenjenih prostorih, prijaviti morajo vse bolezenske znake, ki jih opazijo. Sama delovna obleka mora biti svetle barve, saj je umazanija na svetli barvi vidnejša. Priporočena je delovna obleka brez gumbov in žepov. Treba je tudi ustrezno čistiti oz. odstranjevati nečistočo s površin. Poznamo tako suho kot mokro čiščenje (odvisno od tega, ali pri čiščenju uporabljamo vodo ali ne). Treba je imeti tudi določen plan čiščenja, ki mora vsebovati navodila za čiščenje, evidenco čiščenja in kontrolo. Evidenca čiščenja mora vsebovati območje čiščenja, podpis čistilca, datum kontrole in oceno čiščenja.

**Notranje kraje.** V vse več podjetjih se soočajo s tveganjem, ki je povezano z notranjimi kraji. Poznamo več oblik notranje kraje – od nedovoljenega uživanja hrane v restavraciji, kraje gotovine, patentov, licenc do kraje pravic avtorsko zaščitene računalniških programov. Sama poneverba označuje pojem protipravne prilastitve denarja, vrednostnih papirjev ali kakšne druge premične stvari, katere so delavcu zaupane pri opravljanju njegovega dela (Slejko, 2010). Dejstvo je, da kraja s strani zaposlenih predstavlja kar dve tretjini kraj v podjetjih. Ta pa je lahko povezana zgolj s krajo svinčnika ali z velikimi tatvinami.

**Prilagodljivost obsega proizvodnje.** Tveganje je lahko povezano tudi s samo prilagodljivostjo obsega proizvodnje. Pomemben je čas, ki ga potrebujemo za prilagoditev same proizvodnje. V večini primerov obstaja povezava med ceno in prilagodljivostjo obsega proizvodnje. Treba je imeti dovolj zaposlenih, da lahko prilagodimo proizvodnjo povečanemu številu povpraševanj, kar pa povzroča višje stroške. Ta problem se kaže predvsem v dejavnostih, kjer prihaja do sezonskega nihanja povpraševanja. Tveganje se lahko pojavi tudi, ko želi podjetje vstopiti na novi trg ter potrebuje nove kompetence in znanja zaposlenih (Cappelli, 2012). Podjetje mora znati prilagoditi obseg proizvodnje tudi, ko pride do tako imenovane "epidemije gripe", kjer zbolijo večje število zaposlenih.

**Uhajanje informacij in neupoštevanje navodil s strani zaposlenih.** Tveganje je lahko povezano tudi z izdajo zaupnih informacij (McIlvaine, 2012). Večina sedanjih podatkov se nahaja v digitalni obliki, kar omogoča še lažje uhajanje informacij, saj pravzaprav le stežka

ugotovimo, da so bili ti neupravičeno odtujeni. Notranji zaposleni so največkrat povezani z uhajanjem informacij, saj natančno vedo, kje se določene informacije nahajajo. Določene informacije je treba le še poslati na svetovni splet ali pa shraniti na dlančnik, telefon ali USB-ključ. Vdori in kraje informacij s strani zunanjih napadalcev so manj pogosti (Saksida, 2008). Tveganje predstavlja tudi neupoštevanje navodil s strani zaposlenih. To je lahko povezano s kršenjem postopkov dela ali kršenjem posameznih predpisov, kot je na primer protikadilski zakon.

Pomembno je, da se podjetje zna soočiti s tveganjem, ki je prisotno v vsakem poslovanju. Zavedati se moramo, da živimo v svetu, polnem tveganja in priložnosti. Ne glede na to, kaj delamo, tveganje vedno obstaja in se mu nikoli ne moremo popolnoma izogniti (Duffey, Saull & Wiley, 2008).

## **2 OBVLADOVANJE TVEGANJ NA PODROČJU ČLOVEŠKIH VIROV IN POMEN ZA POSLOVANJE**

Pri samem obvladovanju tveganja človeških virov je treba opredeliti, koliko tveganja dopuščamo in kje so potrebne posamezne izboljšave. Tveganja je treba predhodno predvideti, hkrati pa morajo biti dobro proučena in skomunicirana.

Pri spoprijemanju s tovrstnimi tveganji je pomembno, da podjetje tveganja človeških virov uskladi z drugimi tveganji v podjetju. Nato je treba posamezno tveganje odkriti in oblikovati strategijo z namenom zmanjšanja vpliva tveganja na poslovanje podjetja. Nazadnje pa je treba spremljati tudi posledice tveganj, če do le-teh pride. Kot sem omenila že na začetku, je pri obvladovanju tveganj treba vedeti, ali gre za notranja ali zunanja tveganja, saj ima podjetje nad zunanjimi tveganji le malo nadzora. Med zunanja tveganja uvrščamo zlasti skladnost z regulativami in zakoni. Tveganje je treba najprej sprejeti, potem pa ga zmanjševati, sledita pa še preprečevanje ali prenos. Blažitev tveganja v veliko primerih ni ravno najboljše, saj lahko postane tveganje še intenzivnejše kot v prvotni obliki (Wade, 2012).

Kot že omenjeno, lahko tveganje človeških virov vpliva na finančno področje, operativne procese, zmanjšanje produktivnosti, izgubo ugleda podjetja in na nevarnost stavk. Za zmanjšanje tovrstnih tveganj je treba zaposlenim ponuditi prave priložnosti za razvoj njihovih sposobnosti. Če nimamo zaposlenih pravih ljudi s pravimi sposobnostmi, lahko to vpliva na samo produktivnost. Obvladovanje človeških tveganj je ključni element. V obvladovanje tveganj je treba vključiti vse, ki jih tovrstno tveganje zadeva, saj se je treba zavedati, da je dolgoročna in trajna uspešnost organizacije odvisna predvsem od obvladovanja tveganja. Pomembno je, da ima organizacija določene cilje, katerim je treba slediti, saj ti kažejo smernice, na podlagi katerih lahko tveganja opredelimo. Tveganje lahko za organizacijo pomeni pogubo, hkrati pa je lahko vir konkurenčne prednosti, če ga zna organizacija ustrezno obvladovati. Z namenom obvladovanja tveganj organizacija potrebuje stalno učenje in inoviranje. Cilj samega podjetja bi moral biti zaposliti prave ljudi s pravimi sposobnostmi za delo, ki ga organizacija izvaja. Podjetja velikokrat ugotavljajo, da ključne kompetence prebivajo v samo nekaterih zaposlenih v podjetju. Če tovrstni zaposleni odidejo, podjetje ne

bo več delovalo tako učinkovito. Stavke in fluktuacije so klasične težave, ki vplivajo na zanesljivost podjetja.

Pomembno je tudi, da ima podjetje izdelan plan za reševanje tveganj, ki ga imenujemo tudi krizni načrt. Slednji natančno opisuje, kaj je treba storiti, če stvari ne potekajo v skladu z načrtom. Pomaga nam prepoznati najboljšo možnost za obvladovanje tveganja, brez nepotrebnega trošenja denarja.

V nadaljevanju sledi prikaz nekaterih ukrepov za učinkovito spoprijemanje s tveganji človeških virov po naslednjih področjih: uravnavanje in načrtovanje nasledstva, izobraževanje in razvoj zaposlenih, etika vodilnih, skladnost s predpisi, nagrajevanje, kraje s strani zaposlenih, prilagajanje obsega proizvodnje ter uhajanje informacij in nespoštovanja navodil s strani zaposlenih.

## **2.1 Uravnavanje in načrtovanje nasledstva**

Podjetja velikokrat premalo pozornosti predpisujejo načrtovanju človeških virov. Načrtovanje kadrov je šele začetek pri samem razvoju le-teh, zato je pomembno, da imamo prave kandidate za zaposlitev, saj tako zmanjšamo morebitna nadaljnja tveganja človeških virov. Strategija pridobivanja in izbire zaposlenih obsega več stopenj (Sibila Lebe, 2009, str. 131):

- določitev metode pridobivanja kandidatov;
- določitev metode izbiranja kandidatov;
- postopek izbire kandidatov;
- sklenitev pogodbe;
- uvajanje novo zaposlenih v delo;
- ocenjevanje uspešnosti kandidatovega dela in ustreznosti kandidata.

Pomemben vir kadra za nova delovna mesta so lahko šole in agencije za pridobivanje kadrov. Tveganje, ki se tukaj pojavlja, je, da na trgu dela ni dovolj kvalificirane delovne sile. Za vsako delovno mesto je treba narediti opis dela, kjer opišemo samo delovno mesto in postopke, ki sodijo k zadolžitvam na tem delovnem mestu, ter opis značilnosti osebe, ki je potrebna za učinkovito izvršitev dela (Sibila Lebe, 2009). Ko želimo zaposliti nove zaposlene, je najbolje, da začnemo s samim opisom delovnih mest. Opis delovnega mesta služi, da si lažje predstavljamo tovrstno delo, hkrati pa želi podjetje z njim obvladovati tveganja na področju človeških virov. Treba je določiti, katere sposobnosti potrebuje novi zaposleni. Sposobnosti kandidatov za zaposlitve lahko tudi testiramo (Gattewood, Feild & Barric, 2008). Na voljo imamo naslednje metode za izbiro zaposlenih (Sibila Lebe, 2009, str. 133):

- intervjuji;
- ankete;
- testi sposobnosti, osebnostni testi, testiranje uspešnosti in znanja;
- priporočila in grafološko mnenje;
- ocenjevalni centri in delovni preizkusi;

- program dela in vizija razvoja, ki ju mora kandidat predložiti k prošnji zlasti za delovna mesta na višjih položajih.

Izbiranje kandidatov je dvosmeren proces, ki poteka med posameznikom in organizacijo. Izbira je na strani obeh – tako posameznika kot organizacije, saj lahko tako eden kot drugi izbere oz. odkloni določeno delovno mesto. Po končanem postopku izbire kandidata sledi sklenitev pogodbe o delovnem razmerju med delodajalcem in delavcem. S pogodbo se delavec zaveže, da bo za plačilo opravljal delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Ko zaposleni in delodajalec skleneta pogodbo o zaposlitvi, sledi uvajanje. Uvajanje mora biti sistematično in mora omogočati ustrezno socializacijo novo zaposlenemu. Samo uvajanje poteka po naslednjih fazah (Sibila Lebe, 2009, str. 135):

**Faza vstopa.** V tej fazi si tako posameznik kot organizacija prizadevata pridobiti čim več informacij ena od druge in uskladiti njuna pričakovanja. Tveganje, ki se tukaj pojavlja, je lahko povezano s tem, da si novo zaposleni predstavlja oziroma mu delodajalec predstavi delovno okolje, ki je drugačno od dejanskega.

**Faza socializacije.** Posameznik se prilagaja novemu okolju v podjetju, privaja se na delo, vodjo in sistem nagrajevanja. Novemu zaposlenemu je treba pridobiti tudi mentorja, ki ga uvaja v delo, pojavi se lahko tudi tveganje neustreznega uvajanja, kjer novo zaposleni ne pridobi ustreznih znanj. Tveganje je lahko povezano tudi s konflikti med zaposlenimi in novo zaposlenim ter vodstvom podjetja.

**Faza sprejema.** To je zaključna faza, s katero posameznik postane polnovreden član podjetja. Posamezniku se dodelijo nove naloge, hkrati pa mu je odprta možnost napredovanja in višje plače. Tveganje človeških virov je v tovrstni fazi lahko povezano s tem, da novo zaposleni še ni pripravljen samostojno opravljati določenega dela, kar privede do napak operativnih procesov, hkrati pa je lahko nezadovoljen s plačnim sistemom in sistemom nagrajevanja.

Eno izmed tveganj, do katerega lahko pride, je, da zaposlene usposabljam, nato pa zapustijo svoje delovno mesto. Velikokrat s seboj odnesejo tudi poslovne partnerje in zaupne informacije. Podjetje mora pri obvladovanju tveganj na področju človeških virov iskati vedno nove načine in tako graditi konkurenčno prednost podjetja. Če podjetje odpušča veliko zaposlenih, potem se tisti, ki ostanejo v podjetju, ne počutijo dobro in tako se posledično zmanjša njihova produktivnost (Zupan, 2013). Tveganje je lahko povezano tudi z napačno izbiro metode za pridobivanje in izbiro kandidatov.

Podjetje se mora zavzemati za pridobitev kakovostnih sodelavcev in za zadostno število prijavljenih kandidatov za prosto delovno mesto. V ta namen lahko uporabljajo tudi tako imenovano piramido kadrovanja, ki je lahko sestavljena iz ene ali več ravni (odvisno je od velikosti in pestrosti ponudbe). Podjetje lahko za iskanje zaposlenih na različnih ravneh uporablja različne ali enake metode izbiranja zaposlenih. Število ravni v piramidi je odvisno od števila faz v postopku izbiranja in od vrste kadrov. Za zahtevnejša dela je tako potrebno večje število ravni kot za rutinska. Uspešna podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost s



tem, da poskušajo pridobiti zaposlene s čim več zmožnostmi in jim omogočiti njihovo nadaljnje razvijanje. Pomembno je, da so vse aktivnosti povezane s poslovno strategijo podjetja.

Pri samem obvladovanju tveganj na področju uravnavanja in načrtovanja nasledstva je tudi pomembno, da se podjetje osredotoča na različne sposobnosti zaposlenih, saj lahko samo z različnim naborom le-teh ustvarja edinstvene proizvode. Zaposleni morajo biti dovolj radovedni, saj je radovednost povezana z inoviranjem (McIlvaine, 2012). Same sposobnosti zaposlenih so povezane z njihovo izobrazbeno strukturo in njihovimi delovnimi izkušnjami. Po mnenju Huselida (1995, str. 637) lahko postanejo človeški viri del konkurenčne prednosti samo, če so izpolnjeni naslednji štirje kriteriji:

- morajo prinašati dodano vrednost za podjetje;
- od zaposlenih je potrebno znanje posebnih spretnosti;
- sposobnosti se ne sme dati hitro posnemati;
- vir trajne konkurenčne prednosti predstavljajo le trajno zaposleni delavci.

Zaposlenim v podjetju je treba komunicirati poslovne cilje, saj se zaposleni velikokrat ne zavedajo pomena določenih aktivnosti za doseganje same konkurenčne prednosti. Med drugim je pomembno, da so zaposleni seznanjeni s samimi rezultati poslovanja, s poslovanjem konkurenčnih podjetij in navsezadnje tudi s kritičnimi točkami v podjetju. Zaposleni lahko razvijejo določen sklop pričakovanja o zaposlitvenem odnosu, kar označujemo tudi z izrazom psihološka pogodba. Ta je povezana s tem, koliko truda bo zaposleni namenil podjetju in kaj bo pričakoval za vložen trud. Psihološka pogodba se od vsakega posameznika razlikuje in je odvisna od njegovih vrednot, potreb in interesov. Psihološka pogodba zavzema tako ekonomske dejavnike, kamor uvrščamo na primer plačo, in tudi neekonomske, kamor lahko sodi varnost zaposlitve. Če delavec občuti, da njegovo delovno mesto ni v skladu s psihološko pogodbo, bo nemotiviran in nezadovoljen, pogosto pa to privede tudi do absentizma. Tovrstno tveganje lahko podjetje obvladuje z obsežnim komuniciranjem, saj so pričakovanja zaposlenih tako realnejša, kar pa privede do manj pogoste neuskklajenosti psihološke pogodbe s pričakovanji glede zaposlitve.

Pomemben del pri zagotavljanju uspešnosti so tudi letni razgovori, kjer se zaposleni z nadrejenim pogovori o uspešnosti, skupaj pa načrtujeta še cilje in aktivnosti za naslednje obdobje. Pridobljene informacije služijo kot osnova napredovanju, povišanju plače, prerazporejanju, hkrati pa z razpoložljivimi informacijami bolje načrtujejo programe usposabljanja (Zupan, 2013). Ocenjevanje zaposlenih lahko poteka na različne načine, in sicer od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor, 360° ocenjevanje itd. 360° ocenjevanje je sestavljeno iz ocenjevanja vodij (90°), samoocenjevanja ocenjenega (180°), ocenjevanja sodelavcev (270°) ter iz ocenjevanja podrejenih (360°). Prednost tovrstne metode ocenjevanja je, da pridobimo informacije o delovni uspešnosti ocenjenega iz več virov in ne le iz enega. S tovrstno metodo ocenjevanja se po mnenju Radiloviča (2001, str. 22) izognemo tudi nekaterim napakam pri ocenjevanju, kot so:

- halo učinek – pomeni presojanje določenega zaposlenega pod vplivom splošnega vtisa;
- konstantna napaka – je napaka, pri kateri ocenjevalec ocenjuje vse stvari preblago ali prestrogo, lahko pa povsod ocenjuje z oceno srednje vrednosti;
- napaka kontrasta – kjer ocenjevalec vse ocenjuje nasprotno od sebe;
- logična napaka – pri tovrstni napaki ocenjevalec eno značilnost uspešnosti presoja pod vplivom druge, misli, da so medsebojno logično povezane;
- napaka podobnosti – kjer ocenjevalec svoje lastnosti pripisuje tudi sodelavcem;
- napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu – je napaka, pri kateri se ocene prilagajajo splošnemu nivoju sredine.

Najpogostejša metoda za pridobitev ocen s strani vseh sodelujočih je anonimen raziskovalni vprašalnik, kjer je treba obkroževati posamezne odgovore. Po pridobitvi vseh odgovorov pa sta potrebna analiziranje in interpretiranje le-teh. Slabost 360° ocenjevanja pa je ta, da je zamudno, vendar pa nam njegovi podatki o delovni uspešnosti zaposlenega lahko služijo za načrtovanje osebnega razvoja, izobraževanja, spodbujanje timskega dela, upravljanje učinkovitosti, načrtovanje strateškega in organizacijskega razvoja, vrednotenje učinkovitosti izobraževanja ter za nagrajevanje (Brečko, 2014, str. 12). Tveganje človeških virov, ki se tukaj pojavlja, je neustrezno ocenjevanje zaposlenih oziroma napačna izbira metode ocenjevanja, ki nam ne da dejanskega vpogleda v delo zaposlenih.

## **2.2 Izobraževanje in razvoj zaposlenih**

Zavedati se je treba, da največjo konkurenčno prednost predstavljajo prav človeški viri in z njimi povezane kompetence, sposobnosti ter znanje. Vsako podjetje mora zase razviti model ključnih kompetenc, ki jih zaposleni potrebujejo. Mnogi so mnenja, da lahko podjetje doseže svoj poslovni uspeh le na podlagi kvalificirane delovne sile, ki uresničuje cilje podjetja. Tako lahko v delu Nikoloskega (2009, str. 23) zasledimo, da se lahko podjetje, ki investira v svoje zaposlene, ponaša:

- z izboljšano kakovostjo storitev in proizvodov;
- z zmanjšano odsotnostjo zaposlenih z dela;
- z manjšo fluktuacijo delovne sile;
- s fleksibilnostjo zaposlenih;
- z učinkovitejšim managementom sprememb;
- z večjo produktivnostjo;
- s povečanim dohodkom in dobičkom.

Temelj konkurenčne prednosti predstavlja prav oblikovanje pravega znanja zaposlenih v pravem trenutku. Ko se podjetje odloči za izobraževanje, je treba sprejeti odločitev, ali bo potekalo v podjetju ali izven njega. Kako hitro določene spretnosti zaposlenih zastarajo, pa je odvisno od same vrste spretnosti. Računalniško znanje npr. hitreje zastara kot kakšno drugo. Tovrstno tveganje je lahko povezano z napačno izbiro izobraževanja in nepripravljenostjo zaposlenih na izobraževanje. Učinkovitost tudi visoko usposobljenih delavcev bo omejena, če

ne bodo pravilno motivirani s strani podjetja. Vedenje zaposlenih močno vpliva na učinkovitost poslovanja podjetja, saj lahko pravilno ravnanje s človeškimi viri vodi do povečanja prihodkov od prodaje, manjše fluktuacije zaposlenih in povečane produktivnosti (Huselid, 1995). Podjetja, ki dobro poslujejo, imajo običajno manjšo fluktuacijo zaposlenih v primerjavi s tistimi, ki poslujejo slabo, s samo fluktuacijo pa so povezani tudi stroški. Veliko podjetij svoje zaposlene rotira znotraj delovnih mest z namenov pridobitve določenih sposobnosti, saj jih lahko ob pomanjkanju določenega kadra rotirajo na novo delovno mesto (Bhattacharya & Wright, 2000). Nekateri se odločijo za malo usposabljanja svojih zaposlenih, nekateri pa za veliko. V nekaterih podjetjih poteka usposabljanje znotraj, v nekaterih pa izven podjetja. Podjetje mora znati spremljati povratno informacijo zaposlenih tako formalno kot neformalno. Ko imamo izbrane prave ljudi, jih je treba nato usposablјati in izobraževati, saj le tako pridobijo znanje in sposobnosti, ki jih potrebujejo pri svojem delu (The role of human resource management in risk management, 2013). Veliko podjetij zasleduje tudi filozofijo stalnega oz. vseživljenjskega učenja. Treba je spodbujati zaposlene, da se učijo od drugih zaposlenih in tako spodbujajo nastajanje učeče se organizacije. Pomembno je tudi izobraževanje samih managerjev, saj tako s svojim zgledom poudarjajo, kako pomembno je samo izobraževanje. V zadnjem času se je razvilo kar nekaj novih metod, ki omogočajo izobraževanje na daljavo, kar znižuje stroške in potreben čas za izobraževanje (Zupan, 2013). Da je pomemben sam proces izobraževanja, navajata tudi Uran in Ovsenik (2006), ki menita, da bo v prihodnje treba spodbujati razvoj praktičnega izobraževanja in usposabljanja ter pospeševati prenos tujega znanja zlasti v dejavnosti gostinstva in turizma. Po njunem mnenju bi bilo treba na tovrstnem področju spodbujati izmenjavo študentov v tujino, zagotavljati boljše delovne pogoje in pospeševati podjetniško kulturo med lokalnim prebivalstvom. V turistični dejavnosti je opaženo pomanjkanje ustreznih institucij za izobraževanje kadrov, saj se je sistem izobraževanja na tem področju razvil sorazmerno pozno. Hkrati pa je za dejavnost gostinstva in turizma značilna močna fluktuacija delovne sile, saj je bila le-ta v letih 1993, 1995 in 1996 najvišja med vsemi dejavnostmi. Kasneje pa se je fluktuacija zaposlenih postopoma zmanjševala (Martinčič, 2001).

Tveganje, ki se pojavlja pri izobraževanju in razvoju zaposlenih, je lahko povezano z neustreznim rotiranjem delovnih mest, kjer zaposleni ne pridobijo ustreznih znanj, hkrati pa daljša odsotnost zaposlenega z določenega delovnega mesta povzroči za podjetje velike težave, saj ostali zaposleni niso dovolj usposobljeni za nadomestitev manjkajočega kadra. Pojavlja pa se lahko tudi tveganje, povezano z napačnim motiviranjem zaposlenih ter neustrezen zgled vodilnih zaposlenih v podjetju. Vodstvo podjetja mora znati zaposlene spodbujati za izobraževanje ter nagradjevati in spremljati njihov razvoj.

### **2.3 Etično ravnanje vodilnih**

Vedenje vodilnih v podjetjih je pomembno, saj njihovo vedenje spremljajo zaposleni na nižjih ravneh. Posledice slabega vodenja lahko poleg slabega ugleda povzročijo, da novi zaposleni ne želijo biti del tega podjetja, kar povzroča težave pri pridobivanju novih kadrov. Tveganje zaradi ugleda nastane zaradi negativne podobe, ki jo imajo njeni poslovni partnerji,

investitorji in zaposleni. Sama podoba podjetja vpliva na vzpostavljanje novih poslovnih odnosov in na vzdrževanje že obstoječih. Na ugled podjetja vplivajo tudi pritožbe strank in časopisni članki, ki opisujejo slabo prakso podjetja (Banka Slovenije, 2007). V izogib tveganju diskriminacije zaposlenih je pomembno ukinjanje statusnih razlik, kot so posebna parkirišča za managerje, način oblačenja, razkošno opremljene pisarne itd. Med drugim bi lahko sem uvrstili tudi zmanjšanje samih plačnih razlik (Zupan, 2013). Pomembno je tudi, da se vodje naučijo, kako obvladovati konflikte, ki lahko nastanejo med zaposlenimi, med zaposlenimi in vrhnjim managementom ter med samim managementom (The Role of Human Resource Management in Risk Management, 2013). Vodstvo mora po mnenju Bitscha, Harsha in Mugera (2003, str. 16) za obvladovanje tovrstnih tveganj človeških virov narediti naslednje:

- najti prave zaposlene in spodbujati dolgoročno zaposlitev;
- spodbujati komunikacijo, reševanje konfliktov, zagotoviti pravo kulturo podjetja;
- izvajati nadzor nad zaposlenimi;
- cilji podjetja morajo biti povezani z njegovo vizijo in poslanstvom;
- podjetje mora imeti oblikovano vodstveno ekipo;
- treba je izobraževati zaposlene;
- potrebno je razumevanje raznolikosti delovne sile;
- treba je določiti kriterije za zaposlovanje;
- upoštevanje zakonov in predpisov.

Povzamemo lahko, da so tveganja vodilnih zaposlenih povezana z izgubo ugleda podjetja, diskriminacijo zaposlenih in z neučinkovitim obvladovanjem konfliktov. Pomembno je učinkovito obvladovanje tovrstnih tveganj, saj so vodilni v podjetjih zgled ostalim zaposlenim.

## **2.4 Skladnost s predpisi**

Tovrstna tveganja človeških virov so lahko povezana z nepoznavanjem in izvajanjem določenih predpisov. Treba je poskrbeti, da se zaposleni držijo določenih predpisov, kot so na primer protikadilski zakon, varnostni ukrepi itd. Podjetje lahko tovrstno tveganje obvladuje s kazenskim sankcioniranjem kršiteljev pravil in predpisov. Podjetje se lahko z namenom obvladovanja tveganja nepoznavanja predpisov poslužuje tudi usposobljenih strokovnjakov na tovrstnem področju.

## **2.5 Nagrajevanje zaposlenih**

Pri nagrajevanju zaposlenih ima podjetje možnost določiti, ali bodo zaposleni prejeli samo fiksni del plače ali pa tudi variabilni del, ki je lahko odvisen od določenih parametrov (Sibila Lebe, 2009). Višina plače med drugim vpliva na privlačnost delodajalca, zato se veliko podjetij zavzema za višjo plačo, ki jo sestavljata fiksna plača in variabilni del plače, slednji pa je odvisen od uspešnosti podjetja (Zupan, 2013).

Vrednotenje dela lahko služi tudi kot podlaga oblikovanju plačilnega sistema. Tako oblikovana plačna struktura temelji na logiki. Poznamo pa tudi plačne strukture, ki temeljijo na kompetencah, znanju in veščinah sodelavcev. Čim več znanja in kompetenc si je določeni zaposleni pridobil, tem višja je njegova plača. Analiza dela, ki opisuje značilnosti posameznega delovnega mesta, in potrebna znanja za opravljanje le-tega so pogosto podlaga za nagrajevanje zaposlenih. Prav tako pa je za nagrajevanje pomembna ocena delovne uspešnosti. Analiza dela je prav tako pomembna za načrtovanje, napredovanje in premestitev ljudi, saj pokaže, na katerih področjih so posamezniki pridobili znanja, ki so pomembna za določeno delovno mesto. Analiza dela pomaga pri urejanju odnosov med zaposlenimi in vodstvom podjetja, predvsem pri usklajevanju glede plač, delovnega časa in drugih pogojev zaposlovanja (Nikoloski, 2009).

Sibila Lebe (2009, str. 139) meni, da je pomembno, da ima podjetje oblikovane načrte nagrajevanja, saj le-ti prinašajo številne prednosti, kot so:

- finančna nagrada sodi med najpomembnejše motivacijske dejavnike za zaposlene;
- največkrat je nagrada povezana z uspešnostjo;
- pomaga privabiti in obdržati v podjetju vrhunske strokovnjake;
- opredeljena so pričakovanja in standardi glede izvedbe za posamezno opravilo v organizaciji;
- spodbujajo oblikovanje in spreminjanje kulture organizacije in vrednost zaposlenih v smeri boljše kakovosti, izvedbe in zadovoljstva odjemalcev;
- priznava in nagrajuje dejanski prispevek posameznikov k uresničitvi zastavljenih ciljev.

Lastništvo zaposlenih je lahko ena izmed oblik finančne participacije. Podjetje se lahko v ta namen poslužuje tudi delitve dobička in delniških opcij, ki zaposlene spodbujajo k večji delovni učinkovitosti. Sama finančna participacija ne prinaša pozitivnih učinkov, če ni dobro zasnovana in oblikovana s sodelovanjem zaposlenih ter managementa. Kanjuo (v Nikoloski, 2009, str. 25) meni, da bi uvajanje lastništva zaposlenih pripomoglo:

- k izboljšanju konfliktov med interesi zaposlenih in managerji;
- k izboljšavam stopnje zaupanja med zaposlenimi in lastniki;
- k izboljšavam stroškov glede nadzora in k neučinkovitemu razdeljevanju dobička.

Hkrati so zaposleni pripravljene dati več informacij z namenom izboljšanja produktivnosti, zaposleni bodo prevzeli tveganje, ki je povezano s samim plačilom in uspešnostjo, zmanjša se potreba po številu nadzornikov. Navedena sprememba sistema fiksnih plač pripomore k večji pripadnosti zaposlenih, zmanjšanju absentizma in fluktuacije, povečuje samo vlaganje v človeški kapital, hkrati pa zmanjšuje število konfliktov v podjetju (Nikoloski, 2009).

Pri samem nagrajevanju pa je treba določiti, ali bomo nagrajevali posameznika ali skupino. Pomembno je poznati svoje zaposlene, saj jim le tako lahko prilagodimo sistem motivacije in strategijo. S samim sistemom nagrajevanja je treba (Sibila Lebe, 2009, str. 137):

- motivirati zaposlene;
- nadzorovati stroške;
- privlačiti nove, visoko usposobljene delavce;
- izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov;
- vzdrževati občutek privlačnosti in poštenosti med zaposlenimi.

V podjetjih se lahko pojavlja tveganje neustreznega nagrajevanja zaposlenih, kjer plača ne motiva zaposlenih. Podjetje ima veliko različnih možnosti, kako oblikovati nagrajevanje zaposlenih, in sicer lahko nagrajujemo skupino ali posameznika, hkrati pa lahko nagrajevanje temelji na logiki ali kompetencah in veščinah zaposlenih. Le izbira pravega načina nagrajevanja lahko za podjetje predstavlja ključ do uspeha.

## **2.6 Kraje s strani zaposlenih**

V vseh podjetjih je potrebno učinkovito obvladovanje notranjih krajev. Če sumimo, da je do te dejanske prišlo, se moramo obrniti na policijo. Samostojno reševanje ni zaželeno, saj bi lahko ogrozili ugled podjetja. Pomembno je, da v podjetju ne toleriramo niti najmanjše kraje, saj bomo s tem ukrepom povzročili, da se bo ta v prihodnje le še povečevala. Za obvladovanje tovrstnega tveganja je treba zaposlene zbrati skrbno, treba jih je psihološko testirati ali pa celo uvesti poligrafski test. Ko zaposlimo nove sodelavce, jih je treba spremljati (na primer spremljanje in preverjanje dnevni prejemkov zaposlenih). Treba je imeti oblikovane tudi standarde delovanja podjetja. Zaposleni morajo biti ponosni na svoje delovno mesto, hkrati pa morajo biti pripravljeni prevzeti odgovornost za svoje ravnanje. Pri samem prevzemu surovin je treba – v izogib kraji – določiti nadzornika, ki skrbi za pregled blaga. Pomembno je, da se uvede povratna kontrola prejetega blaga tudi s strani zaposlenih. Podjetje naj se poslužuje različnih ključavnic, alarmnih naprav, s katerimi otežuje notranjo krajo v podjetju. Podjetje pa lahko uvede tudi notranjo kontrolo, ki je lahko povezana z nenapovedanim obiskom inšpekcije, ki pregleda posamezna delovna mesta in skladiščne prostore. V članku *Internal Theft* (2013) zasledimo naslednje ukrepe za obvladovanje tveganj na področju krajev:

- skrben nadzor in ločevanje vseh bančnih dajatev;
- odgovornost glede finančnega področja naj bi prehajala, saj bi bilo tako dogovarjanje med podjetji manj pogosto;
- podpis etičnega kodeksa vsakega zaposlenega;
- oseba, ki ima finančni nadzor, ne sme prihajati in odhajati iz podjetja;
- uvedba kontrole na izplačane plače;
- pozornost je treba nameniti tistim zaposlenim, ki so nenadno spremenili svoj finančni položaj;
- uvedba dvojnih podpisov dokumentov, izjema velja, če dokumente predpisuje lastnik;
- če se denar hrani v prostorih, ga je treba hraniti v zaklenjenih sefih, do katerega imajo dostop le redke osebe.

Z namenom preprečevanja prevar na področju nabave mora podjetje v posamezno poslovno funkcijo vključiti toliko zaposlenih, da nobeden od njih nima dovolj pristojnosti za izvedbo celotnega procesa nabave, kar posledično otežuje, da do prevare sploh pride. Prav tako je pomembno, da so ločene poslovne funkcije obračuna in izplačila plače. Za obvladovanje prevar, ki so povezane s povračilom stroškov, je pomembno, da zaposleni vodji predloži originalni račun za nastali strošek. Pri obvladovanju prevar je torej ključna razdelitev delovnih nalog med zaposlenimi in uvedba kontrolnih mehanizmov (Slejko, 2010).

## **2.7 Prilagodljivost obsega proizvodnje**

Tveganje človeških virov je lahko povezano tudi s prilagoditvijo obsega proizvodnje, ki omogoča prilagoditev proizvodnje spremembam v povpraševanju. Samo prilagodljivost obsega proizvodnje lahko uravnavamo s spreminjanjem števila zaposlenih oziroma s tem, da zaposlene izobražujemo in tako zmanjšujemo potrebni čas za izvajanje posameznih aktivnosti. Težava je povezana s tem, da je boljša prilagodljivost obsega proizvodnje povezana tudi z večjimi stroški, saj nastopajo nižji stroški, če ostanejo obseg in standardi nespremenjeni. V nekaterih panogah, kot so na primer proizvodnja, namestitve in prevoz, je prilagoditev obsega proizvodnje ključna, čeprav povzroča velike stroške, vendar lahko podjetje s tem dosega konkurenčne prednosti. Če ima podjetje pogosto težavo z nihanjem števila zaposlenih oziroma z njegovim pomanjkanjem, se lahko kot ukrep tovrstnega tveganja poslužuje dodatnih delavcev, ki jih po potrebi razporedi na manjkajoča delovna mesta nižje kvalificirane delovne sile. V nepredvidljivem zmanjšanju števila zaposlenih pa lahko pokliče agencije, katere jim zagotovijo določeno število nadomestnih delavcev. Podjetje se lahko pri obvladovanju tveganj poslužuje omilitve ali pa nepredvidljive strategije. Omilitve obvladuje tveganja bolje, vendar pa je povezana z večjimi stroški. Primer tovrstne omilitvene strategije bi bil, da ima podjetje stalno zaposlenega delavca več. Tako se lahko v primeru dodatnega naročila le-to hitro izvede. Pri uporabi nepredvidljive strategije pa nastanejo stroški le, če se tovrstna taktika uporablja. Pri nepredvidljivi strategiji tako zaposlimo dodatnega zaposlenega le takrat, ko ga dejansko potrebujemo. Povzamemo lahko, da je tveganje človeških virov povezano z zagotavljanjem ustreznega števila zaposlenih, z njihovim izobraževanjem, hkrati pa tveganje predstavljajo tudi visoki finančni stroški.

Veliko tveganje za zaposlene predstavljajo tudi bolezni, kot je epidemija gripe, ki povzročijo veliko odsotnosti zaposlenih. Omilitvena strategija, katere se lahko podjetje poslužuje v danem primeru, je vzpostavitev informacijskih podpornih sistemov v domovih zaposlenih, saj jim bi to omogočalo delo od doma. Za podjetje lahko predstavljajo tveganje tudi dobavitelji, ki ne pravočasno dobavijo določene surovine ali pa nam jo dobavijo po višji ceni. V takšnem primeru bi se podjetje za obvladovanje tovrstnega tveganja posluževalo še dodatnega dobavitelja. Problem se pojavi tudi, ko zaposleni potrebujejo nove kompetence za vstop na določen trg. V tem primeru se lahko podjetje z namenom obvladovanja tveganja poslužuje centrov odličnosti, ki imajo ustrezne kompetence za zadovoljitev tovrstne kratkoročne potrebe. Samo prilagodljivost proizvodnje pa lahko obvladujemo tudi z outsourcingom oziroma z najemom zunanje ekipe (Cappelli, 2012).

## **2.8 Uhajanje informacij in nespoštovanje navodil s strani zaposlenih**

Nekaj pozornosti je treba nameniti tudi varnosti informacijskih poslovnih sistemov. Treba je uvesti javni ali zasebni ključ, ki zagotavlja varen prenos poslovnih komunikacij (Vršec, 2013). Pred zunanjimi vdori je učinkovita uvedba sistema za odkrivanje vdorov, ki nadzira aktivnosti na posameznem računalniku. Učinkovitost pred notranjimi napadalci pa si zagotovimo z nadzorom prometa iz notranjega omrežja v svetovni splet in obratno. Z uvedbo le-tega lahko učinkovito nadziramo spletni promet in pridobimo informacijo o zlonamernih dejanjih. Pred tveganjem kopiranja pomembnih informacij na zgoščenke se lahko zaščitimo s pomočjo operacijskega sistema, ki ne dovoljuje neposrednega zapisa podatkov na zgoščenke. Učinkovita zaščita je tudi razdelitev skrbništva na več skrbnikov. Prav tako je treba zagotoviti ustrezne alarmne naprave, protivlomen sistem in kamere (Saksida, 2008). Tveganje, povezano z nespoštovanjem navodil s strani zaposlenih, pa lahko preprečimo z ustreznim sankcioniranjem. V delovni pogodbi je treba opredeliti, da je zaposleni za kršenje navodil oziroma predpisov kazensko odgovoren.

Tako lahko povzamemo, da je učinkovit izbor zaposlenih, njegovo usposabljanje, izobraževanje in nagrajevanje ključ k učinkovitejšemu zmanjšanju tveganj človeških virov. Obvladovanje tveganj človeških virov mora postati kontinuiran proces, ki se pravzaprav nikoli ne konča.

## **3 METODOLOGIJA RAZISKA VE**

Z raziskavo bom poskušala dokazati, da se tveganja človeških virov glede na dejavnost razlikujejo tako po vrsti tveganj kot po sami intenzivnosti. Za dejavnost gostinstva in turizma ter predelovalno dejavnost sem se odločila zaradi njunih različnosti, in sicer je v dejavnosti gostinstva in turizma človek neposredno povezan s stranko oziroma storitvijo, v predelovalni dejavnosti pa posredno. V predelovalni dejavnosti so postopki bolj standardizirani kot v gostinstvu in turizmu, hkrati pa znotraj izbranih dejavnosti prihaja do različnih vrst tveganj človeških virov. Z raziskovalnim delom bom poskušala tudi pridobiti odgovore na tri temeljna raziskovalna vprašanja, in sicer:

- Katere vrste tveganj človeških virov se pojavljajo v dejavnosti gostinstva in turizma ter predelovalne dejavnosti?
- Kako le-te vplivajo na poslovne rezultate poslovanja podjetja?
- V kateri panogi so tveganja človeških virov izrazitejša in imajo večji vpliv na poslovanje podjetja?

Raziskava bo prinesla veliko koristi, saj je prepoznavanje in obvladovanje človeških tveganj ključ do uspešnosti podjetij.

Za pridobitev tovrstnih podatkov sem izbrala kvalitativno metodo raziskovanja, natančneje polstrukturiran intervju. Za tovrstno metodo zbiranja podatkov sem se odločila, ker dopušča



dovolj svobode intervjuvancu, saj mi bo vnaprej pripravljen vprašalnik služil zgolj za vodilo skozi celotni intervju. Bizjak (2014) navaja naslednje prednosti polstrukturiranega intervjuja:

- zelo prilagodljiva tehnika za zbiranje podatkov;
- omogoča poglobljanje razumevanja problema;
- omogoča zbiranje podatkov na majhnem vzorcu ljudi.

Slabost polstrukturiranega intervjuja pa se kaže v tem, da zahteva veliko časa in spretnosti, ki jih pridobimo z vajo.

Z namenom učinkovite izvedbe intervjuja sem predhodno izdelala vprašalnik (glej priloga 2), saj ne želim, da bi se sam intervju oddaljil od obravnavane tematike, hkrati pa poskušam s temeljito pripravo odpraviti zgoraj opisane slabosti polstrukturiranega intervjuja.

### 3.1 Opis vzorcev

Kvalitativne raziskave običajno temeljijo na namenskih vzorcih, pri katerih raziskovalec namensko izbere vzorčne enote, za katere meni, da so najboljši predstavniki določene skupine (Malhotra & Birks, 2003, str. 770). Tako sem tudi sama v vzorec izbrala deset podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo gostinstva in turizma, ter deset podjetij, ki se ukvarjajo s predelovalno dejavnostjo. Izbrala sem tiste, za katere sem menila, da so najboljši predstavniki določene skupine.

V spodnji tabeli prikazujem intervjuvane osebe iz dejavnosti gostinstva in turizma ter njihove osnovne demografske značilnosti, delovno mesto in starost.

*Tabela 1: Značilnosti vzorca intervjuvanih oseb v dejavnosti gostinstvo in turizem*

<b>Oseba</b>	<b>Spol</b>	<b>Starost (v letih)</b>	<b>Položaj v podjetju</b>
Oseba A	Ž	54	Vodja podružnice hotela
Oseba B	Ž	42	Vodja igralnice in restavracije
Oseba C	M	35	Vodja lokala
Oseba Č	Ž	29	Vodja lokala
Oseba D	Ž	38	Vodja hotela
Oseba E	M	52	Vodja restavracije

Oseba F	Ž	36	Vodja restavracije
Oseba G	M	43	Vodja hotela
Oseba H	M	37	Vodja restavracije
Oseba I	Ž	33	Vodja kmečkega turizma

Tabela prikazuje, da sem v vzorec podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo gostinstva in turizma, zajela tri hotele, tri restavracije, dva lokala, kmečki turizem ter igralnico in restavracijo.

V spodnji tabeli lahko vidimo prikaz značilnosti vzorca še za intervjuvane osebe iz predelovalne dejavnosti.

*Tabela 2: Značilnosti vzorca intervjuvanih oseb v predelovalni dejavnosti*

<b>Oseba</b>	<b>Spol</b>	<b>Starost (v letih)</b>	<b>Položaj v podjetju</b>
Oseba A	Ž	45	Vodstvo podjetja
Oseba B	M	41	Vodja kadrovske službe
Oseba C	M	52	Vodstvo podjetja
Oseba Č	M	44	Vodstvo podjetja
Oseba D	M	51	Vodstvo podjetja
Oseba E	Ž	39	Vodja kadrovske službe
Oseba F	M	45	Vodstvo podjetja
Oseba G	M	39	Vodstvo podjetja
Oseba H	Ž	38	Vodja kadrovske službe
Oseba I	M	48	Vodstvo podjetja

Kot lahko razberemo iz zgornje tabele, sem intervju v predelovalnih podjetjih opravila z osebami, ki so po položaju vodje podjetja ali pa vodje kadrovske službe, z zaposlenimi delavci intervjuja nisem izvajala.

### 3.2 Postopek izvedbe intervjuja

Z intervjuvanci sem se poskušala dogovoriti za osebni sestanek preko e-pošte, kjer sem jim poslala prošnjo za sodelovanje ter v priponki vprašalnik, s pomočjo katerega je potekal polstrukturiran intervju (priloga 2). Vprašalnik, ki mi je bil v pomoč pri sami izvedbi intervjuja, sem oblikovala na podlagi teoretičnega dela magistrske naloge, intervjuvancem pa sem ga posredovala z namenom, da se na intervju lažje pripravijo. Če se podjetja na mojo prošnjo niso odzvala, sem jih poskušala še poklicati po telefonu in jih prijazno povabiti k sodelovanju. Nato je sledila uskladitev časa in kraja intervjuja. Nekatera intervjuvana podjetja so mi dovolila, da sem pogovor snemala, kar mi je bilo v veliko pomoč pri obdelavi podatkov. Povprečen čas trajanja intervjuja je bil 45 minut, najdaljši intervju je trajal 60 minut, najkrajši pa 30 minut.

### 3.3 Obdelava podatkov

Obdelava podatkov se je najprej začela s prepisom posameznega intervjuja. V drugem koraku pa sem iz opisa intervjuja izpustila nepotrebne informacije, mašila itd. (priloga 3 in 5). Nato je po induktivnem pristopu sledila osnovna analiza podatkov. Za tovrstni pristop je značilno kodiranje posameznih delov intervjuja in nato njihovo združevanje v kategorije. Za induktiven pristop obdelave podatkov sem se odločila zaradi slabega zastopanja tveganj človeških virov v literaturi, kar posledično vpliva na to, da ni veliko znanega o samem predmetu analize. V začetku analize sem razpolagala z velikim številom pridobljenih podatkov iz intervjujev, ki sem jih nato združevala v kode. Koda je po mnenju Klemenc-Ketišev & Švaba (2014) kratka oznaka, ki kaže na vsebino dela besedila, na katerega se nanaša. Proces kodiranja predstavlja prvo raven analize podatkov. Nato kode med sabo primerjamo in združujemo v kategorije. V nadaljevanju predstavljam primer kodiranja in razvrščanja podatkov v kategorije.

*Tabela 3: Primer kodiranja in razvrščanja podatkov v kategorije*

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>A1)</b> V našem podjetju je največje človeško tveganje, in sicer odhod strokovnega kadra. Le-to merimo z letnimi evidencami.	Odhod strokovnega kadra  Letne evidence	<b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b>

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>B1<sup>1</sup></b>) Zasledimo tveganja povezana s krajo ter konflikti med zaposlenimi. Kraje merimo oziroma nadziramo s sprotnim pregledom zalog ter mesečnimi in letnimi inventurami. Osebne konflikte rešujemo sprotni ter vzdržujemo pozitivno klimo med zaposlenimi.</p>	<p>Kraje</p> <p>Konflikti med zaposlenimi</p> <p>Sprotno pregledovanje zalog</p> <p>Mesečne in letne inventure</p> <p>Sprotno reševanje konfliktov</p>	<p><b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b></p>
<p><b>C1)</b> Pri nas je izrazita fluktuacija zaposlenih. Leto merimo z letnimi statistikami zaposlenih. Ker na naše podjetje vplivajo sezonska nihanja, je veliko menjav med zaposlenimi oziroma so le redki zaposleni za nedoločen čas.</p>	<p>Fluktuacija zaposlenih</p> <p>Letne statistike zaposlenih</p>	
<p><b>Č1)</b> V našem podjetju zasledimo človeška tveganja, kot so: nezgode pri delu, nepričakovane odsotnosti zaposlenih, fluktuacija, napake zaposlenih v proizvodnih procesih ter tveganja glede neustrezne kakovosti surovin dobaviteljev. Njihov vpliv zabeležimo ter le-tega grafično prikažemo v poslovnem poročilu, če pride do prevelikih odstopanj, na podlagi le-tega ukrepamo.</p>	<p>Nezgode pri delu</p> <p>Nepričakovane odsotnosti zaposlenih</p> <p>Fluktuacija</p> <p>Napake zaposlenih v proizvodnih procesih</p> <p>Neustrezne kakovosti surovin</p> <p>Poslovno poročilo</p>	<p><b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b></p>

<sup>1</sup> Posamezna črka v tabeli se nanaša na intervjuvano osebo, posamezna številka pa se nanaša na zastavljeno vprašanje.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>D1)</b> V našem podjetju zasledimo predvsem naslednja tveganja človeških virov, in sicer: tveganja, katera so povezana z varnostjo pri delu (nezgode in delo z nevarnimi snovmi), ter tveganja povezana z daljšo odsotnostjo zaposlenih. Pojavlja pa se tudi tveganje menjave tehnologije, tveganja povezana s kakovostjo izdelkov. Tovrstna tveganja merimo z letnimi statistikami.</p>	<p>Nezgode pri delu</p> <p>Daljša odsotnost zaposlenih</p> <p>Tveganje povezano z menjavo tehnologije</p> <p>Tveganje kakovosti izdelkov</p> <p>Letne statistike</p>	
<p><b>E1)</b> Pri nas zasledimo tveganje zanesljivosti dobaviteljev, v izogib tovrstnemu tveganju se poslužujemo večjega števila le-teh. Prav tako se pojavlja tveganje razpoložljivosti proizvodnih kapacitet, katero obvladujemo z vzdrževanjem in preventivnimi pregledi. Tveganja glede upravljanja človeških virov pa obvladujemo s preventivnimi pregledi delovnih pogojev ...</p>	<p>Tveganje zanesljivosti dobaviteljev</p> <p>Tveganje razpoložljivosti proizvodnih kapacitet</p> <p>Tveganja upravljanja človeških virov</p> <p>Preventivni pregledi delovnih pogojev</p>	<p><b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>F1)</b> Tveganja, katera se pojavljajo, so povezana tako z napakami proizvodnih procesov, odsotnostjo zaposlenih, fluktuacijo ... Le-te spremljamo preko letnih statistik in s pomočjo le-teh sprejemamo ukrepe za njihovo obvladovanje.	Napake proizvodnih procesov  Odsotnost zaposlenih  Fluktuacija  Letne statistike	
<b>G1)</b> Pri nas zasledimo tveganja, katera so povezana z napakami poslovnih procesov.	Napake v poslovnih procesih	
Le-te obvladujemo z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih.	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	
<b>H1)</b> Zasledimo predvsem človeška tveganja, katera so povezana z bolniško odsotnostjo zaposlenih ter napakami zaposlenih v samem proizvodnem procesu. Našteta tveganja uravnavamo z anketami, s katerimi poskušamo ugotoviti razlog za povečano bolniško odsotnost zaposlenih, napake v proizvodnem procesu pa obvladujemo z vhodnimi, vmesnimi in končnimi kontrolami.	Bolniška odsotnost zaposlenih  Napake zaposlenih v proizvodnem procesu  Ankete  Vhodne, vmesne in končne kontrole	<b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b>

»se nadaljuje«

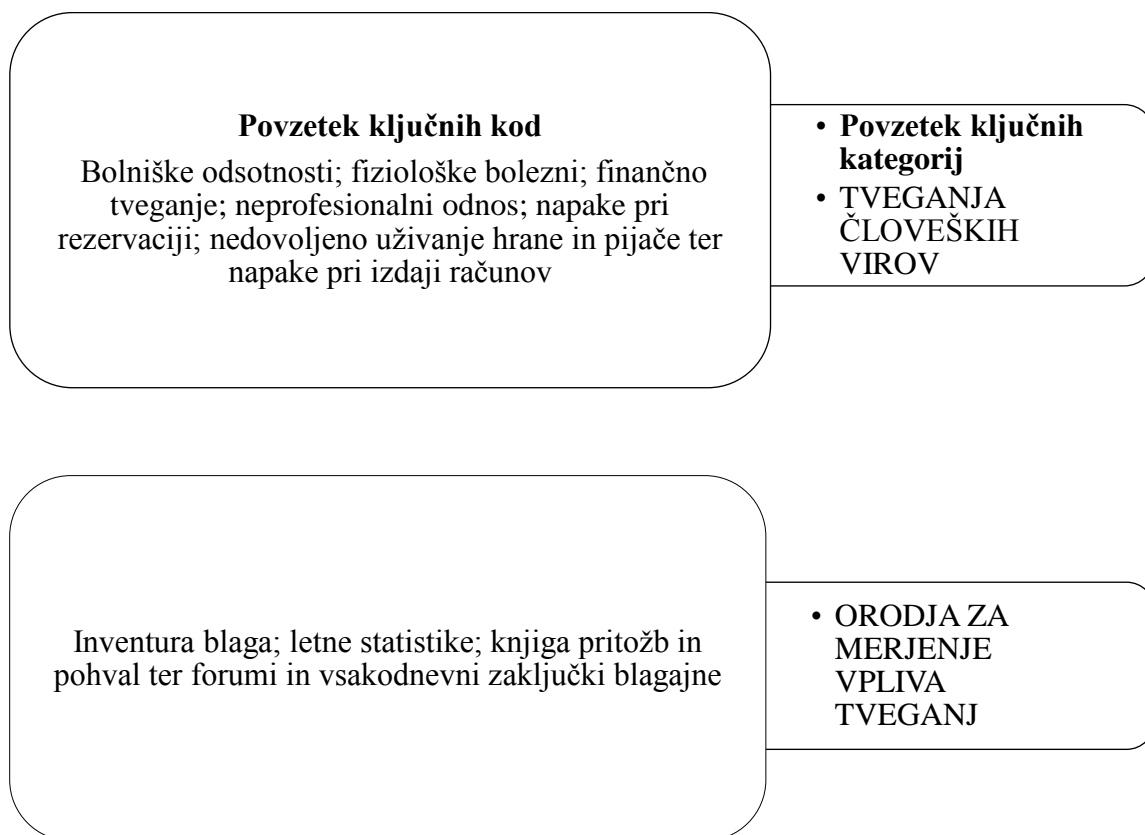
»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
-------------	-------------	-------------------

<p><b>II) Tveganja, katera se pojavljajo, so povečane bolniške odsotnosti zaposlenih, tveganja nastankov nesreč, nedovoljeni izpusti v okolje ... Vsa tveganja spremljamo v evidencah ter jih skušamo v prihodnje zmanjšati.</b></p>	<p>Bolniške odsotnosti zaposlenih</p> <p>Tveganja nastankov nesreč</p> <p>Nedovoljenih izpustov v okolje</p> <p>Spremljanje tveganj v evidencah</p>	
--	---	--

S tovrstno metodo kodiranja in oblikovanja kod ter kategorij smo pridobili ključne kode in kategorije za celoten intervju (glej prilogo 4 in 6). Na sliki 1 predstavljam povzetek ključnih kod ter kategorij, pridobljenih z izvedbo intervjujev v dejavnostih gostinstva in turizma.

*Slika 1: Ključne kode in kategorije pridobljene pri analiziranju intervjujev iz dejavnosti gostinstva in turizma.*



Razpis po potrebi kadra; pridobitev delovne sile preko Zavoda za zaposlovanje ali študentskega servisa; razgovor; osebni občutek; osredotočenost na reference iz življenjepisa ter opis delovnega mesta

- ISKANJE NOVIH ZAPOSLENIH

Premajhna usposobljenost zaposlenih; premalo računanih artiklov; tveganja tako pri planiranju, zasnovi kot pri kontroli poslovnih procesov; neprofesionalen odnos in nepravilna priprava hrane

- NAPAKE ČLOVEŠKIH VIROV

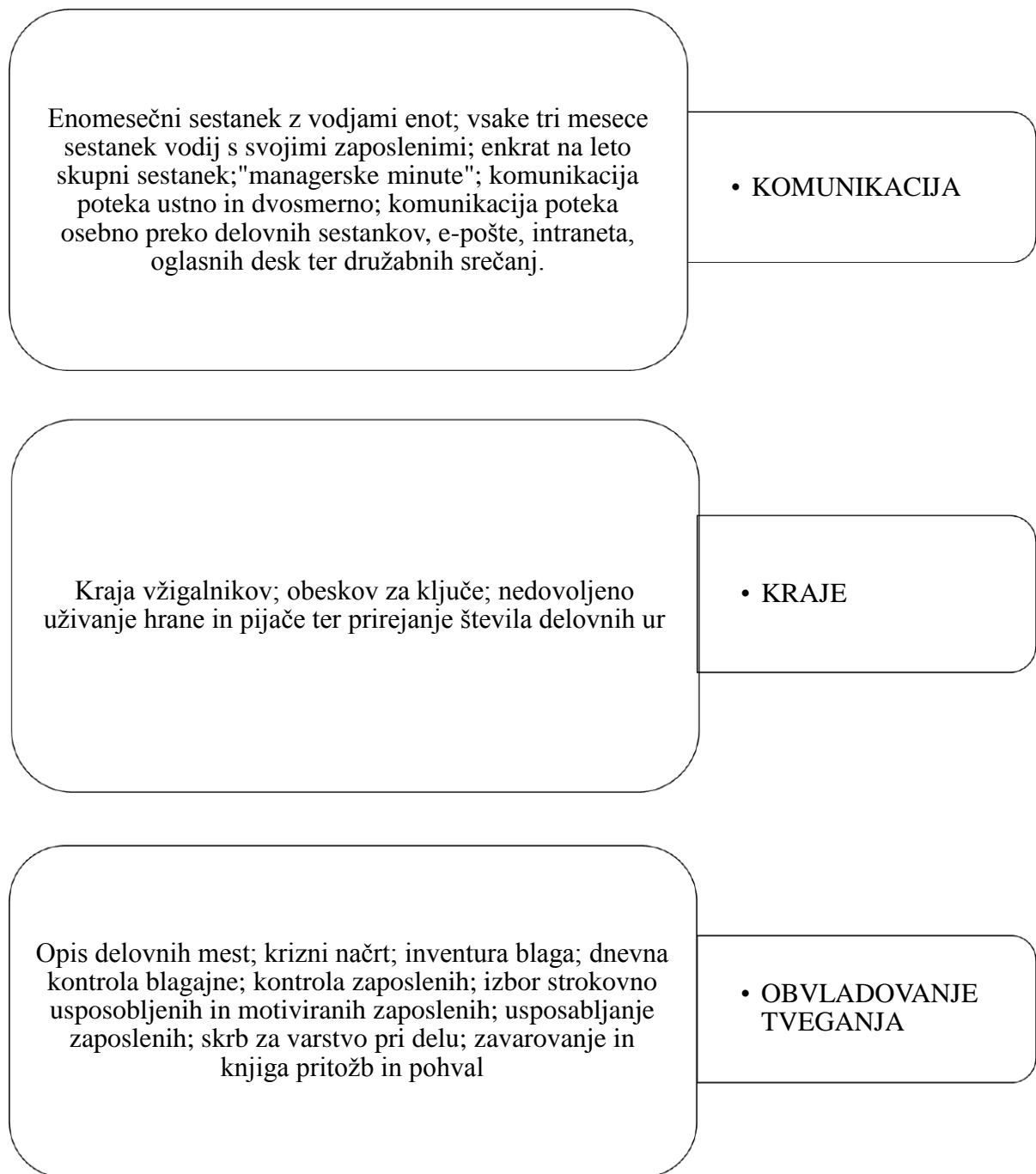
Klima in kultura odvisni od dneva; klima odvisna od vseh zaposlenih ter klima in kultura je naravnana pozitivno z vizijo in cilji

- KLIMA IN KULTURA

Izobraževanja interna ter eksterna; izobraževanja tujih jezikov; izobraževanja o skupinskem in organizacijskem delu; strokovni seminarji in spodbujanje podiplomskega študija

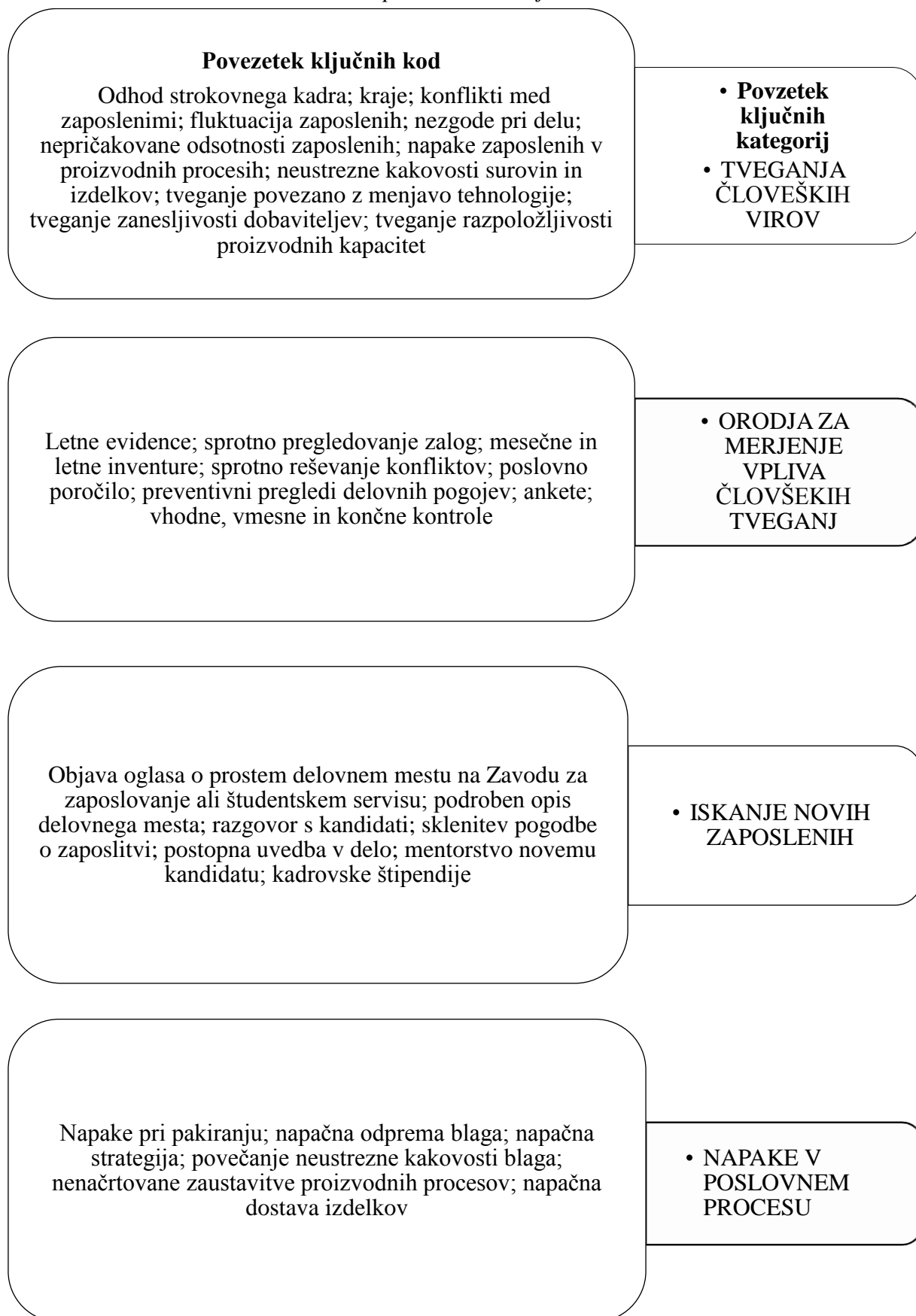
- IZOBRAŽEVANJA

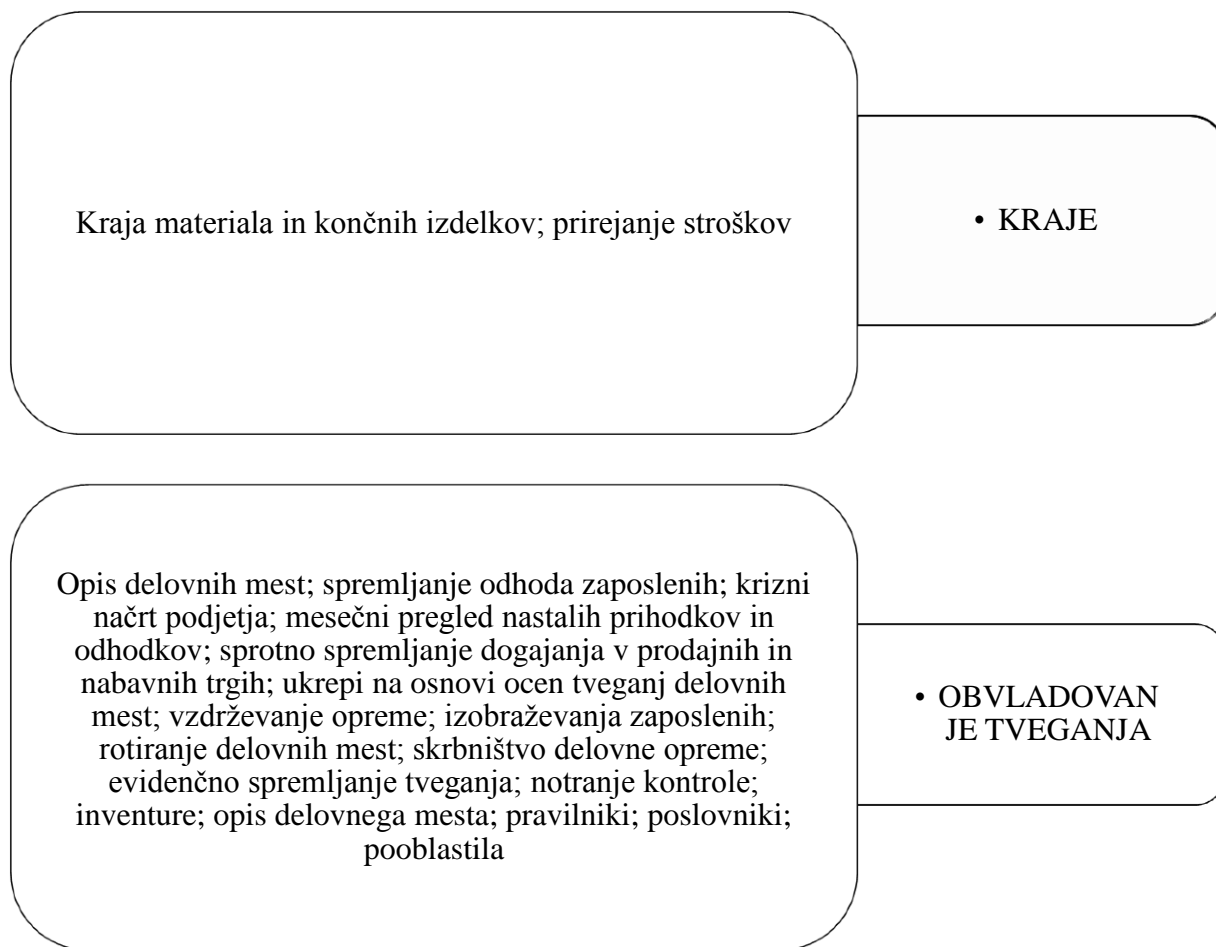




S slike 2 lahko razberemo tudi povzetek ključnih kod in kategorij, pridobljenih pri analiziranju intervjujev iz predelovalne dejavnosti.

Slika 2: Ključne kode in kategorije pridobljene pri analiziranju intervjujev iz predelovalne dejavnosti





Nato sem na podlagi pridobljenih kod in kategorij iskala povezave ter oblikovala splošen opis raziskovalnega področja za vsako dejavnost posebej.

## 4 REZULTATI

V nadaljevanju bom predstavila analizo intervjujev tako za podjetja v gostinstvu in turizmu kot tudi za podjetja v predelovalni dejavnosti. Same rezultate intervjujev sem zaradi boljše preglednosti združila v smiselne tematske sklope, ki sem jih podkrepila s citati intervjuvancev.

### 4.1 Tveganja človeških virov v gostinstvu in turizmu

V tej točki bom po določenih tematskih sklopih predstavila analizo odgovorov intervjuvanjih podjetij iz dejavnosti gostinstva in turizma.

#### 4.1.1 Vrste tveganj človeških virov in orodja za njihovo prepoznavanje

Največ intervjuvancev (osebe B, Č, E, G in H) je izpostavilo tveganje, povezano z bolniško odsotnostjo zaposlenih. Po mnenju osebe B so le-te posledica ponavljajočih se gibov (natakarice, sobarice, itd.). Nato sledijo tveganja, ki so povezana z napačno izstavitvijo

računov, neizpolnjevanjem zahtev gostov in neprijaznostjo osebja. Tako na primer oseba D navaja:

"Zasledimo tveganje, ki je povezano z neprofesionalnim odnosom osebja do strank, napakami pri rezervacijah, nepravilno razumevanje oziroma obravnavanje želja strank ..."

Fluktuacija in neustrezna priprava hrane predstavlja tveganje za dve osebi. Ostale vrste tveganj, ki jih navajajo posamezne intervjuvane osebe, pa so fiziološke bolezni, tveganje zagotavljanja ustreznih kadrov, spreminjanje zakonodaje, napačno vračanje gotovine ter nedovoljeno uživanje hrane in pijače.

Tveganje je lahko povezano tudi s spreminjanjem zakonodaje in regulativ. Večina vprašanih oseb meni, da se tovrstno tveganje pojavlja srednje pogosto oziroma zmerno. Le oseba D meni, da pogosto prihaja do spreminjanja zakonodaje in regulativ. Vsi so mnenja, da ima tovrstno tveganje velik vpliv in povzroča dodatne evidence, stroške ter usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Tako oseba A navaja:

"To precej slabo vpliva na dejavnost. Gredo vedno bolj v podrobnosti in to izgublja svoj smisel in so že velikokrat same sebi namen. Povzročajo dodatne evidence ... [...]"

Vprašane osebe navajajo nekatere v preteklosti že sprejete spremembe zakonodaje in regulativ, kot so uvedba protikadilskega zakona, spremembe na področju uživanja alkohola, označevanja alergenov v hrani ter spremembe higienskih predpisov.

Tveganja človeških virov so lahko povezana tudi s krajami. Intervjuvane osebe so izpostavile, da do kraj prihaja redko oziroma ne prihaja. Oseba B izpostavlja, da so kraje s strani gostov povezane s krajo obeskov za ključke ali vžigalnika.

Osebi C in H sta se v preteklosti srečali s prirejanjem števila delovnih ur s strani zaposlenih. Hkrati pa sta se osebi C in I srečali tudi z nedovoljenim uživanjem hrane in pijače. Da prihaja do minimalnih kraj, osebi D in E pripisujeta strogemu sankcioniranju le-teh ter učinkovitemu varnostnemu sistemu.

Orodja, s katerimi intervjuvanci merijo vpliv človeških tveganj na poslovanje, so predvsem letne evidence, vsakodnevne inventure blaga in zaključki blagajne. Nekateri pa mnenja o svojem delu oziroma poslovanju pridobijo tudi s pomočjo branja knjige pritožb in pohval ter raznih forumov.

#### **4.1.2 Oblike človeških tveganj, sezonsko nihanje števila zaposlenih in njihov vpliv na poslovanje**

Posamezne vrste človeških tveganj lahko razdelimo po obliki na strateško tveganje, skladnostno tveganje, operativno in finančno tveganje. Največ intervjuvancev opredeli strateško tveganje kot najpogostejšo obliko tveganja v njihovem podjetju. Oseba A pravi takole:

"Tovrstno tveganje je pri nas najbolj intenzivno zaradi težav pri posredovanju informacij, jih ne poudarjamo praviloma oziroma se izpustijo, prihaja do napačne opredelitve problema, cilja ..."

Prav tako oseba Č meni, da je tovrstno tveganje pri njih najpogostejše zaradi napačnega definiranja ciljev, strategij, sprejemanja poslovnih odločitev itd. Enotnega mnenja sta tudi osebi E in G. Operativno tveganje in z njim povezano neustrezno pripravljane hrane, neustrezen odnos osebja ter zdravstveno tveganje zaradi ponavljajočih se gibov sta izpostavili osebi B in F. Oseba F je poleg operativnega tveganja navedla tudi finančno tveganje, saj se pri njih pojavlja v obliki izpada dohodka zaradi nepravilne izstavitve računov. Ravno tako zaradi napačnega izdajanja računov osebe C, H in I opredeljujejo finančno tveganje kot najpogostejšo obliko tveganja. Skladnostno tveganje, ki je povezano predvsem s spreminjanjem predpisov in regulativ, nobena oseba ni opredelila kot najpogostejšo obliko tveganja.

Med strateška tveganja zaradi sprejetja poslovnih odločitev o spreminjanju števila zaposlenih bi lahko razvrstili tudi sezonsko nihanje števila zaposlenih. Večina intervjuvanih oseb je označila, da pri njih niso izrazita sezonska nihanja števila zaposlenih. To potrdi tudi oseba A z besedami:

"Mi tega nimamo, ker nismo v sezonski destinaciji."

V podjetjih se kot ukrep za uravnavanje sezonskih nihanj poslužujejo študentske pomoči in povečanja nadurnega dela delavcev. Ko se število obiskovalcev umiri, zaposleni koristijo ure iz sezone, ko je bilo delo povečano. Odpuščanj zaposlenih se ne poslužujejo. Do potreb po dodatni delovni sili prihaja predvsem zaradi odprtja letnih vrtov in koriščenja letnih dopustov.

Vse intervjuvane osebe menijo, da imajo na splošno tveganja človeških virov velik vpliv na poslovanje podjetja. Oseba Č to podkrepi z izjavo:

"Menim, da so naši zaposleni v nenehnem stiku z strankami in s tem veliko pripomorejo k temu, da se stranke, zadovoljne ali pa tudi ne, vračajo domov in s tem posledično v naš hotel."

Oseba B še doda:

"Bolj kot smo zdravi, zadovoljni, uspešni v službi, boljši so rezultati. Ves ta skupek pa je odvisen od posameznega zaposlenega."

Oseba D z obvladovanjem človeškega tveganja zmanjša tovrsten vpliv tveganj v svoji dejavnosti na zmerno raven, ravno tako oseba A ne beleži velikih tovrstnih tveganj v svoji dejavnosti. Oseba C pa zaznava, da človeška tveganja v njeni dejavnosti vplivajo na poslovanje podjetja v višini 2 % celotnega poslovanja.

#### **4.1.3 Raven pojavnosti človeškega tveganja**

Največ vprašanih oseb meni, da so človeška tveganja prisotna tako na višjih kot na nižjih ravneh delovne sile. Tako oseba D navaja:

"Vsi smo samo ljudje, zato so tveganja prisotna povsod. Podjetje lahko le-te obvladuje, ne more jih pa preprečiti v celotni meri."

Vrste človeških tveganj naj bi se glede na posamezno raven razlikovale. To tudi oseba A potrdi z izjavo:

"V višjih ravneh znajo krasti na bolj fin način ... Na nižjih ravneh pa lahko določeno stvar nesejo domov. Kuhar na primer nese domov šunko, na višjih ravneh pa lahko naredi kakšno transakcijo v osebno korist."

Oseba B meni, da človeško tveganje ni odvisno od ravni delovne sile, temveč od vsakega posameznika. Oseba B to trditev podpre z izjavo:

"Če je človek pozitiven, lahko dela na fizično zelo zahtevnem delovnem mestu ter je srečen in uspešen. Lahko pa je človek na fizično nezahtevnem delovnem mestu in je ves nesrečen, vse ga boli ..."

Oseba Č meni, da imajo tveganja na višjih ravneh delovne sile običajno večji negativen učinek na poslovanje zaradi same narave dela. Štiri vprašane osebe zatrjujejo, da se človeška tveganja pojavljajo predvsem na nižjih ravneh, čemur pripisujejo vzrok pomanjkanja usposobljenosti in izobraženosti delovne sile. Nobena od vprašanih oseb pa ne meni, da se človeška tveganja najpogosteje pojavijo na višjih ravneh delovne sile.

Tako lahko povzamemo, da se največ človeških tveganj pojavlja na obeh ravneh delovne sile, kar lahko pripisujemo dejstvu, da je vsak človek zmotljiv. Veliko intervjuvanih oseb pa meni, da se človeška tveganja pojavljajo predvsem na nižjih ravneh delovne sile, vzrok temu pa je neusposobljenost delovne sile. Zanimivo je dejstvo, da nobena od intervjuvanih oseb ne zaznava pogostejših tveganj le na višjih ravneh delovne sile. Tovrsten vzrok bi lahko iskali v strukturi zaposlenih, saj prevladujejo zaposleni na nižjih ravneh delovne sile.

#### **4.1.4 Tveganja v okviru posameznih kadrovskega področij**

V nadaljevanju sledi analiza odgovorov intervjuvanih oseb, razvrščena po naslednjih kadrovskega področjih: iskanje in izbor zaposlenih; klima, kultura, raziskave in razvoj; komunikacija in fluktuacija; ravnanje vodij podjetja; ocenjevanje zaposlenih ter nagrajevanje.

**Iskanje in izbor zaposlenih.** Vse vprašane osebe namenijo iskanju zaposlenih veliko pozornosti. Iskanje zaposlenih pri vseh vprašanih oseb poteka na podoben način, in sicer z razpisom za prosto delovno mesto na Zavodu za zaposlovanje ali pa na študentskem servisu. Oseba D poskuša najti prave zaposlene tudi preko šol. Podjetja se poslužujejo podrobno opredeljenega opisa delovnega mesta, ki zajema predvideno izobrazbo, znanja, sposobnosti, osebne lastnosti itd. Nato izberejo najprimernejše kandidate, s katerimi opravijo razgovor. Veliko je poudarka na komunikativnosti, prijaznosti, hkrati pa se veliko intervjuvanih oseb zanaša na šesti čut pri izbiri pravega kandidata.

Osem vprašanih oseb meni, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile. Temu nasprotuje oseba A, ki navaja:

"Na trgu ni dovolj kvalificirane delovne sile, imamo praktikante vsako leto, šolstvo gre v napačno smer ... vendar ne vse šole. V šole se vpišejo ljudje, ki nimajo kam iti, nimajo te želje ..."

S to trditvijo se delno strinja tudi oseba B, ki zatrjuje:

"Delovne sile je ogromno, ni pa nujno, da je vsak primeren za vsako delovno mesto."

Pravilen izbor zaposlenih je za podjetje ključnega pomena, na trgu dela je po mnenju večine intervjuvanih oseb dovolj delovne sile, le pravilno jo je treba izbrati. Vsa intervjuvana podjetja imajo dobro metodo zaposlovanja, saj navajajo, da pridobivajo dober kader.

**Klima; kultura; raziskave in razvoj; komunikacija in fluktuacija.** Klimo in kulturo so vse intervjuvane osebe opredelile kot dobro. Oseba A opominja, da je klima odvisna od vseh zaposlenih. Dobra klima in kultura v podjetju pripomoreta k zmanjšanju človeških tveganj, saj se tako zmanjša fluktuacija delovne sile, izboljšata se komunikacija in stopnja zadovoljstva zaposlenih. Osebe A, Č, D in E veliko vlagajo v izobraževanja. Le-ta potekajo interno ali eksterno, zajemajo pa izobraževanja tujih jezikov ter izobraževanja o skupinskem in organizacijskem delu. Oseba E navaja tudi spodbujanje podiplomskega študija in organiziranje strokovnih seminarjev. Vlaganje v izobraževanje in razvoj zaposlenih pripomore predvsem k zmanjšanju človeškega tveganja, povezanega z napakami v proizvodnih procesih. Osebe B, C, F, H in I v izobraževanja in razvoj zaposlenih ne vlagajo. Komunikacija med vodjo in zaposlenimi v večini podjetij poteka ustno in dvosmerno. V podjetju osebe A komunikacija poteka tako, da ima vodja enkrat mesečno sestanek z vodji poslovnih enot, nato pa imajo vodje vsake tri mesece sestanek s svojimi zaposlenimi. Enkrat na leto imajo vsi zaposleni skupaj sestanek. Komunikacija v nekaterih podjetjih poteka tudi preko e-pošte, oglasnih desk, intraneta, družabnih srečanj in preko sindikatov. V podjetju osebe B imajo t. i. "managerske minute", v okviru katerih gre vodja podjetja do tistih sodelavcev, s katerimi se ne srečuje vsakodnevno. Stopnjo fluktuacije intervjuvanci označujejo kot nizko, le-ta pa naj bi bila posledica upokojitev, sezonskih nihanj, odpovedi in nove organizacije dela. Za podjetje je pomembno, da je stopnja fluktuacije čim nižja, saj se z odhodom zaposlenih izgubijo tudi določena znanja, hkrati pa iskanje novih zaposlenih za podjetje predstavlja strošek.

**Ravnanje vodij podjetja.** Vse osebe so odgovorile, da se s problemom, ki je povezan z neetičnim ravnanjem vodij podjetja in s spodbujanjem raznolikosti zaposlenih, ne srečujejo. Oseba A navaja:

"Vodja mora biti pošten, ne sme delati krivic. Mi se trudimo, da ne delamo razlik ... Ni za obtoževati ljudi, če so manj sposobni. Z njimi se je potrebno pogovoriti, jim po potrebi predlagati izobraževanja ..."

Oseba E dodaja:

"Menim, da kdor dela v gostinstvu oziroma v turistični destinaciji, mora sprejemati različnost oziroma še več – spodbujati mora privlačnost svoje ponudbe za tuje goste."

Osebi B je različnost celo všeč, saj meni, da naredi njihovo podjetje barvitejše.

**Ocenjevanje zaposlenih.** Štiri vprašane osebe se posebnega ocenjevanja zaposlenih ne poslužujejo. Svoje zaposlene spremljajo pri delu, se z njimi pogovorijo, jih sprašujejo itd. Ostale vprašane osebe pa svoje zaposlene ocenjujejo od zgoraj navzdol, in sicer v obliki letnih razgovorov. Samo ocenjevanje zaposlenih je za podjetje pomembno predvsem zato, ker prideta zaposleni in vodja podjetja v neposredni stik. Zaposleni vodji poroča o svojem dosedanjem delu, poskuša izvedeti, kako se ta počuti na delovnem mestu, hkrati pa mora biti pripravljen poslušati tudi predloge oziroma težave zaposlenega. Z ocenjevanjem zaposlenih se lahko izognemo tveganjem, ki so povezana s slabo organizacijsko klimo in fluktuacijo zaposlenih.

**Nagrajevanje.** Plače intervjuvanih oseb so različno sestavljene, vendar je večina plač sestavljena iz fiksne plače in variabilnega dela, ki je vezan na delovno uspešnost posameznika. Nekatere plače zaposlenih so sestavljene samo iz fiksnega dela plače, nekateri prejmejo osnovno plačo z dodatki, drugi osnovno plačo in dodatek žepnine, pri nekaterih pa poleg fiksne plače prejmejo še variabilni del, ki je vezan na delovno uspešnost posameznika in podjetja. V podjetju osebe C zaposleni poleg osnovne plače prejmejo tudi darilni bon ali prosti vikend. Zaposleni v podjetju Č pa dobijo k fiksni plači dodatek, ki je vezan na izkoriščenost bolniške odsotnosti. V lanskem letu je bila zaposlenim v podjetju D dodeljena celo božičnica.

Plačna struktura lahko pozitivno ali pa negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Večina plač intervjuvanih podjetij vsebuje variabilni del plače, ki pripomore k temu, da so zaposleni za svoj trud ustrezno nagrajeni. Z ustrezno plačno strukturo se poveča zadovoljstvo zaposlenih in zmanjša tveganje človeških virov, povezano s fluktuacijo delovne sile.

Vse vprašane osebe se poslužujejo ustnih pohval. Tako tudi oseba B navaja:

"Velikokrat zaposlene pohvalim ustno, hkrati pa npr. dekletom prinesem kakšno stvar v dar, katero dobim kot darilo. Tako na primer prinesem dekletom kakšen balzam za ustnice, katerega dobim kot darilo ter jim ga dam ..."

Vse osebe zadovoljstvo zaposlenih v svojem podjetju ocenjujejo kot dobro, saj kot lahko razberemo iz raziskave, se podjetja poslužujejo ustrezne plačne strukture in ustnih pohval, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter zmanjšuje tveganje, povezano s fluktuacijo zaposlenih.

#### **4.1.5 Obvladovanje tveganj**

Podjetja v samo obvladovanje tveganja vložijo veliko, zato v okviru tega izvajajo:

- inventuro blaga (večina oseb vsakodnevno);
- osebni pregled stvari;
- interna navodila, kako ravnati, če se kaj zgodi;
- kontrola zaposlenih pri delu;



- izbor strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih;
- skrb za varstvo pri delu;
- nenehno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih;
- razne oblike zavarovanja;
- uvedba knjige pritožb in pohval;
- vsakodnevni zaključki blagajne.

S tovrstnimi ukrepi podjetja dobro obvladujejo tveganja. Tveganja, povezana z izborom zaposlenih, lahko obvladujemo tudi z opisom delovnih mest, katerega se poslužuje kar 80 % vprašanih oseb. Po mnenju osebe E le-to omogoča pridobitev dobrega kadra. Tudi oseba B, pri kateri opisa delovnih mest še nimajo narejenega, ga poskuša v prihodnosti uvesti.

Izdelava kriznega načrta pa je manj pogosta, saj se ga poslužuje samo 40 % vprašanih oseb. Oseba A navaja:

"Kriznega načrta naša enota nima. Mi imamo mesečno inventuro, osebni pregled stvari ... Nekaj malega je preventivno narejeno v to smer. Imamo pa interna navodila, kako ravnati, če se kaj zgodi."

Oseba F dodaja:

"Ko pride do določenega tveganja, se skušam najprej z zaposlenimi pogovoriti, zakaj je do tega prišlo, nato pa skupaj poskušamo najti rešitev, da do tega ne bo več prihajalo. [...] Kriznega načrta pa do sedaj nimamo izdelanega."

Podjetja se poslužujejo različnih ukrepov za obvladovanje tveganja, saj se zavedajo, da je to ključ do uspeha.

## **4.2 Tveganja človeških virov v predelovalni dejavnosti**

Sledi podrobna analiza odgovorov na zastavljena vprašanja intervjuvanih podjetij iz predelovalne dejavnosti.

### **4.2.1 Vrste tveganj človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva na poslovanje**

Analiza odgovorov intervjuvanih oseb nam pokaže, da se največ vprašanih oseb srečuje s tveganjem, ki je povezano s povečano bolniško odsotnostjo zaposlenih. Nato mu sledijo tveganja odhodov kadra oziroma fluktuacija zaposlenih, napake v proizvodnem procesu, nezgode pri delu, neustrezna kakovost surovin ali pa končnih izdelkov. Šest od desetih oseb je odgovorilo, da v njihovem podjetju do kraj ne prihaja. Štiri osebe pa menijo, da pri njih kraje so, vendar v manjši meri. Tovrstne kraje so povezane s krajo materiala, končnih izdelkov, v podjetju osebe C pa so zasledili tudi prirejanje nastalih stroškov.

Nekatere od intervjuvanih oseb so omenile še sledeča tveganja človeških virov: konflikte med zaposlenimi, tveganje, povezano z menjavo tehnologije, tveganje zanesljivosti dobaviteljev,

tveganje razpoložljivosti proizvodnih kapacitet, tveganje upravljanja človeških virov in tveganje, povezano z nedovoljenimi izpusti v okolje.

#### **4.2.2 Oblike človeških tveganj, sezonsko nihanje števila zaposlenih in njihov vpliv na poslovanje**

Najpogostejša oblika človeškega tveganja je operativno tveganje, katerega je izpostavilo kar osem oseb (osebe A, B, Č, E, F, G, H in I). Oseba A meni:

"Pri nas je najpogostejše operativno tveganje. Razlogi za to so, da z odhodom že usposobljenega kadra težko pridobimo nov kader s tovrstnim znanjem oziroma se pojavlja tveganje, povezano z izobraževanjem in usposabljanjem le-tega."

S to trditvijo se strinjajo tudi oseba B, ki operativno tveganje povezuje z odhodom delovne sile, in osebe F, G in I, ki poudarjajo tveganje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Operativno tveganje pa je lahko povezano tudi z neustreznim izvajanjem postopkov, procesov in kakovostjo surovin. Večina intervjuvanih oseb meni, da do napak človeških virov pri izvajanju poslovnih procesov prihaja srednje pogosto. Le v podjetju osebe G do tovrstnih napak prihaja pogosto. Napake človeških virov, ki se pojavijo pri izvajanju poslovnih procesov, so naslednje:

- slaba kakovost izdelkov;
- napake pri pakiranju;
- napačna odprema blaga;
- nepričakovane zaustavitve proizvodnih procesov;
- slabo vzdrževanje strojev;
- slabo varjenje izdelkov;
- napake pri nabavi, predelavi in končni izdelavi izdelkov.

Izmed tovrstnih napak so bile največkrat navedene napake pri pakiranju blaga in slaba kakovost izdelkov.

Osebi C in D opredeljujeta strateško tveganje kot najpogostejšo obliko tveganja. Povezujeta ga z neustreznimi odločitvami vodstva podjetja, nespoštovanjem ciljev in rokov, neučinkovitostjo in neustreznostjo postopkov ter z napačnim razvojem izdelkov.

Tveganja človeških virov, povezanega s sezonskim nihanjem števila zaposlenih v predelovalni dejavnosti je težko opredeliti. Res je, da je največ oseb odgovorilo, da v njihovem podjetju prevladuje majhno sezonsko nihanje, vendar mu zelo blizu sledita srednje in veliko sezonsko nihanje. Tveganja človeških virov povezana s sezonskim nihanjem v tovrstni dejavnosti so odvisna predvsem od izdelkov katere podjetje proizvaja. Večina podjetij sezonsko nihanje uravnava z povečanim nadurnim delom zaposlenih in s študentskim delom. Nekateri pa se poslužujejo še sezonskega dela, obvezne delovne prakse njihovi študentov, najemanja delovne sile preko zaposlitvenih agencij, prerazporejanja delovne sile ter zaposlitev za določen delovni čas.

Večina anketirancev meni, da človeška tveganja zmerno oziroma srednje veliko vplivajo na poslovanje podjetja. Osebe A, B in C pa menijo, da človeška tveganja v veliki meri vplivajo na poslovanje podjetja. Oseba C to potrdi s primerom:

"Strateško tveganje močno vpliva na višino dobička in povzroča večjo odvisnost od bank (zaradi potreb po kreditih)."

Večina oseb se za merjenje vpliva človeških virov poslužuje letnih statistik. V odgovorih zaposlenih pa zasledimo še nekatera druga orodja, kot so: sprotno spremljanje zalog oziroma inventura blaga, izdelava poslovnega poročila ter vhodne, vmesne in končne kontrole proizvodnega procesa. Nekateri osebe se poslužujejo reševanja anket, s katerimi pridobijo podatke o delovnih razmerah zaposlenih.

#### **4.2.3 Raven pojavnosti človeškega tveganja**

Največ človeških tveganj se pojavlja na višjih ravneh delovne sile. Razlogi za to so naslednji:

- večja odgovornost;
- večje posledice napak;
- pomanjkanje vodstvenih in ekonomskih znanj;
- težja nadomestljivost kadra;
- tveganja, povezana s sprejetjem napačnih odločitev.

Intervjuvane osebe G, H in I menijo, da je raven pojavnosti tveganj človeških virov težko opredeliti, saj se pojavljajo tako na nižji kot na višji ravni delovne sile.

#### **4.2.4 Spreminjanje zakonodaje in regulativ**

Večina intervjuvanih oseb je odgovorila, da je spreminjanje zakonodaje in regulativ srednje intenzivno. Do sprememb zakonodaje in regulativ prihaja zlasti na naslednjih področjih:

- področje kakovosti;
- področje varnosti hrane;
- zdravstveno področje;
- higienski ukrepi;
- veterinarsko-sanitarni predpisi;
- okoljsko področje (količina izpustov).

Osebi D in I menita, da do sprememb zakonodaje in regulativ prihaja velikokrat. Oseba D to razloži z izjavo:

"Ker podjetje deluje na mednarodnih trgih, velikokrat prihaja do spreminjanja zakonodaje in regulativ, katere so vezane na varnost hrane in na zdravstveni vidik le- te."

Oseba I dodaja:

"Pri nas prihaja pogosto do sprememb zakonodaje in regulativ, kot je na primer sprememba direktive IED, katera dovoljuje količino izpustov snovi v okolje. V ta na namen sprotno poskušamo čim bolj znižati vpliv emisij."

Intervjuvana oseba B je spreminjanje zakonodaje in regulativ označila kot malo intenzivno.

#### **4.2.5 Tveganja v okviru posameznih kadrovskih področij**

V nadaljevanju sledi razvrstitev analize odgovorov intervjuvanih oseb po posameznih kadrovskih področjih.

**Iskanje in izbor zaposlenih.** Vse intervjuvane osebe namenijo iskanju zaposlenih veliko časa, saj se zavedajo, da so ti ključ do uspeha. Iskanje zaposlenih pri vseh osebah poteka po ustaljenem postopku, in sicer z objavo prostega delovnega mesta, kjer navedejo podroben opis delovnih nalog, potrebnih znanj, spretnosti itd. Podjetja objavijo potrebo po dodatni delovni sili na Zavodu za zaposlovanje ali na študentskem servisu (če rabijo študenta). Nato se opravi razgovor z izbranimi kandidati. Osebi A in C nato izvedeta preizkusno delo za določeno časovno obdobje. Večina podjetij se poslužuje tudi mentorstva oziroma postopne uvedbe v delo. Kar šest podjetij se poslužuje kadrovskih štipendij za pridobitev kvalificirane delovne sile. S tovrstno metodo zaposlovanja pridobijo podjetja dober kader. Osem oseb navaja, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile, osebi A in H pa temu nasprotujeta. Oseba H izpostavi, da na trgu kvalificirane delovne sile primanjkuje – predvsem poklicev, kot so peki, živilski delavci, vzdrževalci in skladiščniki.

**Klima; kultura; raziskave in razvoj; komunikacija in fluktuacija.** Večina podjetij je svojo klimo in kulturo označila kot dobro in sproščeno. Oseba C pa temu nasprotuje, saj gre pri njih za izrazito avtokratsko klimo.

Večina podjetij veliko vlaga v raziskave in razvoj zaposlenih. Velikokrat to poteka v obliki izobraževanj, ki so usmerjena v izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, krepitev vodstvenih veščin, učenje tujih jezikov, izobraževanja o področju dela, zdravja pri delu, higienski praksi, računalništvu, informatiki, izobraževanja s področja zakonodaje in varstva okolja. Podjetja skrbijo za spodbujanje prenosa dobrih praks tako znotraj kot izven podjetja ter za spodbujanje učeče se organizacije. Oseba D to podkrepi z izjavo:

"[...] V raziskovanje in razvoj zaposlenih vložimo veliko, saj se je vsak zaposleni v letu 2012 v povprečju izobraževal skoraj 12 ur. V raziskave in razvoj vlagamo veliko tako preko nove tehnologije kot preko vsakoletnega natečaja t. i. "izziv leta", kjer spodbujamo nove, inovativne ideje zaposlenih. Izobraževanja so potekala tako interno kot eksterno, usmerjena pa so bila v izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, v krepitev sposobnosti vodenja, motiviranja ter v učenje tujih jezikov. [...]"

Podjetja intervjuvanih oseb A, B in I pa v izobraževanja in razvoj zaposlenih vlagajo v srednji meri.

Komunikacija med vodjo podjetja in zaposlenimi največkrat poteka osebno. Poleg tega se podjetja velikokrat poslužujejo še intraneta in oglasnih desk. Podjetje osebe F celo izdaja svoje glasilo. V podjetju osebe C je komunikacija omejena na delegiranje navodil in poročanje zaposlenih o opravljenem delu.

Fluktuacija je v večini podjetij nizka. Le osebi H in I navajata, da je ta pri njih visoka. Oseba H se sooča z visoko fluktuacijo zaposlenih zaradi visoke bolniške odsotnosti zaposlenih. V izogib temu podjetje izvaja preventivne zdravstvene ukrepe in razgovore z vodji oddelkov, kjer poskuša ugotoviti in odpraviti njene morebitne vzroke. Na splošno pa je fluktuacija povezana z odhodom zaposlenih v pokoj, delom v slabih delovnih pogojih, zamenjavo obstoječih zaposlenih s fleksibilnejšo delovno silo itd.

**Ravnanje vodij podjetja.** Vse intervjuvane osebe so odgovorile, da se s problemov neetičnega ravnanja vodij (rasna, verska in spolna nestrpnost) v svojem podjetju ne srečujejo. Oseba F celo navaja:

"Tega pri nas ne zasledimo, prav nasprotno, raznolikost celo spodbujamo."

Oseba I dodaja:

"V našem podjetju imamo veliko raznolikosti med zaposlenimi, vendar le-to spoštujemo, nikoli nikogar ne podcenjujemo."

Tako lahko povzamemo, da se v vseh intervjuvanih podjetjih zavedajo, kako pomembno je ravnanje vodij podjetja, zato mu v največji možni meri skušajo slediti.

**Ocenjevanje zaposlenih.** Ocenjevanje zaposlenih poteka v vseh obravnavanih podjetjih od zgoraj navzdol. Zaposleni so ocenjeni na podlagi učinkov dela, izobraževanj in usposabljanj ter na podlagi skladnosti njihovih kompetenc in vrednot s podjetjem.

**Nagrajevanje.** Sedem od desetih oseb je odgovorilo, da je plača v njihovem podjetju sestavljena tako iz fiksnega kot iz variabilnega dela, ki je vezan na delovno uspešnost zaposlenih. V podjetjih oseb B, Č in G pa se poslužujejo fiksne plačne strukture.

Največ podjetij se poslužuje ustnih pohval, ki jih zaposleni za svoje dosežke prejema od vodje podjetja. Nekatera obravnavana podjetja se poslužujejo nagrajevanja za inovativne predloge, jubilejne zaposlitve in za izbor »naj sodelavcev«. Podjetje osebe D svojim zaposlenim nudi tudi dodatne ugodnosti, kot je organiziranje športnih in kulturnih prireditev, obisk Dedka Mraza za otroke zaposlenih ter uvedba družini prijaznega podjetja. Podjetje osebe F nudi svojim zaposlenim ugodnosti v obliki dodatnega pokojninskega zavarovanja za zaposlene, ugodnih nastanitev v počitniških kapacitetah in plačevanja dela dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja. Za plačevanje ugodnosti v obliki dodatnega pokojninskega in nezgodnega zavarovanja pa se je odločilo tudi podjetje osebe H.

Večina obravnavanih podjetij je opredelila, da je stopnja zadovoljstva v njihovem podjetju dobra.

#### **4.2.6 Obvladovanje tveganj**

Vsa obravnavana podjetja vložijo veliko napora in pozornosti v obvladovanje tveganja. Oseba C navaja:

"Človeška tveganja obvladujemo z mesečnim pregledom nastalih prihodkov in odhodkov ter z ukrepanjem ob nenadnih prevelikih stroških."

Oseba Č navaja:

"V podjetju obvladujemo tveganja tudi tako, da sprotno spremljamo dogajanje v poslovnem okolju podjetja predvsem v prodajnih in nabavnih trgih."

Oseba D dodaja:

"Podjetje ima v izogib tovrstnim tveganjem sprejete ukrepe na osnovi ocen tveganj delovnih mest, redne preglede vzdrževanja opreme, izobraževanja zaposlenih, rotiranje delovnih mest v primeru fluktuacije kadra, prav tako pa je povečan pomen same varnosti pri delu. Podjetje je uvedlo v izogib tveganjem nezgod na delovnem mestu skrbništvo delovne opreme, v katerem se imenuje skrbnike strojev, kateri so zadolženi za prepoznavanje tveganj ob uporabi in vzdrževanju posamezne delovne opreme."

V podjetju osebe I se za obvladovanje tveganj poslužujejo notranjih kontrol, inventure blaga in presojanja zastavljenih ter uresničenih ciljev. Na podlagi ugotovljenih podatkov iščejo vzroke za nastanek le-teh in jih skušajo v bodoče odpraviti oziroma zmanjšati.

Tako lahko povzamemo, da se podjetja za obvladovanje tveganj poslužujejo evidenc, spremljanja razmer na prodajnih in nabavnih trgih, rednih vzdrževanj opreme, izobraževanj zaposlenih, rotacije delovnih mest, povečanega pomena varnosti pri delu, notranjih kontrol ter presojanja zastavljenih in uresničenih ciljev.

Vsa intervjuvana podjetja se poslužujejo opisa delovnih mest, v katerem so opredeljene delovne naloge, zahtevana znanja, odgovornosti in sposobnosti za opravljanje določenega delovnega mesta. Vsi intervjuvanci iz predelovalne dejavnosti pa izdelujejo tudi krizni načrt podjetja, kjer je natančno opredeljeno, kako ravnati, ko nastopi določena situacija v podjetju.

## **5 DISKUSIJA**

Poglavje diskusija je razdeljeno na štiri podpoglavja, in sicer na interpretacijo rezultatov, glavne ugotovitve, ukrepe za obvladovanje tveganj ter ovrednotenje raziskave in nadaljnje raziskovalno delo.

### **5.1 Interpretacija rezultatov**

Obe skupini intervjuvanih podjetij sta izpostavili bolniško odsotnost in fluktuacijo delovne sile kot najpogostejše tveganje človeških virov. Zasledimo sicer še nekaj tveganj človeških

virov, ki se razlikujejo glede na dejavnost podjetja. Tako v dejavnosti gostinstva in turizma zasledimo tveganja napačne izstavitve računov, neizpolnjevanja zahtev gostov, neprijaznosti osebja, neustrezne priprava hrane, fizioloških bolezni, tveganja zagotavljanja ustreznih kadrov, spreminjanja zakonodaje ter nedovoljenega uživanja hrane in pijače. Podjetja v predelovalni dejavnosti pa se srečujejo s tveganji človeških virov, kot so napake v proizvodnih procesih, neustrezna kakovost surovin ali pa končnih izdelkov, tveganja, povezana z menjavo tehnologije, tveganje razpoložljivosti proizvodnih kapacitet, tveganja, povezana z nedovoljenimi izpusti v okolje itd. Tako podjetja v gostinstvu in turizmu kot tudi podjetja v predelovalni dejavnosti se kot orodja za merjenje vpliva tveganj človeških virov na poslovanje podjetja poslužujejo letnih statistik in inventure blaga. Podjetja v gostinstvu in turizmu se poslužujejo tudi vsakodnevnega zaključevanja blagajne, knjige pritožb in pohval ter raznih forumov. Podjetja v predelovalni dejavnosti pa omenjajo še naslednja orodja: izdelava poslovnega načrta, vhodne, vmesne in končne kontrole proizvodnega procesa ter ankete o delovnih razmerah zaposlenih.

Na podlagi izvedenih intervjujev ugotavljam, da prihaja do razhajanj med dejavnostjo gostinstvo in turizem ter med predelovalno dejavnostjo pri opredelitvi oblike človeškega tveganja. Tako podjetja v gostinstvu in turizmu navajajo strateško tveganje kot najpogostejšo obliko tveganja, le-ta pa naj bi bila povezana s težavami pri posredovanju informacij, z napačnim definiranjem ciljev, strategije ter s sprejemanjem napačnih poslovnih odločitev. Temu sledi operativno tveganje, ki je povezano z neustrezno pripravo hrane, neustreznim odnosom osebja in zdravstvenim tveganjem. Zasledimo pa še finančno tveganje, ki je povezano z izgubami zaradi napačne izstavitve računov. Podjetja v predelovalni dejavnosti so kot najpogostejšo obliko človeškega tveganja izpostavila operativno tveganje, ki naj bi bilo povezano z odhodom že usposobljenega kadra, izobraževanjem in usposabljanjem kadra, neustreznim izvajanjem postopkov, procesov ter kakovostjo surovin. Sledi mu strateško tveganje, ki je povezano z neustreznimi odločitvami vodstva podjetja, nespoštovanjem ciljev in rokov, neustreznostjo postopkov in napačnim razvojem izdelkov.

Ugotavljamo, da imajo človeška tveganja v dejavnosti gostinstvo in turizem velik vpliv na poslovanje podjetja, saj so zaposleni v nenehnem stiku s strankami in s svojim odnosom veliko pripomorejo, da so stranke s storitvijo zadovoljne. Drugače pa je v predelovalni dejavnosti, kjer večina intervjuvancev navaja, da je vpliv tveganj človeških virov zmeren oziroma srednje velik, kar pa je posledica učinkovitega obvladovanja tveganj in same narave procesov v teh dejavnostih.

V gostinstvu in turizmu so tveganja človeških virov prisotna tako na višjih kot na nižjih ravneh delovne sile. Štiri intervjuvanje osebe pa zatrjujejo, da se človeška tveganja v gostinstvu in turizmu najpogosteje pojavljajo na nižjih ravneh delovne sile, kar pripisujemo pomanjkanju usposobljenosti in izobraženosti delovne sile. V nasprotju z gostinstvom in turizmom pa se človeška tveganja v predelovalni dejavnosti najpogosteje pojavljajo na višjih ravneh delovne sile, kar je posledica večje odgovornosti, večjih posledic napak, pomanjkanja vodstvenih in ekonomskih znanj, težje nadomestljivosti kadra ter tveganj zaradi sprejetja

napačnih odločitev. Tri intervjuvane osebe menijo, da se človeška tveganja v predelovalni dejavnosti pojavljajo na obeh ravneh delovne sile.

Večina oseb v gostinstvu in turizmu se ne srečuje z izrazitimi sezonskimi nihanji števila zaposlenih. Težje pa je opredeljevanje sezonskih nihanj v predelovalni dejavnosti. Večina intervjuvancev iz predelovalne dejavnosti je označila, da je tovrstno tveganje majhno, vendar mu zelo blizu sledita tudi srednje in visoko sezonsko nihanje. Potrebe po dodatni delovni sili vsa intervjuvana podjetja uravnavajo s povečanim nadurnim delom zaposlenih in študentskim delom. Nekatera predelovalna podjetja se poslužujejo tudi obvezne delovne prakse njihovih štipendistov, najemanja delovne sile preko zaposlitvenih agencij, prerazporejanja delovne sile in zaposlitev za določen delovni čas.

Spreminjanje zakonodaje in regulativ je v dejavnosti gostinstva in turizma ter v predelovalni dejavnosti srednje pogosto oziroma zmerno. Gotovo pa ima velik vpliv, saj povzroča dodatne evidence, stroške ter usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. V dejavnosti gostinstva in turizma je v preteklosti prišlo do uvedbe protikadilskega zakona, sprememb na področju uživanja alkohola, označevanja alergenov v hrani in sprememb na področju higienskih predpisov. V predelovalni dejavnosti prihaja do sprememb na področju kakovosti, varnosti hrane, zdravstvenem področju, higienskem, veterinarsko-sanitarnem in okoljskem področju.

Ugotavljam, da v obeh dejavnostih iskanju zaposlenih namenijo veliko pozornosti. To poteka po ustaljenem postopku, in sicer z razpisom za prosto delovno mesto. Tveganje, ki se tukaj pojavlja, je lahko povezano z napačnim izborom metode za pridobivanje in izbor kandidatov. Podjetje se lahko izogne tveganju napačne izbire zaposlenih tudi z opisom delovnih mest, ki mora biti izdelan čim podrobneje, zajemati mora potrebno izobrazbo, znanja, sposobnosti itd. Z najprimernejšimi kandidati se nato opravi razgovor. V predelovalni dejavnosti se velikokrat izvede poizkusno delo za določeno časovno obdobje, veliko podjetij v predelovalni dejavnosti pa se poslužuje tudi mentorstva. V predelovalni dejavnosti poteka iskanje novih zaposlenih tudi s podeljevanjem kadrovske štipendije. Tveganje, ki se tukaj pojavlja, pa je povezano s tem, da dijaku oziroma študentu podelimo kadrovske štipendije, po končanem prejemanju le-te pa kandidat ni pripravljen delati v podjetju. Večina vprašanih oseb tako v predelovalni dejavnosti kot v gostinstvu in turizmu meni, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile. Le ena oseba meni, da na trgu delovne sile primanjkuje poklicev, kot so peki, vzdrževalci, živilski delavci in skladiščniki.

Na podlagi vzorcev lahko predvidevamo, da se najpogostejše napake človeških virov po posameznih dejavnostih razlikujejo. V gostinstvu in turizmu prihaja predvsem do napak, ki so povezane z napakami pri izstavitvi računov, neprijaznostjo zaposlenih, neokusno pripravo hrane in z napakami pri vračilu gotovine. Napake človeških virov, ki se pojavljajo predvsem v predelovalni dejavnosti, pa so povezane s slabo kakovostjo izdelkov, napakami pri pakiranju, odpremi blaga, napačni strategiji podjetja, z nepričakovanimi zaustavitvami proizvodnih procesov, slabim vzdrževanjem strojev, slabim varjenjem izdelkov in z ostalimi napakami tako pri nabavi, predelavi ter pri končni izdelavi izdelkov. Človeške napake se pojavljajo v obeh dejavnostih, vendar so srednje intenzivne.



Večina intervjuvancev tako v predelovalni dejavnosti kot v gostinstvu in turizmu je označila klimo in kulturo kot dobro, kar bistveno vpliva k zadovoljstvu zaposlenih.

V gostinstvu in turizmu je pet intervjuvanih podjetij, ki v izobraževanje in razvoj zaposlenih ne vlagajo, ostala intervjuvana podjetja v tovrstni dejavnosti pa veliko namenijo izobraževanju zaposlenih. To poteka preko internih izobraževanj, ki so največkrat povezana z učenjem tujih jezikov in s pridobitvijo znanja o skupnem in organizacijskem delu. V predelovalni dejavnosti večina intervjuvanih podjetij veliko vlaga v raziskave in razvoj. Njihova izobraževanja so največkrat povezana z izboljšanjem komunikacijskih sposobnosti, krepitevijo vodstvenih veščin, učenjem tujih jezikov, izobraževanjem o področju dela, zdravja pri delu, higienski praksi, računalništvu, informatiki, izobraževanjem s področja zakonodaje in varstva okolja. Podjetja spodbujajo učečo se organizacijo in prenos dobrih praks tako znotraj kot izven podjetja, kar bistveno vpliva na zmanjšanje tveganja, povezanega z napakami v proizvodnih procesih. Komunikacija, ki ravno tako pomembno vpliva na zmanjšanje napak, v vseh podjetjih poteka večinoma ustno. Podjetja se poslužujejo tudi oglasnih desk, intraneta, glasila in e-pošte. V enem izmed podjetij s področja gostinstva in turizma organizirajo tako imenovane "managerske minute", v okviru katerih gre vodja podjetja do tistih zaposlenih, s katerimi nima vsakodnevnih stikov. Komunikacija med vodjo in zaposlenimi je pomembna, saj vpliva na zmanjšanje tveganja ponavljajočih se napak, hkrati pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Osebna komunikacija tudi zmanjšuje tveganje napačne interpretacije informacij. Večina podjetij iz obeh dejavnosti se sooča z nizko fluktuacijo delovne sile, ki je posledica upokojitev, sezonskih nihanj, odpovedi zaposlenih in nove organizacije dela. Nizka fluktuacija delovne sile pomembno vpliva na zmanjšanje tveganja, povezanega z iskanjem novih zaposlenih in odtekanjem določenega znanja iz podjetja. Le podjetje osebe H iz predelovalne dejavnosti se sooča z visoko fluktuacijo delovne sile, ki je posledica visoke bolniške odsotnosti zaposlenih. Visoka bolniška odsotnost vpliva na finančno tveganje in na tveganje zagotavljanja ustreznega števila delavcev. V izogib temu podjetje izvaja preventivne zdravstvene ukrepe in razgovore z vodji oddelkov, kjer poskušajo ugotoviti morebitne vzroke za bolniško odsotnost.

Do tveganja, povezanega z neustreznim ravnanjem vodij podjetja, ne prihaja niti med intervjuvanci v predelovalni dejavnosti niti v gostinstvu in turizmu.

Kraje s strani zaposlenih niso pogoste, tako na primer v gostinstvu in turizmu prihaja do nedovoljenega uživanja hrane in pijače ter prirejanja števila delovnih ur. S strani gostov pa prihaja do kraj obeskov za ključne, vžigalnika itd. V predelovalni dejavnosti pa so kraje povezane predvsem s krajo materiala, končnih izdelkov in prirejanjem nastalih stroškov. Vendar so te v vseh podjetjih redke, kar je lahko posledica učinkovitega varnostnega sistema in hudega sankcioniranja.

Večina intervjuvanih podjetij tako v gostinstvu kot v turizmu uporablja opis delovnih mest pri iskanju novih zaposlenih, saj so tukaj podrobneje opredeljene delovne naloge, spodobnosti in odgovornosti za opravljanje določenega delovnega mesta. S podrobnim opisom delovnih mest se podjetje poskuša izogniti tveganju napačne izbire zaposlenih. V dejavnosti gostinstva in

turizma je izdelava kriznega načrta, ki pripomore k obvladovanju tveganja, manj pogosta kot v predelovalni dejavnosti, kjer se izdelave kriznega načrta poslužujejo vsa intervjuvana podjetja.

Na podlagi analize intervjujev smo ugotovili, da je ocenjevanje zaposlenih manj pogosto v dejavnosti gostinstva in turizma kot v predelovalni dejavnosti. V dejavnosti gostinstva in turizma se 40 % vprašanih podjetij ne poslužuje ocenjevanja zaposlenih, ostala vprašana podjetja pa se poslužujejo ocenjevanja od zgoraj navzdol, in sicer v obliki letnih razgovorov. V predelovalni dejavnosti je ocenjevanje zaposlenih zelo pogost pojav, saj se vsa vprašana podjetja poslužujejo ocenjevanja zaposlenih od zgoraj navzdol, kjer so zaposleni ocenjeni na podlagi učinkov dela, izobraževanj in usposabljanj ter na podlagi skladnosti njihovih vrednot in kompetenc s kompetencami podjetja. Ocenjevanje zaposlenih je zelo pomemben proces, saj z njim ugotavljajo delovno uspešnost zaposlenega in na podlagi prejete ocene ustrezno ukrepajo. S tovrstnim ukrepanjem zmanjšajo tveganja pojava človeških napak. Tveganje, ki se tukaj pojavlja, je povezano z izbiro napačne metode ocenjevanja zaposlenih, ki ne da dejanskih rezultatov, kar posledično vpliva na napačno sprejetje odločitev.

Na podlagi analize intervjujev ugotavljam tudi, da je večina plač tako v predelovalni dejavnosti kot v gostinstvu in turizmu sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, ki je vezan na delovno uspešnost posameznika. Ostale plače zaposlenih v predelovalni dejavnosti so sestavljene zgolj iz fiksnega dela plače, v gostinstvu in turizmu pa poleg fiksnih plač srečamo še plačne strukture, ki so sestavljene iz osnovne plače in raznih dodatkov, kot so žepnina, darilni boni, prosti vikendi ter dodatki na neizkoriščenost bolniške odsotnosti. Z učinkovitim sistemom nagrajevanja se podjetje poskuša izogniti tveganju, povezanemu z ne motiviranjem zaposlenih, s previsokimi stroški dela in z odhodom zaposlenih.

V obeh gospodarskih dejavnostih so najpogostejše ustne pohvale. V predelovalni dejavnosti zasledimo tudi nagrajevanja za inovativne predloge, jubileje zaposlitev in izbor »naj sodelavcev«. Nekatera predelovalna podjetja gredo še korak najprej, in sicer z uvedbo družini prijaznega podjetja, nudenjem ugodnosti iz naslova dodatnega pokojninskega in dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja ter nudenjem ugodnega bivanja v počitniških kapacitetah.

## **5.2 Glavne ugotovitve**

Magistrsko delo nas vodi skozi tri temeljna raziskovalna vprašanja, katerih odgovori so podrobneje predstavljeni v naslednjih podtočkah:

### **5.2.1 Vrste in pojavnost človeških tveganj**

Bolniška odsotnost in fluktuacija delovne sile se pojavljata tako v predelovalni dejavnosti kot tudi v gostinstvu in turizmu. Ostale vrste človeških tveganj, kot smo ugotovili skozi empirični del, pa se razlikujejo glede na dejavnost.

Tako so na podlagi analize odgovorov intervjuvanih oseb za dejavnost gostinstva in turizma značilne naslednje vrste tveganj človeških virov:

- napačne izstavitve računov;
- neizpolnjevanje zahtev gostov;
- neprijaznost osebja;
- napake pri vračilu gotovine;
- neustrezna priprava hrane;
- fiziološke bolezni;
- tveganja zagotavljanja ustreznih kadrov;
- spreminjanje zakonodaje;
- nedovoljeno uživanje hrane in pijače;
- pomanjkanje izobraževanja in usposobljenosti zaposlenih.

Intervjuvane osebe v predelovalni dejavnosti se srečujejo s človeškimi napakami, kot so:

- napake v proizvodnih procesih (napake pri pakiranju in odpremi blaga);
- neustrezna kakovost surovin in končnih izdelkov;
- tveganja, povezana z nedovoljenimi izpusti v okolje;
- slabo vzdrževanje strojev in nepričakovane zaustavitve proizvodnih procesov;
- kraje materiala, končnih izdelkov ter prirejanje nastalih stroškov.

V dejavnosti gostinstva in turizma je najpogostejša oblika tveganja človeških virov strateško tveganje, ki naj bi bilo povezano s težavami pri komuniciranju, z napakami pri definiranju ciljev, strategije in s sprejetjem napačnih poslovnih določitev. Podjetja v predelovalni dejavnosti kot najpogostejšo obliko navajajo operativno tveganje, ki je povezano z odhodom že usposobljenega kadra, izobraževanjem in usposabljanjem le-tega, neustreznim izvajanjem postopkov, procesov ter kakovostjo surovin.

Spreminjanje zakonodaje in regulativ je v obeh dejavnostih srednje pogosto.

### **5.2.2 Vpliv na poslovne rezultate**

Na podlagi respondentov predvidevamo, da se podjetja tako v predelovalni dejavnosti kot v gostinstvu in turizmu poslužujejo letnih statistik in inventure blaga za merjenje vpliva človeških tveganj. Podjetja v gostinstvu in turizmu se poslužujejo še vsakodnevnega zaključevanja blagajne, knjige pritožb in pohval ter branja raznih forumov. Za podjetja v predelovalni dejavnosti pa je značilno še izdelovanje poslovnega načrta, izvajanje vhodnih, vmesnih in končnih kontrol samega proizvodnega procesa. Tveganja človeških virov zlasti v gostinstvu in turizmu vplivajo na to, da stranke so ali niso zadovoljne z opravljeno storitvijo. Eno izmed intervjuvanih podjetij v gostinstvu in turizmu pa zaznava, da tveganja človeških virov v njihovi dejavnosti vplivajo na poslovne rezultate podjetja v višini 2 % celotnega poslovanja. Vse intervjuvane osebe v gostinstvu in turizmu menijo, da imajo tveganja človeških virov velik vpliv na poslovanje podjetja. Vpliv tveganj človeških virov v

predelovalni dejavnosti pa je zmeren oziroma srednje velik. Tveganja, povezana s človeškimi viri, lahko negativno vplivajo na poslovanje podjetja, hkrati pa lahko – če jih znamo ustrezno obvladovati – predstavljajo konkurenčno prednost.

### **5.2.3 Primerjava panog**

V dejavnosti gostinstva in turizma so tveganja človeških virov izrazitejša in imajo večji vpliv na poslovanje podjetja. To trditev so potrdili tudi izsledki empiričnega dela raziskave, saj vsa intervjuvanja podjetja v gostinstvu in turizmu menijo, da imajo tveganja človeških virov velik vpliv na poslovanje podjetja. Zaposleni v tovrstni dejavnosti so v nenehnem stiku s strankami, s svojim odnosom veliko pripomorejo, da so stranke zadovoljne, kar posledično vpliva na poslovanje podjetja. V predelovalni dejavnosti pa so tveganja človeških virov po navedbah intervjuvanih podjetij zmerna oziroma srednje intenzivna, kar kaže tudi manjše število navedb vrst človeških tveganj. Tako intervjuvane osebe iz dejavnosti gostinstva in turizma navajajo predvsem tveganja človeških virov, ki so povezana z napakami pri izdelavi računov, neprijaznostjo kadra, pripravo neokusne hrane, napakami pri vračilu gotovine, fiziološkimi boleznimi, tveganja zagotavljanja ustreznih kadrov, spreminjanja zakonodaje, nedovoljenega uživanja hrane in pijače ter pomanjkanja izobraževanja in usposobljenosti zaposlenih. V predelovalni dejavnosti pa se pojavlja manj tveganj človeških virov, le-ti pa so običajno povezani z napakami v proizvodnih procesih, neustrezno kakovostjo surovin in končnih izdelkov, tveganjem glede nedovoljenih izpustov v okolje ter slabim vzdrževanjem opreme.

### **5.3 Ukrepi za obvladovanje tveganj**

Tako v dejavnosti gostinstva in turizma kot v predelovalni dejavnosti vložijo veliko napora v preprečevanje oziroma v obvladovanje tveganj. V dejavnosti gostinstva in turizma intervjuvanci tveganja človeških virov obvladujejo z inventuro blaga, osebnimi pregledi stvari, internimi navodili, kako ravnati, če se kaj zgodi, s kontrolo zaposlenih pri delu, z izborom strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih, s skrbjo za varstvo pri delu, z nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem, uvedbo knjige pritožb in pohval ter vsakodnevnimi zaključki blagajne. V predelovalni dejavnosti intervjuvanci tveganja obvladujejo z mesečnim pregledom nastalih prihodkov in odhodkov, spremljanjem sprotnega dogajanja v poslovnem okolju podjetja, sprejetjem ukrepov za obvladovanje tveganj na osnovi ocen tveganj delovnih mest, z rednimi vzdrževanji opreme, izobraževanjem zaposlenih, rotacijami delovnih mest, s povečanim pomenom same varnosti pri delu, inventurami blaga ter presojanjem zastavljenih in uresničenih ciljev. Nekatera predelovalna podjetja so celo uvedla skrbništvo delovne opreme.

Na podlagi odgovorov intervjuvancev sklepamo, da se podjetja tako v predelovalni dejavnosti kot v gostinstvu in turizmu soočajo z bolniško odsotnostjo zaposlenih in s fluktuacijo delovne sile. Priporočam, da podjetja kot ukrep za zmanjšanje bolniških odsotnosti izločijo iz delovnega okolja prehude psihične in fizične obremenitve svojih zaposlenih, preprečijo oziroma zmanjšajo monotonost na delovnem mestu, izpostavljenost zaposlenih hrupu, vibracijam, prahu in delu s toksičnimi snovmi. Priporočam, da podjetja veliko pozornosti

namenijo odkrivanju in preprečevanju nezdravih pogojev za delo, spoznavanju telesnih in duševnih sposobnosti delavcev ter uvedejo izobraževanja o zdravem načinu življenja, spodbujajo rekreacijo zaposlenih itd. V izogib nesrečam na delovnem mestu morajo podjetja uvesti preventivne varnostne ukrepe, ki naj zajemajo predvsem uporabo varnostne zaščite. Vzrok številnih bolniških odsotnosti so tudi prehladi in epidemije zaposlenih, ki lahko povzročijo istočasno odsotnost večjega števila zaposlenih. Podjetje se lahko v tovrstnem primeru – kot smo že omenili – poslužuje vzpostavitve informacijskih podpornih sistemov v domovih zaposlenih, s pomočjo katerih lahko zaposleni opravljajo delo kar od doma. Za zmanjšanje fluktuacije delovne sile pa bi se lahko podjetja posluževala ukrepov, kot so višja plača, nagrade za stalnost zaposlitve, omogočanje dodatnega usposabljanja, pridobitev večjega zaupanja v vodstvo podjetja, boljše možnosti napredovanja, izboljšanje delovnih pogojev, boljše obveščanje zaposlenih, gibljiv delovni čas, delo od doma in plačilo stroškov v zvezi z delom (Klun, 2012, str. 6).

Na področju turizma je treba izboljšati komuniciranje, kar bi lahko naredili z uvedbo dnevnih sestankov, oglasnih desk, intraneta itd. Kot dobro prakso ocenjujem tudi t. i. "managerske minute", ki se jih že poslužuje eno intervjuvano podjetje s področja gostinstva in turizma. V okviru le-teh gre vodja podjetja do tistih zaposlenih, s katerimi nima vsakodnevnih stikov. Priporočam izobraževanja vodstva podjetja, saj se v tovrstni dejavnosti pojavljajo težave pri sprejemanju poslovnih odločitev, definiranju ciljev in strategije, hkrati pa s svojim izobraževanjem dajejo zgled ostalim zaposlenim. Prav tako bi lahko operativne težave v tovrstnem sektorju rešili z izobraževanjem zaposlenih o pripravi hrane, odnosu zaposlenih do strank itd. Napake pri izstavitvi računov bi lahko zmanjšali z dnevno kontrolo blagajne in izdanih računov. Svetujem, da tudi predelovalna podjetja v izogib operativnemu tveganju izobražujejo in usposablajo kader. Izobraževanje lahko poteka tako v podjetju kot izven njega. Potrebno je spodbujanje prenosa dobrih praks in učeče se organizacije.

Odpravljanje tveganja človeških virov je še toliko pomembnejše v gostinstvu in turizmu, saj ima tovrstno tveganje izredno velik vpliv na poslovanje podjetja – zaposleni so namreč v nenehnem stiku s strankami.

Na podlagi analize odgovorov intervjuvanih oseb v predelovalni dejavnosti svetujem izboljšanje vodstvenih veščin, saj se tam najpogosteje pojavljajo človeška tveganja.

Menim, da bi bilo treba v prihodnje uvesti več napora v izobraževanje zaposlenih predvsem v dejavnosti gostinstva in turizma, saj se ga poslužuje le polovica vprašanih podjetij. Predlagam, da je večina izobraževanj usmerjenih v učenje tujih jezikov ter v pridobitev znanja o skupnem in organizacijskem delu. V vzorec izbrani intervjuvanci iz predelovalne dejavnosti izobraževanju zaposlenih namenijo veliko pozornosti, ki se usmerja v izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, krepitev vodstvenih veščin, učenje tujih jezikov, izobraževanja o področju dela, higijene, zdravja pri delu, računalništva, informatike in v izobraževanja s področja varstva okolja.

Intervjuvanci iz obeh dejavnosti se v izogib sezonskih tveganjem poslužujejo dodatnega študentskega dela, nadurnega dela svojih zaposlenih, delovne prakse svojih študentov, najemanja delovne sile preko zaposlitvenih agencij, prerazporejanja le-te in zaposlitev za določen delovni čas.

Priporočam, da se kot ukrep za obvladovanje kraj natančno navede, kaj se zgodi, če do kraje pride, da se potem ni mogoče sklicevati na nevednost. Treba je vzpostaviti učinkovit varnostni sistem in že v primeru najmanjše kršitve kršitelja hudo sankcionirati. Podjetja lahko celo uvedejo podeljevanje nagrad tistim zaposlenim, ki krajo preprečijo. Priporočam uvedbo notranje kontrole, in sicer v gostinstvu in turizmu vsakodnevno inventuro blaga ter zaključke blagajne. Pomembno je, da npr. inventuro blaga opravlja drugi zaposleni in ne tisti, ki na tem področju dela; s tem lahko preprečimo ponarejanje. Najboljši ukrepi za obvladovanje tveganja na področju kraj so naslednji: nadzor in ločevanje bančnih terjatev, prehajanje odgovornosti, uvedba kontrole na izplačane plače, uvedba dvojnih podpisov dokumentov, hramba denarja v zaklenjenih sefih in posvečanje večje pozornost tistim zaposlenim, ki so nenadno spremenili svoj finančni položaj. Ponovno želim poudariti, da je treba kršitelja hudo sankcionirati, saj to ostalim služi kot poduk (Internal Theft, 2013).

Kot ukrep za obvladovanje tveganj bi predlagala uvedbo opisa delovnih mest v tista podjetja v gostinstvu in turizmu, ki ga še nimajo izdelanega. Z opisom delovnega mesta bodoči zaposleni natančno ve, kaj od njega delodajalec pričakuje, saj so natančno navedene sposobnosti, znanja in veščine. Prav tako pa bi bilo treba v dejavnosti gostinstva in turizma uvesti krizni načrt, ki natančno opisuje, kako ravnati, če pride do določnega tveganja v podjetju. Krizni načrt je treba stalno posodabljeni, saj gre za kontinuiran proces.

Prav tako predlagam uvedbo ocenjevanja zaposlenih tudi v tista podjetja s področja gostinstva in turizma, ki tega še nimajo uvedenega. Ker gre predvsem v gostinstvu velikokrat za manjše število zaposlenih, kjer je vodja gostinskega obrata z zaposlenimi v vsakodnevnem stiku, bi predlagala uvedbo ocenjevanja od zgoraj navzdol. Za ostala podjetja tako v gostinstvu in turizmu kot v predelovalni dejavnosti, ki zaposlujejo večje število zaposlenih, pa bi predlagala uvedbo 360° ocenjevanja zaposlenih. Pri tovrstni metodi ocenjevanja ni vključen le vodja podjetja, temveč vsi, ki so z ocenjevanim v stiku, na primer: vodja – neposredni narejeni, vodje na višjih ravneh, podrejeni, kolegi in stranke. Hkrati pa mora oceno svojega dela podati tudi ocenjeni.

Učinkovit vir za obvladovanje človeških tveganj je tudi nagrajevanje zaposlenih. Kot smo ugotovili iz intervjujev, je večina plač sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, kar pripomore k temu, da so zaposleni bolj motivirani za delo. Predlagam, da tudi ostala podjetja v prihodnje uvedejo variabilen del nagrajevanja zaposlenih. Gibljiv ali variabilni del plače je del plače, ki delavcu pripada nad njegovo osnovno plačo (Pestotnik, 2010). Pri samem nagrajevanju zaposlenih je treba paziti, da je le-to pravično, saj v nasprotnem primeru postane vir tveganja. Prav tako je pomembno, da se zaposleni spopadajo z izzivi na delovnem mestu, da jim je omogočeno napredovanje, izobraževanje, da so deležni pohval, priznanj itd.

S spoštovanjem navedenih ukrepov za obvladovanje tveganj človeških virov bomo nedvomno pripomogli k temu, da se bo le-to v prihodnje zmanjšalo.

## **5.4 Ovrednotenje raziskave in nadaljnje raziskovalno delo**

Raziskovalni del magistrske naloge ima tako pozitivne kot negativne lastnosti. Pozitivna lastnost raziskovalnega dela je ta, da obravnava dve različni dejavnosti, in sicer dejavnost gostinstva in turizma ter predelovalno dejavnost, ki sta najprej analizirani ločeno. V poglavju diskusija pa je prikazana primerjava obeh dejavnosti, iz katere lahko razberemo oziroma primerjamo posamezna tveganja človeških virov.

Slabost raziskovalnega dela se nanaša na to, da je izredno težko najti predstavnike določene dejavnosti, ki so pripravljeni sodelovati v samem intervjuju. Treba je bilo vložiti zelo veliko napora, da sem pridobila določeno število intervjuvancev. Druga slabost se nanaša na intervjuvance, saj gre za predstavnike podjetij oziroma kadrovske službe in ne predstavnike delavcev, ki bi lahko podali še dodaten pogled na tveganja človeških virov. Pri pisanju začetnih poglavij magistrskega dela mi je težave povzročalo pomanjkanje strokovne literature, saj so tveganja človeških virov v literaturi izredno malo zastopana. Vzrok za ne zastopanost tovrstne literature tako v Sloveniji kot v tujini je težko najti. Vzrok bi mogoče lahko bil v tem, da podjetja niso ravno pripravljena sodelovati v tovrstnih raziskavah, kar otežuje pridobivanje informacij s tega področja. Podjetja se zavedajo, da je lahko prav prepoznavanje in obvladovanje tveganj človeških virov ključ do doseganja konkurenčne prednosti podjetja, in zato nočejo javnosti posredovati določenih informacij.

Menim, da bi bilo treba v prihodnje več pozornosti nameniti raziskovanju tega področja, več pozornosti bi bilo treba nameniti že samemu definiranju tveganja človeških virov, opisu posameznih vrst tveganja, najbolj relevantna pa je razširitev področja obvladovanja tveganj človeških virov, saj je učinkovito obvladovanje tveganja ključno pri doseganju poslovne uspešnosti podjetja.

## **SKLEP**

Tveganja človeških virov nastajajo tako znotraj kot izven podjetja. Nad notranjimi tveganji ima podjetje veliko nadzora, kar pa ne velja tudi za zunanja tveganja. Organizacija mora tveganja ocenjevati na podlagi poslovnih ciljev, ki jih želi doseči. Tveganje človeških virov je eno najpomembnejših tveganj v podjetjih; le-to je lahko povezano z nagrajevanjem zaposlenih, nespoštovanjem določil glede higiene, pridobitvijo in usposabljanjem zaposlenih, krajami itd. Velikost tveganja pa je odvisna od določene situacije. Cilj upravljanja s tveganji je le-te omiliti, preden ogrozijo poslovanje družbe, saj se tveganjem ne moremo v celoti izogniti.

Pri samem obvladovanju tveganja je treba opredeliti, koliko tveganja dopuščamo in kje so potrebne same izboljšave. Pomembno je, da ima podjetje izdelan krizni načrt, kjer je natančno opredeljeno, kaj storiti, ko se podjetje znajde v določeni situaciji. Pisanje kriznega načrta mora biti kontinuiran proces. Učinkovito obvladovanje tveganja lahko za podjetje predstavlja tudi vir konkurenčne prednosti. Ravno tako pa je pomembno, da se podjetja poslužujejo opisa delovnih mest.

V okviru polstrukturiranega intervjuja sem pridobila odgovore o tem, katere vrste tveganj človeških virov se pojavljajo v dejavnosti gostinstva in turizma ter predelovalne dejavnosti, kako le-te vplivajo na poslovne rezultate poslovanja podjetja ter v kateri panogi so tveganja človeških virov izrazitejša in imajo večji vpliv na poslovanje.

Z raziskavo sem ugotovila, da predstavljata bolniška odsotnost zaposlenih in fluktuacija delovne sile najpogostejše tveganje človeških virov v obeh skupinah intervjuvanih podjetij. Ostala tveganja človeških virov se razlikujejo glede na dejavnosti podjetja. Do razhajanj med podjetji iz dejavnosti gostinstva in turizma ter predelovalne dejavnosti prihaja tudi pri opredelitvi oblike tveganj človeških virov. Zaposleni v dejavnosti gostinstva in turizma so v nenehnem stiku s strankami, kar vpliva na to, da je vpliv tveganj človeških virov tukaj tako velik. Raziskava nas vodi tudi do ugotovitev, da so tveganja v gostinstvu in turizmu prisotna tako na nižjih kot na višjih ravneh delovne sile, v predelovalni dejavnosti pa se tveganja človeških virov pojavljajo predvsem na višjih ravneh delovne sile, kar je posledica večje odgovornosti.

Z empiričnim delom magistrske naloge sem prišla še do ugotovitev, da intervjuvanci v gostinstvu in turizmu manj vlagajo v izobraževanje zaposlenih ter v raziskave in razvoj kot predelovalna podjetja. Izdelave opisa delovnih mest se poslužujeta obe skupini podjetij, kar pa ne velja za izdelavo kriznega načrta, katerega se podjetja v gostinstvu in turizmu redkeje poslužujejo. Ravno tako pa se tovrstna podjetja redkeje poslužujejo ocenjevanja svojih zaposlenih. V obeh skupinah obravnavanih podjetij so plače zaposlenih najpogosteje sestavljene iz fiksnega in variabilnega dela, ki je odvisen od delovne uspešnosti posameznika.

Obe skupini podjetij veliko vlagata v preprečevanje oziroma obvladovanje tveganj človeških virov. Menim pa, da bi morala v prihodnje storiti več za zmanjšanje bolniške odsotnosti in fluktuacije delovne sile. Treba bi bilo tudi izboljšati komuniciranje in več pozornosti nameniti izobraževanju zaposlenih kot tudi vodstva podjetja. Podjetja bi morala poskrbeti za prenos dobrih praks in uvesti učečo se organizacijo. V izogib krajam bi bilo treba uvesti učinkovit varnostni sistem in že najmanjše kršitve hudo kaznovati. Podjetja bi se morala v prihodnje posluževati kriznega načrta in opisa delovnih mest, hkrati pa predlagam uvedbo 360° ocenjevanja zaposlenih v predelovalna podjetja z večjim številom zaposlenih ter uvedbo ocenjevanja od zgoraj navzdol v podjetja s področja gostinstva in turizma, saj imajo le-te običajno manjše število zaposlenih.



## LITERATURA IN VIRI

1. *2008 Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*. Najdeno 27. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.corporate-leaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008\\_Global\\_Human\\_resource\\_risk.pdf](http://www.corporate-leaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008_Global_Human_resource_risk.pdf)
2. *360° povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge*. Najdeno dne 19. november 2014 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/>
3. Banka Slovenije (2007). *Proces ocenjevanja tveganj* (priročnik). B.k.: Banka Slovenije
4. Bec, B. (2014). *Metode ocenjevanja zaposlenih*. Najdeno 17. novembra 2014 na spletnem naslovu: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/metode-ocenjevanja-zaposlenih/>
5. Bhattacharya, M., & Wright, P. (2000). Recognizing risk in human capital investments: a real options approach to strategic human resource management. *Center for advanced human resource studies* 00-20
6. Bitsch, V., Harsh, S. B., & Muger, A. W. (2003). *Risk in human resource management and implications for extension programming-results of focus group discussions with dairy and green industry managers*. East Lansing: Michigan State University.
7. Bizjak, C. (b.l.). *Intervju kot metoda zbiranja podatkov*. Najdeno 27. decembra 2014 na spletnem naslovu [https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1VSNC\\_enSI563SI563&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=intervju%20kot%20metoda%20zbiranja%20podatkov](https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1VSNC_enSI563SI563&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=intervju%20kot%20metoda%20zbiranja%20podatkov)
8. Brečko, D. (b.l.). *Iskanje potencialov s 360 stopinjsko povratno informacijo, prednosti in dileme*. Najdeno 18. novembra 2014 na spletnem naslovu [http://www.planetv.si/upload/htmlarea/images/prezentacije/Brecko\\_Daniela.pdf](http://www.planetv.si/upload/htmlarea/images/prezentacije/Brecko_Daniela.pdf)
9. Cappelli, P. (2012, 16. julij). *Managing business risks form HR sourcing*. Najdeno 8. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.worldfinancialreview.com/?p=1932>
10. *Devising risk management in human resources*. Najdeno 22. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.deccanherald.com/content/165365/devising-risk-management-human-resources.html>
11. Duffey, R. B., Saull & Wiley, J. (2008). *Managing Risk: The human element*. B.k.: Wiley
12. Džudović, T. (2003). *Krizni marketing* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Erven, B., L. (2012, 9. junij). *The role of human resource management in risk management*. Najdeno 14. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.extension.org/pages/15506/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management>
14. Evans, S., & Chin, I. (2003). *Risky business*. Najdeno 2. januarja 2014 na spletnem naslovu <https://aonpeoplerisk.com/>
15. *Finančno tveganje*. (b.l.) *V finančnem slovanju*. Najdeno 2. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/financno-tveganje.html>
16. *Five most critical HR risk areas*. Najdeno 2. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.instanthrsolutions.com/2010/management-tips/five-most-critical-hr-risk-areas>

17. Foong, A. (2011). Understanding the people risk in Brazil, Russia, India and China. Najdeno 10. januarja 2014 na spletnem naslovu <https://aonpeoplerisk.com/Insights/Understanding-the-People-Risks-in-Brazil,-Russia,->
18. Gattewood, R., D., Feild, H., S. & Barric M. (2008). Human resources selection. Najdeno 8. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=cD31wBn3cD8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=human+resources+selection,+Gatewood,+Feild,+Barrick&ots=u7jiyf5gko&sig=9MfUu1w0UBCJ7DsKhZj1uYD9XaU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=human%20resources%20selection%2C%20Gatewood%2C%20Feild%2C%20Barrick&f=false](http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=cD31wBn3cD8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=human+resources+selection,+Gatewood,+Feild,+Barrick&ots=u7jiyf5gko&sig=9MfUu1w0UBCJ7DsKhZj1uYD9XaU&redir_esc=y#v=onepage&q=human%20resources%20selection%2C%20Gatewood%2C%20Feild%2C%20Barrick&f=false)
19. *Higiena v živilskih obratih*. Najdeno 3. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.zzv-ms.si/si/varnost-zivila/higiena-zivilskih-obratih.htm>
20. *HR business risks*. Najdeno 21. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.simplehrguide.com/hr-business-risks.html>
21. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-872.
22. *Internal Theft*. Najdeno 7. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.sonoma-county.org/crimecrushers/internaltheft.htm>
23. Jacobs, K. (2013). Top eight HR risks, and how to handle them. Najdeno 11. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.hrmagazine.co.uk/hr/features/1077043/top-hr-risks-handle>
24. *Kako se spoprijeti z ISO 27001*. Najdeno 17. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.perklik.si/?q=node/3740>
25. Klemenc-Ketiš, Z., & Švab, I. (2014). *Raziskovanje v družinski medicini* (priročnik). Ljubljana: Katedra za družinsko medicino Medicinske fakultete v Ljubljani.
26. Klun, M. & Stare, J. (2012). *Ekonomski vidik absentizma in fluktuacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
27. Mäenpää, I., & Voutilainen, R. (2012). Insurances for human capital risk management in SMEs". *Vine*, 42(1), 52-66.
28. Malhotra, K., & Birks, F. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. B.k.: Pearson Education Limited.
29. Marshall, M. I., & Corinne, A. (2005). Planning for the unexpected human resource risk and contingency planning. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-736-W.pdf>
30. Martinčič, M. (2001). *Zaposlenost v turizmu v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. McIlvaine, A. R. (2012, 6. februar). The human risk factor. Najdeno 3. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=533344744>
32. Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risk for improved performance. *SA journal of human resource management*, 9(1), 12.

33. *Načela kvalitativne metodologije oziroma kvalitativnega raziskovanja*. Najdeno 28. marca 2014 na spletnem naslovu [http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina\\_doc/fsd/knjiznica\\_datoteke/878101\\_gradivo\\_statistika.doc](http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/fsd/knjiznica_datoteke/878101_gradivo_statistika.doc)
34. Nikoloski, T. (2009). *Človeški viri in konkurenčnost vrtnarskih podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
35. *Ocena tveganj*. Najdeno 24. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.housing.si/sl/Ocena\\_tveganj\\_varnost\\_IS/](http://www.housing.si/sl/Ocena_tveganj_varnost_IS/)
36. *Ocenjevanje in zagotavljanje uspešnosti*. Najdeno 18. novembra 2014 na spletnem naslovu [http://studentski.net/gradivo/ulj\\_ekf\\_up1\\_rlp\\_sno\\_ocenjevanje\\_in\\_zagotavljanje\\_uspesnosti\\_zaposlenih\\_01?r=1](http://studentski.net/gradivo/ulj_ekf_up1_rlp_sno_ocenjevanje_in_zagotavljanje_uspesnosti_zaposlenih_01?r=1)
37. Operativno tveganje. (b.l.) *V finančnem slovarju*. Najdeno 2. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.financnislovar.com/definicije/operativno-tveganje.html>
38. Pestotnik, D. (2010). *Nagrajevanje delovne uspešnosti skozi variabilni del plače* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Radilovič, K. (2001). *Kako ocenjujejo delovno uspešnost v Abanki d.d.* (diplomsko delo) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Saksida, M. (2008). Preprečite uhajanje podatkov iz podjetij. Najdeno 2. junija 2015 na spletnem naslovu <http://dne.ena.com/Racunalniska-oprema/Racunalniska-oprema/Preprecite-uhajanje-podatkov-iz-podjetij.html>
41. Sečko, S. (2007). *Črpanje sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj z namenom zniževanja deficitarnosti, socialne marginalizacije in osipništva poklica natakara* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Sibila Lebe, S. (2009). *Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma* (raziskovalni projekt). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
43. Slejko, P. (2010). *Prevare zaposlencev na delovnem mestu, njihovo odkrivanje in preprečevanje* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Tatarusanu, M. (2009). Human resource management risks in tourism. *Analele Stiintifice ale Universitatii "Alexandru Ioan Cuza*
45. *The role of human resource management in risk management*. Najdeno 14. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.extension.org/pages/15506/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management>
46. Turk, I. (2002). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
47. Tutić, S.(2010). *Kako zmanjšati izgubo delovnih dni zaradi bolniške odsotnosti v podjetju Pivovarne Union* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Uran, M., & Ovsenik, B. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve Slovenskega turizma 2007-2011*. Ljubljana: Ministerstvo za gospodarstvo.
49. Vršec, M. (b.l.). *Sodobna managerska orodja varovanja poslovnega informacijskega sistema gospodarske družbe s poudarkom na načrtovanju neprekinjenega poslovanja*. Najdeno 9. januarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.fvv.uni-mb.si/dv2010/zbornik/informacijska\\_varnost/Vrsec.pdf](http://www.fvv.uni-mb.si/dv2010/zbornik/informacijska_varnost/Vrsec.pdf)

50. Wade, G. (b.l.). Understanding people risk form a holistic HR perspective. Najdeno 6. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.aon.com/apac/human-resources/thought-leadership/asia-connect/2012-may/understanding-people-risk.jsp>
51. Wayne, F. (2012). *HR Magazine*, 57(4), 38-43.
52. Zupan, N. (b.l.). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. Najdeno 26. februarja 2013 na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc)

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Slovarček uporabljenih izrazov in prevodov .....	1
Priloga 2: Vprašalnik za zbiranje podatkov o tveganjih človeških virov v gostinstvu in turizmu ter predelovalnih dejavnostih .....	2
Priloga 3: Povzetek intervjujev v gostinstvu in turizmu .....	3
Priloga 4: Prikaz tem, kod in kategorij .....	14
Priloga 5: Povzetek intervjujev v predelovalni dejavnosti .....	46
Priloga 6: Prikaz tem, kod in kategorij .....	55





## **Priloga 1: Slovarček uporabljenih izrazov in prevodov**

**Uravnavanje in načrtovanje nasledstva** – izraz uravnavanje označuje predvsem iskanje pravih kandidatov za določeno delovno mesto, načrtovanje nasledstev pa se nanaša na izobraževanje zaposlenih za prevzem določenih delovnih mest v podjetju, lahko pa je povezano tudi z dodeljevanjem kadrovskega štipendij za razvoj bodočih kadrov.

**Plačila in uspešna poravnava zaposlenih** – zajema predvsem pravično nagrajevanje zaposlenih.

**Skladnostno tveganje** – je tveganje, povezano s skladnostjo s trenutnimi regulativami in predpisi.

**Finančno tveganje** – finančno tveganje med drugim označuje možnost ali verjetnost, da se v poslovanju ustvari finančna izguba. Hkrati pa s pojmom finančno tveganje označujemo vse, kar lahko nepredvideno preprečuje doseganje določenih finančnih ciljev (Finančni slovar, 2014).

**Strateško tveganje** – označujemo kot tveganje nastanka izgube, ki je povezana z nepredvidljivimi poslovnimi odločitvami, zaradi neustreznega izvajanja sprejetih odločitev in premajhne odzivnosti podjetja na spremembe poslovnega okolja. Tovrstno tveganje je odvisno od skladnosti strateških ciljev podjetja s poslovno strategijo podjetja.

**Operativno tveganje** – operativno tveganje torej predstavlja možnost izgube zaradi neustreznega ali neuspešnega izvajanja notranjih postopkov, procesov, ljudi in sistemov ali pa je posledica zunanjih dogodkov. Najpogosteje je to tveganje povezano z usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih.

**Kraje zaposlenih** – poznamo več oblik kraje zaposlenih, in sicer: nedovoljeno uživanje hrane v restavraciji, kraje gotovine, patentov, licenc, kraje pravic avtorsko zaščitene računalniških programov, prirejanje števila delovnih ur, prirejanje nastalih stroškov itd.

## Priloga 2: Vprašalnik za zbiranje podatkov o tveganjih človeških virov v gostinstvu in turizmu ter predelovalnih dejavnostih

1. Katera tveganja človeških virov zasledite v Vašem podjetju in s katerimi orodji merite njihov vpliv na poslovanje podjetja?
2. Katera oblika tveganja človeških virov (strateško, skladnostno, operativno ali finančno tveganje<sup>2</sup>) je najpogostejša v Vašem podjetju in kateri so razlogi za to?
3. Koliko tveganja človeških virov vplivajo na poslovanje podjetja oz. na poslovne rezultate?
4. Kje zasledite največ tveganj človeških virov na nižjih ravneh delovne sile ali na višjih ravneh in čemu pripisujete ta vzrok?
5. Ena izmed oblik tveganj človeških virov je tudi tveganje povezano s **spreminjanjem zakonodaje in regulativ**. Koliko tovrstna tveganja vplivajo na vašo dejavnost?
6. Kako **izbrati prave zaposlene**, je zelo pomembno za vsako podjetje. Koliko pozornosti oziroma časa Vi namenite za to? Kako in na kakšen način poteka iskanje novih zaposlenih? Kako dober kader pridobite s tovrstno metodo zaposlovanja in ali menite, da je na trgu dela dovolj ustrezne kvalificirane delovne sile?
7. Kako pogosto prihaja do **napak človeških virov pri izvajanju poslovnih procesov** in katere so te?
8. Na kratko opišite **klimo in kulturo** v Vašem podjetju? Koliko vložite v raziskave in razvoj zaposlenih? Kako pa poteka **komunikacija** med zaposlenimi in vodstvom podjetja? Kakšna je **stopnja fluktuacije** v Vašem podjetju in s katerimi dejavniki je le-ta povezana?
9. V nekaterih gospodarskih dejavnostih je močno prisotno sezonsko **nihanje števila zaposlenih**. Kako je s tem pri Vas in kako to uravnavate?
10. Velikokrat so tveganja človeških virov povezana z **neustreznim ravnanjem vodij podjetja**, in sicer z neetičnim ravnanjem le-teh, s spodbujanjem raznolikosti zaposlenih ... Kako se Vi s tem srečujete?
11. **Kraje** so vedno bolj razširjene tako znotraj kot izven podjetja. Naštejte najpogostejše kraje pri Vas in kako veliko je to tovrstno tveganje?
12. Ko pride do tveganja, je najpomembnejše njegovo **obvladovanje**. Kako le-to poteka pri Vas? Kako ga ocenjujete? Koliko napora vložite v njegovo preprečevanje? Ali izdelujete **krizni načrt in opis delovnih mest**?
13. Kako v Vašem podjetju poteka **ocenjevanje zaposlenih** (od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor)?
14. Seveda, k uspešnejšemu delu zaposlenih pripomore ustrezno **nagrajevanje**. Kako to poteka pri Vas? Kako je sestavljeno plačilo zaposlenih ter kakšne vrste nagrad in pohval se poslužujete? Kakšna pa je stopnja zadovoljstva zaposlenih?

---

<sup>2</sup> Glej slovarček uporabljenih izrazov in prevodov

### **Priloga 3: Povzetek intervjujev v gostinstvu in turizmu**

1. Katera tveganja človeških virov zasledite v Vašem podjetju in s katerimi orodji merite njihov vpliv na poslovanje podjetja?

**oseba A:** Na splošno s človeškimi viri nimamo težav. Fluktuacije nimamo veliko ... do kraj ne prihaja.

**oseba B:** Posebnih tveganj ne zasledimo. Razen povečanih bolniških odsotnosti zaradi ponavljajočih se gibov (natakarji, sobarice ...). Na igralniškem delu pa fiziološke bolezni, morda kakšna odvisnost, katera je povezana z tipom dela.

**oseba C:** V našem podjetju zasledimo predvsem finančno tveganje, kot orodje za meritev le-tega pa se poslužujemo inventure blaga.

**oseba Č:** Tveganja, katera zasledimo, so povezana s spreminjanjem zakonodaje, zagotovitvijo ustreznih kadrov, epidemije zaposlenih ter neustreznim izpolnjevanjem zahtev gostov. Njihov vpliv spremljamo z letnimi evidencami.

**oseba D:** Zasledimo tveganje, katero je povezano z neprofesionalnim odnosom osebja do strank, napakami pri rezervacijami, nepravilno razumevanje oziroma obravnavanje želja strank ... Seveda ima vse to negativen vpliv za podjetje, zato se o vsakem "incidentu" pogovorim z zaposlenim ter mu predlagam, kako se mora v prihodnje vesti, seveda, če je "incident" nastal po njegovi krivdi.

**oseba E:** Tveganja so bolniške odsotnosti zaposlenih, neustrezen odnos do gostov, napake pri rezervacijah ... Tovrstna tveganja merimo s knjigo pritožb in pohval ter letnimi evidencami.

**oseba F:** Zasledimo tveganja, katera so vezana na pripravo hrane, neprijaznost osebja, napake pri izstavitvi računa. Tovrstna tveganja merimo s knjigo pritožb in pohval, forumov ter z letnimi statistikami.

**oseba G:** Zasledimo neprofesionalen odnos osebja, povečanje bolniške odsotnosti in fluktuacijo zaposlenih. Njihov vpliv na poslovanje merimo z letnimi statistikami.

**oseba H:** V našem podjetju zasledimo tveganja, povezana z bolniško odsotnostjo zaposlenih, neokusno pripravljeno hrano, napačno izdajo računov in neprijaznostjo osebja.

**oseba I:** Pri nas zasledimo tveganje nedovoljenega uživanja hrane in pijače, primanjkljaj denarja, kar je posledica napačne izdaje računov ali gotovine. Vse to uravnavamo z vsakodnevnimi inventurami ter zaključkom blagajne.

2. Katera oblika tveganja človeških virov (strateško, skladnostno, operativno ali finančno tveganje) je najpogostejša v Vašem podjetju in kateri so razlogi za to?

**oseba A:** Strateško, ker včasih prihaja do problema posredovanja informacij, jih ne poudarjamo praviloma oziroma se izpustijo, prihaja do napačne opredelitve problema, cilja ...

Operativno tveganje je neprestano prisotno, saj smo ljudje samo ljudje, nobeden ni 100-%, vendar je le-to prisotno v najmanjši meri. Finančno tveganje je minimalno ...

**oseba B:** Ponavljajoči se gibi predstavljajo zdravstveno tveganje. Finančno tveganje se pojavlja pri kakšnem padcu v odvisnost (npr. odvisnost od iger na srečo). Zakonodaja se ne veliko spreminja ... Zelo zasledujemo cilje in vizijo, zato ne prihaja do strateškega tveganja.

**oseba C:** Najpogostejše je finančno tveganje, katero je povezano z napakami pri izdajanju računov.

**oseba Č:** Strateško tveganje in z njim povezano definiranje ciljev, strategij, sprejemanje poslovnih odločitev ...

**oseba D:** Pri nas je največje strateško tveganje, katero je povezano z neizpolnjevanjem zastavljenih ciljev ter s sprejetjem nepravilnih strateških odločitev.

**oseba E:** Strateško tveganje ter z njim povezano definiranje ciljev, sprejetje poslovnih odločitev ... Tovrstno tveganje je najizrazitejše, saj le-ti povzročajo visoke stroške, upad konkurenčnosti oziroma gostov.

**oseba F:** Operativno in finančno tveganje. Operativno tveganje se kaže v neustrezni pripravi hrane, neprijaznem odnosu osebja ... Finančno tveganje pa je povezano z izpadom dohodka, nepravilno izstavitvijo računov ...

**oseba G:** Strateško tveganje ter z njim povezano sprejemanje poslovnih odločitev.

**oseba H:** Finančno tveganje, katero je povezano z napačnim izdajanjem računov ter z napačnim vračilom gotovine.

**oseba I:** Finančno tveganje, katero nastane zaradi napačnega izdajanja računov.

3. Koliko tveganja človeških virov vplivajo na poslovanje podjetja oz. na poslovne rezultate?

**oseba A:** Vsekakor vplivajo ... Če je kdo slabe volje, se nepravilno obnaša do gostov in lahko gost posledično ne pride več v hotel. Kar privede do izpada dohodka. Vendar do tega ne prihaja veliko ...

**oseba B:** Zelo veliko. Bolj kot smo zdravi, zadovoljni, uspešni v službi, boljši so rezultati. Ves ta skupek pa je odvisen od posameznega zaposlenega. Za našo službo bi si upala trditi, da je več takih, ki so zadovoljni s službo.

**oseba C:** Človeška tveganja vplivajo na poslovanje podjetja oziroma na poslovne rezultate do približno 2 % celotnega poslovanja.

**oseba Č:** Menim, da vplivajo, saj so naši zaposleni v nenehnem stiku s strankami in s tem veliko pripomorejo k temu, da se stranke zadovoljne ali pa tudi ne vračajo domov in s tem posledično v naš hotel.

**oseba D:** Seveda močno vplivajo, vendar jih z ustreznim obvladovanjem zmanjšujemo tako, da le-te ocenjujemo zgolj kot zmerne.

**oseba E:** V naši panogi izredno veliko, saj konkurenčno prednost gradimo predvsem z odnosom zaposlenih do gostov. Pravi zaposleni so ključ do uspeha.

**oseba F:** Zelo veliko, saj je odnos zaposlenih do strank zelo pomemben.

**oseba G:** Zelo veliko, saj naša dejavnost temelji na neposrednem odnosu s strankami.

**oseba H:** V naši dejavnosti imajo človeška tveganja še posebno velik vpliv.

**oseba I:** Človeška tveganja imajo velik vpliv.

4. Kje zasledite največ tveganj človeških virov – na nižjih ravneh delovne sile ali na višjih ravneh in čemu pripisujete ta vzrok?

**oseba A:** V višjih ravneh znajo krasti na bolj fin način ... Na nižjih ravneh pa lahko določeno stvar nesejo domov. Na obeh nivojih, vendar na drugačen način. Kuhar na primer nese domov šunko, na višjih ravneh pa lahko naredi kakšno transakcijo v osebno korist. Oboje se kaže negativno na dohodek, vendar do tega ne prihaja ...

**oseba B:** Na vseh ravneh, ker je tveganje povezano s samim človekom. Če je človek pozitiven, lahko dela na fizično zelo zahtevnem delovnem mestu ter je srečen in uspešen. Lahko pa je človek na fizično nezahtevnem delovnem mestu in je ves nesrečen, vse ga boli ...

**oseba C:** Največ človeških tveganj zasledimo na nižjih ravneh delovne sile, vzrok pa je največkrat povezan z izobrazbo in usposobljenostjo zaposlenih.

**oseba Č:** Na obeh ravneh. Na nižjih ravneh prihaja na primer do kraje surovin, nedovoljenega uživanja le-te. Na višjih ravneh pa se pojavljajo tveganja sprejetja napačnih odločitev. Res pa je, da imajo tveganja na višjih ravneh običajno večji negativen učinek zaradi same zahtevnosti dela.

**oseba D:** Vsi smo samo ljudje, zato so tveganja prisotna povsod. Podjetje lahko le-te obvladuje, ne more jih pa preprečiti v celotni meri.

**oseba E:** Tveganja zasledimo tako na nižjih kot na višjih ravneh. Zaposleni na nižjih ravneh imajo več neposrednega stika s strankami, zato le-ti bolj vplivajo na zadovoljstvo gostov, domačnost ... Tveganja, katera so povezana z zaposlenimi na višjih ravneh, pa so predvsem sprejetje napačnih odločitev, nedoseganje ciljev ...

**oseba F:** Na nižjih ravneh, ker so le-ti premalo usposobljeni za delo.

**oseba G:** Na obeh ravneh, na nižjih ravneh se pojavljajo tveganja povezana s neprofesionalnim odnosom do strank, nekakovostnim opravljanjem storitev ... Na višjih ravneh pa se pojavljajo tveganja sprejetja napačnih poslovnih odločitev.

**oseba H:** Lahko bi rekla na nižjih ravneh, saj tam pogosteje prihaja do napak. Hkrati pa imamo na nižjih ravneh zaposlene največ delovne sile.

**oseba I:** Lahko bi rekla, da na nižjih ravneh zaradi neizkušenosti kadra.

5. Ena izmed oblik tveganj človeških virov je tudi tveganje povezano s **spreminjanjem zakonodaje in regulativ**. Koliko tovrstna tveganja vplivajo na Vašo dejavnost?

**oseba A:** To precej slabo vpliva na dejavnost. Gredo vedno bolj v podrobnosti in to izgublja svoj smisel in so že velikokrat same sebi namen. Povzročajo dodatne evidence ... V splošnem ni veliko spreminjanja regulativ.

Z letošnjim letom je potrebno označevati vse alergene v hrani ... Ne vemo, kako se bomo tega problema lotili, saj bi morala vsaka hrana imeti napisano, koliko alergenov vsebuje, kar bi povzročilo izgubo gostov ... Saj bi izgledalo, da prodajamo slabo hrano.

**oseba B:** Mislim, da zelo malo.

**oseba C:** Tovrstna tveganja zelo oziroma močno vplivajo na našo dejavnost (zakon o kadilcih).

**oseba Č:** Seveda vplivajo, spomnimo se sprejetja zakona o kadilcih, vedno manjše dovoljene vrednosti zaužitega alkohola, vedno strožji higienski predpisi ... Vsi ti zakoni negativno vplivajo na samo dejavnost, vendar le-to tveganje ocenjujemo kot zmerno.

**oseba D:** Da, zakonodaja se kar pogosto spreminja, kar povzroča dodatne stroške ter usposabljanja zaposlenih.

**oseba E:** To tveganje ocenjujem kot zmerno.

**oseba F:** Do teh tveganj prihaja srednje pogosto, ko pa pride, povzročijo visoke finančne naložbe ter usposabljanja ter izobraževanja zaposlenih (protikadilski zakon).

**oseba G:** Ta tveganja na našo dejavnost vplivajo v srednji meri. Zaposlene nenehno izobražujemo o zakonskih spremembah, vsaka zakonska sprememba pa povzroči določene stroške.

**oseba H:** Tovrstna tveganja na našo dejavnost vplivajo v srednji meri.

**oseba I:** To tveganje vpliva v srednji meri. Ko pa do le-tega pride, povzroči visoke stroške, kateri so povezani tako z izobraževanjem delovne sile, administracijo ...

6. Kako **izbrati prave zaposlene** je zelo pomembno za vsako podjetje. Koliko pozornosti oziroma časa Vi namenite za to? Kako in na kakšen način poteka iskanje novih zaposlenih? Kako dober kader pridobite s tovrstno metodo zaposlovanja in ali menite, da je na trgu dela dovolj ustrezne kvalificirane delovne sile?

**oseba A:** Kader iščemo tako, da kadrovska služba poda razpis po potrebi kadra. Na razgovoru sem jaz in vodja sobaric, če izbiramo sobarico. Na razgovoru se pogovorimo o izkušnjah, ravno tako je pomembna njihova osebnost. Sam opis delovnega mesta zajema tehnične zahteve (izobrazba, znanje jezikov ...), nato pa sledi mehki del (prijaznost, poslušnost ...). Na trgu ni dovolj kvalificirane delovne sile, imamo praktikante vsako leto, šolstvo gre v napačno smer ... vendar ne vse šole. V šole se vpišejo ljudje, ki nimajo kam iti, nimajo te želje ... Hkrati pa so plače nizke, zato je lahko delovna uspešnost tudi odraz le-tega.

**oseba B:** Veliko časa namenim za to, saj je potrebno spoznati vsa delovna mesta ter vse zaposlene. V ljudeh je potrebno spoznati predvsem dodano vrednost. Iskanje zaposlenih ne poteka, ker prihaja na vrata vsak dan veliko ljudi, ki si želi delovno mesto pri nas. Če pa potrebujemo kader za točno določeno delovno mesto, se osredotočam na reference iz življenjepisa in osebni občutek. Delovne sile je ogromno, ni pa nujno, da je vsak primeren za vsako delovno mesto.

**oseba C:** Za izbiro pravih zaposlenih jaz osebno namenim veliko pozornosti. Veliko koristnih informacij pridobim s pomočjo Zavoda za zaposlovanje. S kandidati za delovno mesto opravi razgovor, kjer jim predstavim vizijo podjetja, veliko pa mi pove sam kontakt oziroma nastop kandidatov. Menim, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile.

**oseba Č:** Iskanje zaposlenih poteka preko Zavoda za zaposlovanje ali preko študentskega servisa. Veliko mi pomeni razgovor z kandidatom, saj veliko pozornosti posvetim komunikativnosti, prijaznosti oziroma osebnim lastnostim le-teh. S tovrstno metodo pridobim dober kader, menim pa, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile, vendar je potrebno le-to najti.

**oseba D:** Podjetje poskuša najti prave zaposlene preko šol, saj tako že pridobimo usposobljen kader. Prav tako pa se podjetje poslužuje študentskega dela, katero prinese v podjetje sveže znanje. S tovrstno metodo pridobimo dober kader, hkrati pa menimo, da je veliko kvalificirane delovne sile na trgu dela.

**oseba E:** Ko potrebujemo nov kader, objavimo oglas na Zavodu za zaposlovanje ali pa na študentskem servisu. Pri opisu delovnega mesta čim podrobneje opredelimo sposobnosti, znanja, lastnosti ... katere pričakujemo od kandidatov. Nato z nekaj izbranimi kandidati opravimo razgovor ter nato zaposlimo najustrežnejšega. S tovrstno metodo zaposlovanja pridobimo dober kader (vedno nam pove največ osebni stik s kandidatom). Menim, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile, le najti jo je treba.

**oseba F:** Veliko pozornosti namenimo iskanju nove delovne sile. Zlasti je pomembna komunikativnost in prijaznost kandidata, katero ugotovim preko osebnih razgovorov (šesti čut). Menim, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile.

**oseba G:** Za iskanje zaposlenih namenimo veliko časa. Zaposlene iščemo preko Zavoda za zaposlovanje ali pa preko študentskega servisa. Največ časa namenimo razgovoru s kandidati, saj nam njegov nastop, osebni kontakt ter komunikativnost veliko povesta. S tovrstno metodo vsaj do sedaj smo pridobili dober kader. Na trgu je dovolj kvalificirane delovne sile, le najti jo je treba.

**oseba H:** Iskanje kadrov poteka po ustavljenem postopku, in sicer z objavo prostega delovnega mesta ter nato z osebnim razgovorom. Lahko bi rekla, da imamo zaposlen dober kader, sem kar zadovoljna z njimi. Da, na trgu dela mislim, da je dovolj kvalificirane delovne sile.

**oseba I:** Iskanje zaposlenih poteka preko študentskega servisa ali preko Zavoda za zaposlovanje. Posebno pozornost damo na opis delovnega mesta ter osebni razgovor s kandidatom, kateri nam veliko pove. S tovrstno metodo zaposlovanja pridobimo dober kader, hkrati pa menim, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile.

7. Kako pogosto prihaja do **napak človeških virov pri izvajanju poslovnih procesov** in katere so te?

**oseba A:** Malo, na ključnih mestih so kadri dovolj usposobljeni, zato prihaja do malo napak. Se pa zgodi.

**oseba B:** Prihaja, ker smo vsi ljudje, vsi imamo slabe dneve ... Pomembno se mi zdi zlasti, kako napake rešujemo.

**oseba C:** Pri nas prihaja do napak, katere so povezane z ne izdajanjem računov oziroma premalo računanih artiklov. V naši gostilni se trudimo, da do teh napak skorajda ne prihaja.

**oseba Č:** Seveda prihaja, vsak ne pravilno reagira v vsaki situaciji, vendar ko do le-tega pride, se poskušamo z zaposlenim pogovoriti in s tem preprečiti nadaljnje ponavljanje napake. Tovrstno tveganje opredeljujemo kot nizko.

**oseba D:** Pojavljajo se tveganja tako pri planiranju, zasnovi kot pri kontroli poslovnih procesov. Pojavljajo se tveganja izpada električne energije, neprofesionalnega odnosa s strankami, napačnega izdajanja računov ...

**oseba E:** Seveda se kdaj zgodi, vendar le-te niso pogoste. Pojavlja se, da na primer gostom ni določena hrana vseč, neprijaznost natakarja ... O vseh pritožbah se z zaposlenimi pogovorimo ter poskušamo v nadaljnje to preprečiti.

**oseba F:** Prihaja do napačne izstavitve računov, neprijaznosti natakarjev ter neokusno pripravljene hrane. Do teh težav prihaja redko.

**oseba G:** Seveda se pojavljajo napake, vendar so le-te redke. Zgodilo se je že, da skupina gostov ni bila zadovoljna s hrano, nekaterim ni ustrezala postrežba ... O vseh nastalih "incidentih" smo se z gosti in osebjem pogovorili ter poskušali nastalo težavo rešiti.

**oseba H:** Kot sem že omenila, prihaja do napak pri izdaji računov, pri vračilu gotovine, neustrezen odnos zaposlenih ... Vendar do napak ne prihaja pogosto.

**oseba I:** Prihaja, kot sem že omenila, do napak pri izdaji računov, napačne postrežbe gostov ter do neprijaznosti kadra (vsak ima kdaj slab dan). Do tovrstnih napak prihaja redko.

8. Na kratko opišite **klimo in kulturo** v Vašem podjetju. Koliko vložite v raziskave in razvoj zaposlenih? Kako pa poteka **komunikacija** med zaposlenimi in vodstvom podjetja? Kakšna je **stopnja fluktuacije** v Vašem podjetju in s katerimi dejavniki je le-ta povezana?

**oseba A:** Klima in kultura je odvisna od dneva. Težko je vzdrževati dobro klimo. Klima ni tako dobra, se pa trudimo, da je čim boljša. Potrebno se je zavedati, da je klima odvisna od vseh zaposlenih. Glede razvoja imamo izobraževanja interna in eksterna. To je pogojeno tudi s finančnim stanjem podjetja. Izobraževanja so, če ne drugače, vsaj interno. Komunikacija poteka tako, da imam z vodjami enkrat mesečni sestanek. Nato pa imajo vodje vsake tri mesece sestanek s svojimi zaposlenimi. Enkrat na leto pa imamo sestanek vsi skupaj. Komunikacija poteka tudi preko e-maila, največkrat pa ustno. Ker nimajo vsi dostopa do interneta, obvestila tiskamo in obesimo na oglasne deske. Zavedamo se, da je komunikacija zelo pomembna.

**oseba B:** Kultura pri nas je primerna, a ne dovoljšna, klima je dobra. Pri kulturi si želimo v bodoče izboljšave. V raziskave in razvoj ne vlagamo. Imamo pa t. i. "managerske minute", kjer grem do tistih delavcev in sodelavcev, katere ne srečujem vsakodnevno. Hkrati pa se zaposleni morajo zavedati, da so lahko vsako minuto oglasijo pri meni v pisarni. Komunikacije med zaposlenimi in vodstvom je veliko. Fluktuacija je majhna, poleti pa se poveča obisk študentske pomoči. V podjetju strmimo k temu, da imamo iste zaposlene.

**oseba C:** Klima in kultura je v naši gostilni naravnana pozitivno z vizijo in cilji. Enkrat letno z zaposlenimi opravim letni razgovor, s pomočjo katerega pridobim določene



informacije. Posebnega izobraževanja ne izvajamo. Komunikacija z zaposlenimi poteka ustno in dvosmerno. Fluktuacije v naši gostilni skorajda nimamo.

**oseba Č:** Menim, da je klima in kultura v našem podjetju dobra, vsaj trudimo se, da bi bila. Za zaposlene organiziramo izobraževanja tujih jezikov, saj nam narašča delež tujih gostov. Komuniciranje poteka tako osebno kot tudi preko sindikatov. Povprečna stopnja fluktuacije znaša 6,4 %, kar je posledica sezonskih nihanj, odpovedi ter odhodov v pokoj.

**oseba D:** Klima in kultura v podjetju sta dobra, vendar se vedno znova prizadevamo, da bi jo še izboljšali. V podjetju se poslužujemo jezikovnih izobraževanj ter izobraževanj o skupinskem in organizacijskem delu. Komunikacija v podjetju poteka osebno preko delovnih sestankov, e-pošte, intraneta, oglasnih desk ter preko družabnih srečanj. Stopnja fluktuacije je v lanskem letu znašala 8 %, kar je v mejah normale. Fluktuacija je bila povezana z upokojitvama, zamenjavami službe ter z odpovedjo pogodb o zaposlitvi.

**oseba E:** Lahko bi ocenila, da je klima in kultura v našem podjetju dobra. V razvoj podjetja in zaposlenih vložimo veliko. Zaposlene redno izobražujemo, in sicer z organiziranjem jezikovnih tečajev, strokovnih seminarjev ter s spodbujanjem podiplomskega študija zaposlenih. Komunikacija poteka predvsem na osebni ravni, in sicer bi lahko rekla, da je le- ta zelo dobra. Fluktuacija je znašala v lanskem letu 2,6 %, kar je bila predvsem posledica nove organizacije dela.

**oseba F:** Klima in kultura v našem podjetju je dobra. V izobraževanje zaposlenih vlagamo malo, saj so le-ti že bili predhodno usposobljeni. Komunikacija poteka na osebni ravni neposredno z lastnico podjetja. Fluktuacija je minimalna oziroma je ni.

**oseba G:** Klima v podjetju je dobra. Ljudje so med seboj solidarni, se dobro počutijo, so zadovoljni pri delu ... Kulturo bi tudi označil kot dobro, saj so zaposleni poistoveteni s skupnimi cilji, normami, vrednotami ... Komunikacija poteka osebno ter dvosmerno. Stopnja fluktuacije je srednja.

**oseba H:** Klima in kultura lahko rečem, da sta dobri. Z zaposlenimi imamo korekten odnos, eden drugega spoštujemo ...V izobraževanje zaposlenih ne vlagamo. Komunikacija med menoj in zaposlenimi poteka osebno. Stopnja fluktuacije je minimalna.

**oseba I:** Klima je pri nas zelo dobra, enako bi lahko rekli tudi za kulturo. V raziskave in razvoj zaposlenih ne vlagamo. Komunikacija poteka osebno, stopnja fluktuacije je nizka.

9. V nekaterih gospodarskih dejavnostih je močno prisotno sezonsko **nihanje števila zaposlenih**. Kako je s tem pri Vas in kako to uravnavate?

**oseba A:** Mi tega nimamo, ker nismo v sezonski destinaciji. Malo upada gostov imamo v drugi polovici januarja in februarja ter konec novembra in začetek decembra. Odpuščanja se ne poslužujemo, saj zaposleni takrat koristijo dopust. Sezonskih delavcev se poslužujemo samo v poletnem času zaradi koriščenja dopustov.

**oseba B:** Pri nas ne prihaja do velikega nihanja zaposlenih. Poleti, ko odpremo letni vrt, se poslužujemo sezonskih delavcev, hkrati pa študente najamemo poleti zaradi koriščenja letnih dopustov zaposlenih.

**oseba C:** Pri nas nimamo teh težav, saj je delo konstantno.

**oseba Č:** V naši dejavnosti prihaja do povečanja števila gostov v letnem in zimskem času. Takrat se poslužujemo predvsem študentske pomoči in povečanja nadurnega dela zaposlenih. Ko pa se število obiskovalcev malo umiri, takrat zaposleni koristijo ure iz v sezoni povečanega nadurnega dela.

**oseba D:** Pri nas nimamo izrazitega sezonskega nihanja, zato se v ta namen ne poslužujemo dodatne delovne sile.

**oseba E:** Pri nas se s tem ne spopadamo. Gostje prihajajo k nam konstantno.

**oseba F:** Pri nas nimamo sezonskih nihanj, saj se ne nahajamo na turistični destinaciji.

**oseba G:** Nihanje števila zaposlenih je majhno, le-to uravnavamo z nadurnim delom zaposlenih.

**oseba H:** Pri nas ne prihaja do sezonskih nihanj števila zaposlenih, saj imamo goste konstantno.

**oseba I:** Pri nas sezonska nihanja niso intenzivna. Le v poletnem času zaposlimo enega dodatnega študenta zaradi odprtja letnega vrta.

10. Velikokrat so tveganja človeških virov povezana z **neustreznim ravnanjem vodij podjetja**, in sicer z neetičnim ravnanjem le-teh, s spodbujanjem raznolikosti zaposlenih ... Kako se Vi s tem srečujete?

**oseba A:** S to trditvijo se popolnoma strinjam. Vodja moja biti pošten, ne sme delati krivic. Mi se trudimo, da ne delamo razlik ... Ni za obtoževati ljudi, če so manj sposobni. Z njimi se je potrebno pogovoriti, jim po potrebi predlagati izobraževanja ...

**oseba B:** Meni je različnost všeč, jo imam rada, saj je tako naše podjetje bolj barvito.

**oseba C:** V našem podjetju ne prihaja do takšnih odnosov, saj kot vodja ne prakticiram takšne klime v podjetju.

**oseba Č:** Nasprotno pri nas raznolikost celo spodbujamo, saj imamo zaposlene različne narodnosti, hkrati pa imamo tudi visoko število tujih gostov.

**oseba D:** Pri nas do tega ne prihaja, smo odprti za vsakega novega zaposlenega ne glede na narodnost, vero, raso ...

**oseba E:** Menim, da kdor dela v gostinstvu oziroma v turistični destinaciji, mora sprejemati različnost oziroma še več – spodbujati mora privlačnost svoje ponudbe za tuje goste.

**oseba F:** Pri nas do tovrstnega tveganja ne prihaja.

**oseba G:** Pri nas do tega ne prihaja.

**oseba H:** Menim, da oseba, katera spodbuja neenakost, ne sme biti vodja. Pri nas do tega definitivno ne prihaja.

**oseba I:** Jaz tega na prakticiram, zame je vsak zaposlen enak ne glede na raso, spol ...

11. **Kraje** so vedno bolj razširjene tako znotraj kot izven podjetja. Naštejte najpogostejše kraje pri Vas in kako veliko je tovrstno tveganje?

**oseba A:** Pri nas do kraj s strani delavcev ne prihaja, če bi za to vedela, jih bi nedvomno kaznovala. Tudi do kraj s strani gostov prihaja zelo malo, enkrat do dvakrat letno.

**oseba B:** Tovrstna tveganja so minimalna. Prihaja do kraje vžigalnika, obeska za ključe ... Velikih kraj ne beležimo.

**oseba C:** Pri nas prihaja do nedovoljenega uživanja pijače v lokalu in prirejanja števila delovnih ur. Tovrstno tveganje je majhno, vendar je vsaka kraja za našo gostilno izguba.

**oseba Č:** Kraje so pri nas minimalne oziroma se ne pojavljajo.

**oseba D:** Pri nas do kraj ne prihaja, saj so le-te hudo sankcionirane.

**oseba E:** To tveganje je minimalno oziroma ga ni, kar pripisujemo učinkovitemu varnostnemu sistemu.

**oseba F:** Kraje se pri nas ne pojavljajo. Smo podjetje z majhnim številom zaposlenih, kjer bi vsako krajo hitro ugotovili.

**oseba G:** Pri nas do kraj ne prihaja.

**oseba H:** Pri nas je do kraje s strani zaposlenih prišlo samo enkrat v preteklosti, le-to pa je bilo povezano s prirejanjem števila delovnih ur. Reagirala sem strogo in osebo odpustila, ostalih kraj ne beležimo.

**oseba I:** Pod kraje bi lahko opredelili nedovoljeno uživanje hrane in pijače. Vendar do tega prihaja redko.

12. Ko pride do tveganja, je najpomembnejše njegovo **obvladovanje**. Kako to poteka pri Vas? Kako ga ocenjujete? Koliko napora vložite v njegovo preprečevanje? Ali izdelujete **krizni načrt in opis delovnih mest**?

**oseba A:** Opis delovnih mest obstaja v našem podjetju. Kriznega načrta naša enota nima. Mi imamo mesečno inventuro, osebni pregled stvari ... nekaj malega je preventivno narejeno v to smer. Imamo pa interna navodila, kako ravnati, če se kaj zgodi.

**oseba B:** Obvladovanje poteka tako, da ostanemo mirni in razmišljamo, kako ravnati v določeni situaciji. Trudimo se, da bi bilo vedno tako. Naše podjetje nima sistematizacije delovnih mest in jo bomo morali v bodoče narediti. Pomembno je, da ima zaposleni dodano vrednost. Kriznih načrtov nimamo izdelanih, saj sem prišla v podjetje, ko je bila kriza in sem se morala kar takoj lotiti reševanja težav.

**oseba C:** Tveganje obvladujemo s kontrolo zaposlenih in popisom blaga v lokalu, katero poteka vsakodnevno. Ne, ne izdelujemo kriznega načrta in opisa delovnih mest.

**oseba Č:** Tveganje s strani zaposlenih zmanjšujemo z izborom strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih. Delavce nenehno usposabljam, motiviram in skrbimo za varstvo pri delu. Tveganja obvladujemo tudi s primernim zavarovanjem le-tega. V našem podjetju se poslužujemo opisa delovnih mest in kriznega načrta.

**oseba D:** V obvladovanje tveganj podjetje vложи veliko pozornosti. Podjetje ima izdelan tako krizni načrt kot opis delovnih mest. V kriznem načrtu podjetje poskuša preprečiti oziroma omiliti posamezna tveganja npr. z zavarovanjem, izobraževanjem, usposabljanjem ...

**oseba E:** Seveda, tveganje poskušamo čim bolj obvladovati. V podjetju imamo, kot sem že omenil, knjigo pritožb in pohval, katera nam omogoča vpogled v zadovoljstvo uporabnikov. Na podlagi pritožb se z zaposlenimi pogovorimo in poskušamo le-te

odpraviti. V podjetju imamo tudi podrobno izdelan opis delovnih mest, saj nam le-ta omogoča pridobitev dobrega kadra. V podjetju pa imamo tudi okvirno izdelan krizni načrt, kateri predpisuje, kako ravnati, ko pride do določenega tveganja.

**oseba F:** Ko pride do določenega tveganja, se skušam najprej z zaposlenimi pogovoriti, zakaj je do tega prišlo, nato pa skupaj poskušamo najti rešitev, da do tega ne bo več prihajalo. Za obvladovanje tveganja namenim veliko pozornosti, saj je to ključ do uspeha. V podjetju se poslužujemo opisa delovnih mest, kriznega načrta pa posebej nimamo izdelanega.

**oseba G:** Seveda v obvladovanje tveganja vložimo veliko navora. V izogib tveganju zaposlene stalno izobražujemo tako s področja varnosti pri delu kot tudi s področja komunikacije, znanja tujih jezikov ... Pri iskanju novih zaposlenih se poslužujemo opisa delovnih mest, kjer podrobno opredelimo zaželeno sposobnosti, znanja in izkušnje, katere naj bi imel prosilec za določeno delovno mesto. V podjetju imamo tudi okvirno izdelan krizni načrt podjetja.

**oseba H:** Pri nas izvajamo dnevne kontrole blaga, blagajne, zaposlene pa občasno spremljam pri njihovem delu ter s tem ocenjujem njihovo kakovost dela. V podjetju imamo izdelan opis delovnih mest, nimamo pa izdelanega kriznega načrta podjetja.

**oseba I:** Seveda, poskušamo vsako tveganje čim bolj obvladovati. V ta namen se poslužujemo, kot sem že omenila, opisa delovnih mest, vsakodnevne inventure ter zaključkov blagajne. Pri nas samega kriznega načrta nimamo izdelanega.

13. Kako v Vašem podjetju poteka **ocenjevanje zaposlenih** (od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor)?

**oseba A:** Ocenjevanja pri nas ni že nekaj let. Prej pa je potekalo tako, da smo ocenjevali mi vodje in vodje nas. Ocenjevali smo eden drugega.

**oseba B:** Z zaposlenimi se pogovorim, jih veliko sprašujem ... Prav konkretnega ocenjevanja zaposlenih pa se ne poslužujemo.

**oseba C:** V našem podjetju poteka ocenjevanje zaposlenih od zgoraj navzdol, in sicer v obliki letnih razgovorov.

**oseba Č:** Z vsakim od zaposlenih opravimo letni razgovor, kjer pridobimo določene informacije.

**oseba D:** Ocenjevanje zaposlenih poteka od zgoraj navzdol, in sicer zaposlene ocenjujejo vodje enkrat letno.

**oseba E:** Ocenjevanje poteka od zgoraj navzdol.

**oseba F:** Jaz kot vodja in lastnica ocenjujem svoje zaposlene.

**oseba G:** Ocenjevanje zaposlenih poteka enkrat letno, in sicer od zgoraj navzdol.

**oseba H:** Pri nas se posebnega ocenjevanja zaposlenih ne poslužujem. Zaposlene spremljam pri njihovem delu ter tako dobim vpogled v njihov odnos do dela.

**oseba I:** Pri nas se posebnega ocenjevanja zaposlenih ne poslužujemo. Jaz kot vodja in lastnica kontroliram delo zaposlenih in če opazim nepravilnost, se poskušam s to osebo pogovoriti ter tako odpraviti težavo.

14. Seveda, k uspešnejšemu delu zaposlenih pripomore ustrezno **nagrajevanje**. Kako le-to poteka pri Vas? Kako je sestavljeno plačilo zaposlenih ter kakšne vrste nagrad in pohval se poslužujete? Kakšna pa je stopnja zadovoljstva zaposlenih?

**oseba A:** Pri nas tega v podjetju nimamo urejenega. Vodje zelo strmimo k temu, da bi se to uredilo. Zavedamo se, da vsak zaposlen dela za denar. Želimo si, da bi boljši zaposleni bili tudi denarno nagrajeni za svoje delo, saj se sedaj poslužujemo samo pohval (mehki del). Na splošno pa je plača zaposlenih sestavljena različno, eni imajo fiksno plačo, eni imajo osnovno plačo z dodatki, nekateri imajo osnovno plačo ter dodatek žepnine ...

**oseba B:** Pri nas poteka nagrajevanje tako, da je del plače sestavljen iz delovne uspešnosti. Tako je plačilo zaposlenih sestavljeno iz fiksne plače ter delovne uspešnosti. Velikokrat zaposlene pohvalim ustno, hkrati pa npr. dekletom prinesem kakšno stvar v dar, katero dobim kot darilo. Tako na primer prinesem dekletom kakšen balzam za ustnice, katerega dobim kot darilo, ter jim ga dam ...

**oseba C:** Nagrajevanje zaposlenih pri nas poteka tako, da zaposlenim poleg osnovne plače izdamo darilni bon ali pa prosti vikend. Pohvale so večinoma ustne, pred vsemi zaposlenimi. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je nadpovprečna.

**oseba Č:** V podjetju se poslužujemo tako fiksnih kot fiksnih in variabilnih plač. Variabilni del plače je vezan na delovno uspešnost posameznika, hkrati pa pridobijo zaposleni določen dodatek k plači, če v tekočem mesecu niso bili na bolniški odsotnosti. Pohval se poslužujemo ustnih, in sicer v obliki pohvale nadrejenega. Menim, da je stopnja zadovoljstva v našem podjetju srednja.

**oseba D:** Zaposleni poleg fiksne plače prejmejo tudi dodatek za uspešnost poslovanja podjetja. Tako jim je bila v letu 2013 dodeljena božičnica. Posamezniki pa prejmejo dodatek tudi za individualno uspešnost. Poslužujemo se osebnih pohval, stopnja zadovoljstva v podjetju je dobra.

**oseba E:** Plače v podjetju so fiksno-variabilne narave. Variabilen del plače je vezan na uspešnost posameznika ter podjetja. Poslužujemo se ustnih pohval, ocenjena stopnja zadovoljstva zaposlenih pa je srednja.

**oseba F:** Pri nas je plača fiksna za študentsko delo ter fiksna in variabilna za zaposlene. Variabilni del plače je vezan na delovno uspešnost zaposlenega. Poslužujem se ustnih pohval pred celotnim kolektivom. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je dobra.

**oseba G:** Plača zaposlenih je sestavljena tako iz fiksne kot iz variabilnega dela plače, kateri predstavlja 4,2 % plače. Poslužujemo se ustnih pohval, stopnja zaposlenih je dobra.

**oseba H:** Zaposleni v našem podjetju dobijo osnovno plačo, katera je nadpovprečna od plač v tovrstni dejavnosti. Ker imajo le-ti nadpovprečne plače, od njih pričakujem, da svoje delo opravijo z odliko. Pohvale so pri nas ustne. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je dobra.

**oseba I:** Pri nas zaposleni za svoje delo dobijo fiksno plačo. Variabilnih delov nagrajevanja se ne poslužujem. Pohvale zaposlenih potekajo v ustni obliki. Stopnja zadovoljstva zaposlenih ocenjujem kot dobro.

#### Priloga 4: Prikaz tem, kod in kategorij

Tabela 1: Teme, kode in kategorije

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>A1<sup>3</sup></b>) Na splošno s človeškimi viri nimamo težav. Fluktuacije nimamo veliko ... do kraj ne prihaja.</p>	<p>V splošnem ne prihaja do tveganj človeških virov</p> <p>Malo fluktuacije</p> <p>Ni kraj</p>	<p><b>Vrste tveganj človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva na poslovanje</b></p>
<p><b>B1)</b> Posebnih tveganj ne zasledimo. Razen povečanih bolniških odsotnosti zaradi ponavljajočih se gibov (natakarji, sobarice,...). Na igralniškem delu pa fiziološke bolezni morda kakšna odvisnost, katera je povezana z tipom dela.</p>	<p>Povečanje bolniških odsotnosti</p> <p>Fiziološke bolezni</p>	
<p><b>C1)</b> V našem podjetju zasledimo predvsem finančno tveganje, kot orodje za meritev le tega pa se poslužujemo inventure blaga.</p>	<p>Finančno tveganje</p> <p>Inventura blaga</p>	
<p><b>Č1)</b> Tveganja, katera zasledimo so povezana s spreminjanjem zakonodaje, zagotovitvijo ustreznih kadrov, epidemije zaposlenih ter neustreznim izpolnjevanjem zahtev gostov. Njihov vpliv spremljamo z letnimi evidencami.</p>	<p>Spreminjanje zakonodaje, tveganje zagotavljanja ustreznih kadrov, epidemije zaposlenih in neizpolnjevanje zahtev gostov</p> <p>Letne statistike</p>	

»se nadaljuje«

<sup>3</sup> Glej opombo na strani 21

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>D1)</b> Zasledimo tveganje, katero je povezano z neprofesionalnim odnosom osebja do strank, napakami pri rezervacijami, nepravilno razumevanje oziroma obravnavanje želja strank ... Seveda ima vse to negativen vpliv za podjetje, zato se o vsakem " incidentu" pogovorim z zaposlenim ter mu predlagam, kako se mora v prihodnje vesti, seveda, če je "incident" nastal po njegovi krivdi.</p>	<p>Neprofesionalni odnos do gostov</p> <p>Napake pri rezervaciji in neizpolnjevanje želja strank</p> <p>Tveganja obvladujemo s pogovorom</p>	<p><b>Vrste tveganj človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva na poslovanje</b></p>
<p><b>E1)</b> Tveganja so bolniške odsotnosti zaposlenih, neustrezen odnos do gostov, napakami pri rezervacijah ... Tovrstna tveganja merimo s knjigo pritožb in pohval ter letnimi evidencami.</p>	<p>Bolniške odsotnosti zaposlenih, neustrezen odnos do gostov, napake pri rezervaciji in knjiga pritožb in pohval</p>	
<p><b>F1)</b> Zasledimo tveganja, katera so vezana na pripravo hrane, neprijaznost osebja, napake pri izstavitvi računa. Tovrstna tveganja merimo s knjigo pritožb in pohval, forumov ter z letnimi statistikami.</p>	<p>Neustrezna priprava hrane, neprijaznost osebja in napačna izstavitev računov</p> <p>Knjiga pritožb in pohval, forumi in letne statistike</p>	
<p><b>G1)</b> Zasledimo neprofesionalen odnos osebja, povečanje bolniške odsotnosti in fluktuacijo zaposlenih. Njihov vpliv na poslovanje merimo z letnimi statistikami.</p>	<p>Neprofesionalen odnos osebja, bolniška odsotnost in fluktuacija zaposlenih</p> <p>Letne statistike</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>H1)</b> V našem podjetju zasledimo tveganja, povezana z bolniško odsotnostjo zaposlenih, neokusno pripravljeno hrano, napačno izdajo računov in neprijaznostjo osebja.</p>	<p>Bolniška odsotnost</p> <p>Neokusna hrana, napačna izdaja računov in neprijaznost osebja</p>	<p><b>Vrste tveganj človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva na poslovanje</b></p>
<p><b>I1)</b> Pri nas zasledimo tveganje nedovoljenega uživanja hrane in pijače, primanjkljaj denarja, kar je posledica napačne izdaje računov ali gotovine. Vse to uravnavamo z vsakodnevnimi inventurami ter zaključkom blagajne.</p>	<p>Nedovoljeno uživanje hrane in pijače, napačno izdajanje gotovine ter računov</p> <p>Vsakodnevne inventure</p> <p>Vsakodnevni zaključki blagajne</p>	
<p><b>A2)</b> Strateško, ker včasih prihaja do problema posredovanja informacij, jih ne poudarjamo pravilo oziroma se izpustijo, prihaja do napačne opredelitve problema, cilja ...</p> <p>Operativno tveganje je neprestano prisotno, saj smo ljudje samo ljudje, nobeden ni 100%, vendar je le-to prisotno v najmanjši meri.</p> <p>Finančno tveganje je minimalno ...</p>	<p>Strateško tveganje najintenzivnejše - težave s posredovanjem informacij, s opredelitvijo problema, cilja, itd.</p> <p>Majhno operativno in finančno tveganje</p>	<p><b>Razlogi in oblike tveganj človeških virov</b></p>
<p><b>B2)</b> Ponavljajoči se gibi predstavljajo zdravstveno tveganje. Finančno tveganje se pojavlja pri kašnem padcu v odvisnost (npr. odvisnost od iger na srečo).</p> <p>Zakonodaja se ne veliko spreminja ... Zelo zasledujemo cilje in vizijo, zato ne prihaja do strateškega tveganja.</p>	<p>Zdravstveno tveganje</p> <p>Finančno tveganje</p> <p>Ne prihaja do strateškega tveganja</p>	



»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>C2)</b> Najpogostejše je finančno tveganje katero je povezano z napakami pri izdajanju računov.	Finančno tveganje Vzroki	<b>Razlogi in oblike tveganj človeških virov</b>
<b>Č2)</b> Strateško tveganje in z njim povezano definiranje ciljev, strategij, sprejemanje poslovnih odločitev ...	Strateško tveganje Vzroki	
<b>D2)</b> Pri nas je največje strateško tveganje, katero je povezano z neizpolnjevanjem zastavljenih ciljev ter s sprejetjem nepravilnih strateških odločitev.	Strateško tveganje Vzroki	
<b>E2)</b> Strateško tveganje ter z njim povezano definiranje ciljev, sprejetje poslovnih odločitev ... Tovrstno tveganje je najizrazitejše, saj le-ti povzročajo visoke stroške, upad konkurenčnosti oziroma gostov.	Strateško tveganje Vzroki	
<b>F2)</b> Strateško tveganje ter z njim povezano sprejemanje poslovnih odločitev.	Strateško tveganje Vzroki	
<b>G2)</b> Finančno tveganje, katero je povezano z napačnim izdajanjem računov ter z napačnim vračilom gotovine.	Finančno tveganje Vzroki	
<b>H2)</b> Finančno tveganje, katero nastane zaradi napačnega izdajanja računov.	Finančno tveganje Vzroki	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>A3)</b> Vsekakor vplivajo ... Če je kdo slabe volje, se nepravilno obnaša do gostov in lahko gost posledično ne pride več v hotel. Kar privede do izpada dohodka. Vendar do tega ne prihaja veliko ...</p>	<p>Vsekakor vplivajo Vendar majhna človeška tveganja</p>	<p><b>Velikost vpliva tveganj človeških virov</b></p>
<p><b>B3)</b> Zelo veliko. Bolj kot smo zdravi, zadovolji, uspešni v službi boljši so rezultati. Ves ta skupek pa je odvisen od posameznega zaposlenega. Za našo službo si upam trditi, da je več takih, ki so zadovoljni s službo.</p>	<p>Zelo velik vpliv</p>	
<p><b>C3)</b> Človeška tveganja vplivajo na poslovanje podjetja oziroma na poslovne rezultate do približno 2 % celotnega poslovanja.</p>	<p>Približno 2 % celotnega poslovanja</p>	
<p><b>Č3)</b> Menim, da vplivajo, saj so naši zaposleni v nenehnem stiku s strankami in s tem veliko pripomorejo k temu, da se stranke zadovoljne ali pa tudi ne vračajo domov in s tem posledično v naš hotel.</p>	<p>Velik vpliv</p>	
<p><b>D3)</b> Seveda močno vplivajo, vendar jih z ustreznim obvladovanjem zmanjšujemo tako, da le-te ocenjujemo zgolj kot zmerne.</p>	<p>Zmerna tveganja</p>	

<p><b>E3)</b> V naši panogi izredno veliko, saj konkurenčno prednost gradimo predvsem z odnosom zaposlenih do gostov. Pravi zaposleni so ključ do uspeha.</p>	<p>Velik vpliv</p>	
---	--------------------	--

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>F3)</b> Zelo veliko, saj je odnos zaposlenih do strank zelo pomemben.</p>	<p>Velik vpliv</p>	<p><b>Velikost vpliva tveganj človeških virov</b></p>
<p><b>G3)</b> Zelo veliko, saj naša dejavnost temelji na neposrednem odnosu s strankami.</p>	<p>Velik vpliv</p>	
<p><b>H3)</b> V naši dejavnosti imajo človeška tveganja še posebej velik vpliv.</p>	<p>Velik vpliv</p>	
<p><b>I3)</b> Človeška tveganja imajo velik vpliv.</p>	<p>Velik vpliv</p>	
<p><b>A4)</b> V višjih ravneh znajo krasti na bolj fin način ... Na nižjih ravneh pa lahko določeno stvar nesejo domov. Na obeh nivojih, vendar na drugačen način. Kuhar na primer nese domov šunko, na višjih ravneh pa lahko naredi kakšno transakcijo v osebno korist. Oboje se kaže negativno na dohodek, vendar do tega ne prihaja ...</p>	<p>Na obeh ravneh vendar na drugačen način</p> <p>Na nižjih ravneh na primer kraja hrane</p> <p>Na višjih ravneh na primer transakcija v osebno korist</p>	<p><b>Na obeh ravneh</b></p>

<p><b>B4)</b> Na vseh ravneh, ker je tveganje povezano s samim človekom. Če je človek pozitiven, lahko dela na fizično zelo zahtevnem delovnem mestu, ter je srečen in uspešen. Lahko pa je človek na fizično nezahtevnem delovnem mestu in je ves nesrečen, vsega boli ...</p>	<p>Na vseh ravneh, ker je tveganje povezano s samim človekom</p>	<p><b>Na obeh ravneh</b></p>
---	--	------------------------------

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>C4)</b> Največ človeških tveganj zasledimo na nižjih ravneh delovne sile, vzrok pa je največkrat povezan z izobrazbo in usposobljenostjo zaposlenih.</p>	<p>Na nižjih ravneh (izobrazba in usposobljenost zaposlenih)</p>	<p><b>Na nižjih ravneh</b></p>
<p><b>Č4)</b> Na obeh ravneh. Na nižjih ravneh prihaja na primer do kraja surovin, nedovoljenega uživanja le-te. Na višjih ravneh pa se pojavljajo tveganja sprejetja napačnih odločitev. Res pa je, da imajo tveganja na višjih ravneh običajno večji negativen učinek zaradi same zahtevnosti dela.</p>	<p>Na obeh ravneh. Na nižji ravni (kraja surovin in nedovoljeno uživanje hrane)</p> <p>Na višjih ravneh (sprejetje napačnih odločitev)</p> <p>Tveganja na višjih ravneh (večji negativen učinek na poslovanje)</p>	<p><b>Na obeh ravneh</b></p>
<p><b>D4)</b> Vsi smo samo ljudje, zato so tveganja prisotna povsod. Podjetje lahko le-te obvladuje, ne more jih pa preprečiti v celotni meri.</p>	<p>Tveganje tako na nižjih kot na višjih ravneh</p>	<p><b>Na obeh ravneh</b></p>

<p><b>E4)</b> Tveganja zasledimo tako na nižjih kot na višjih ravneh. Zaposleni na nižjih ravneh imajo več neposrednega stika s strankami, zato le-ti bolj vplivajo na zadovoljstvo gostov, domačnost ... Tveganja, katera so povezana z zaposlenimi na višjih ravneh, pa so predvsem sprejetje napačnih odločitev, nedoseganje ciljev ...</p>	<p>Na obeh ravneh. Na nižjih ravneh (vpliv na zadovoljstvo strank in domačnost)</p> <p>Tveganja na višjih ravneh (napačne odločitve in nedoseganje ciljev)</p>	<p><b>Na obeh ravneh</b></p>
<p><b>F4)</b> Na nižjih ravneh, ker so le-ti premalo usposobljeni za delo.</p>	<p>Na nižjih ravneh (pomanjkanje usposobljenosti)</p>	<p><b>Na nižjih ravneh</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>G4)</b> Na obeh ravneh, na nižjih ravneh se pojavljeno tveganja povezana s neprofesionalnim odnosom do strank, nekakovostnim opravljanjem storitev... Na višjih ravneh pa se pojavljajo tveganja sprejetja napačnih poslovnih odločitev.</p>	<p>Na obeh ravneh (neprofesionalen odnos do strank, nekakovostno opravljanje storitev in napačno sprejetje odločitev)</p>	<p><b>Na obeh ravneh</b></p>
<p><b>H4)</b> Lahko bi rekla na nižjih ravneh, saj tam pogosteje prihaja do napak. Hkrati pa imamo na nižjih ravneh zaposlene največ delovne sile.</p>	<p>Na nižjih ravneh</p>	<p><b>Na nižjih ravneh</b></p>
<p><b>I4)</b> Lahko bi rekla, da na nižjih ravneh zaradi neizkušenosti kadra.</p>	<p>Na nižjih ravneh (neizkušenost kadra)</p>	<p><b>Na nižjih ravneh</b></p>



<b>E5)</b> To tveganje ocenjujem kot zmerno.	Zmerno tveganje	
<b>F5)</b> Do teh tveganj prihaja srednje pogosto, ko pa pride, povzročijo visoke finančne naložbe ter usposabljanja ter izobraževanja zaposlenih (protikadilski zakon).	Srednje pogosto tveganje  Povzročča visoke finančne naložbe, usposabljanja in izobraževanja zaposlenih	
<b>G5)</b> Ta tveganja na našo dejavnost vplivajo v srednji meri. Zaposlene nenehno izobražujemo o zakonskih spremembah, vsaka zakonska sprememba pa povzroči določene stroške.	Srednji vpliv  Izobraževanja  Stroški	
<b>I5)</b> To tveganje vpliva v srednji meri. Ko pa do tega pride, povzroči visoke stroške, kateri so povezani tako z izobraževanjem delovne sile, administracijo...	Srednji vpliv  Visoki stroški  Izobraževanja  Dodatna administracija	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
-------------	-------------	-------------------

<p><b>A6)</b> Kader iščemo tako, da kadrovska služba poda razpis po potrebi kadra. Na razgovoru sem jaz in vodja sobaric, če izbiramo sobarico. Na razgovoru se pogovorimo o izkušnjah, ravno tako je pomembna njihova osebnost. Sam opis delovnega mesta zajema tehnične zahteve (izobrazba, znanje jezikov ... ), nato pa sledi mehki del (prijaznost, poslušnost ... ). Na trgu ni dovolj kvalificirane delovne sile, imamo praktikante vsako leto, šolstvo gre v napačno smer...vendar ne vse šole. V šole se vpišejo ljudje, ki nimajo kam iti, nimajo te želje ... Hkrati pa so plače nizke, zato je lahko delovna uspešnost tudi odraz le-tega.</p>	<p>Razpis po potrebi kadra</p> <p>Razgovor</p> <p>Opis delovnega mesta (tehnične zahteve in mehki del)</p> <p>Pomanjkanje ustrezne delovne</p>	<p><b>Iskanje novih zaposlenih</b></p>
<p><b>B6)</b> Veliko časa namenim za to, saj je potrebno spoznati vsa delovna mesta ter vse zaposlene. V ljudeh je potrebno spoznati predvsem dodano vrednost. Iskanje zaposlenih ne poteka, ker prihaja na vrata vsak dan veliko ljudi, ki si želi delovno mest pri nas. Če pa potrebujemo kader za točno določeno delovno mesto, se osredotočam na reference iz življenjepisa in osebni občutek. Delovne sile je ogromno, ni pa nujno, da je vsak primeren za vsako delovno mesto.</p>	<p>Osredotočenost na reference iz življenjepisa</p> <p>Osebni občutek</p> <p>Delovne sile je ogromno ni pa vsak primeren za vsako delo</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------



<p><b>C6)</b> Za izbiro pravih zaposlenih jaz osebno namenim veliko pozornosti. Veliko koristnih informacij pridobim s pomočjo Zavoda za zaposlovanje. S kandidati za delovno mesto opravi razgovor, kjer jim predstavim vizijo podjetja, veliko pa mi pove sam kontakt oziroma nastop kandidatov. Menim, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile.</p>	<p>Pridobitev delovne sile preko Zavoda za zaposlovanje</p> <p>Razgovor z kandidati</p> <p>Osebni nastop kandidatov</p> <p>Na trgu je dovolj kvalificiranje delovne sile</p>	
<p><b>Č6)</b> Iskanje zaposlenih poteka preko Zavoda za zaposlovanje ali preko študentskega servisa. Veliko mi pomeni razgovor z kandidatom, saj veliko pozornosti posvetim komunikativnosti, prijaznosti oziroma osebnim lastnostim le-teh. S tovrstno metodo pridobim dober kader, menim pa, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile, vendar je potrebno le-to najti.</p>	<p>Iskanje preko Zavoda za zaposlovanje ali preko študentskega servis</p> <p>Razgovor s kandidati (komunikativnost, prijaznost, osebne lastnosti...)</p> <p>Na trgu je dovolj kvalificirane delovne sile</p>	<p><b>Iskanje novih zaposlenih</b></p>
<p><b>D6)</b> Podjetje poskuša najti prave zaposlene preko šol, saj tako že pridobimo usposobljen kader. Prav tako pa se podjetje poslužuje študentskega dela, katero prinese v podjetje sveže znanje. S tovrstno metodo pridobimo dober kader, hkrati pa menimo da je veliko kvalificirane delovne sile na trgu dela.</p>	<p>Iskanje novih zaposlenih preko šol ter študentskega dela</p> <p>Veliko kvalificirane delovne sile</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------

<p><b>E6)</b> Ko potrebujemo nov kader, objavimo oglas na Zavodu za zaposlovanje ali pa na študentskem servisu. Pri opisu delovnega mesta čim podrobneje opredelimo sposobnosti, znanja, lastnosti ... katere pričakujemo od kandidatov. Nato z nekaj izbranimi kandidati opravimo razgovor ter nato zaposlimo najustreznejšega. S tovrstno metodo zaposlovanja pridobimo dober kader (vedno nam pove največ osebni stik s kandidatom). Menim, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile, le najti jo je treba.</p>	<p>Objava oglasa na Zavodu za zaposlovanje ali pa na študentskem servisu</p> <p>Podrobna opredelitev sposobnosti, znanja in lastnosti katere naj bi imel kandidat</p> <p>Razgovor z kandidati (osebni stik)</p> <p>Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	<p><b>Iskanje novih zaposlenih</b></p>
<p><b>F6)</b> Veliko pozornosti namenimo iskanju nove delovne sile. Zlasti je pomembna komunikativnost in prijaznost kandidata, katero ugotovim preko osebnih razgovorov (šesti čut). Menim, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile.</p>	<p>Komunikativnost in prijaznost kandidatov</p> <p>Osebni razgovor (šesti čut)</p> <p>Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------

<p><b>G6)</b> Za iskanje zaposlenih namenimo veliko časa. Zaposlene iščemo preko Zavoda za zaposlovanje ali pa preko študentskega servisa. Največ časa namenimo razgovoru s kandidati, saj nam njegov nastop, osebni kontakt, komunikativnost ... veliko povesta. S tovrstno metodo vsaj do sedaj smo pridobili dober kader. Na trgu je dovolj kvalificirane delovne sile, le najti jo je treba.</p>	<p>Veliko časa namenimo Zavod za zaposlovanje Študentski servis Razgovor s kandidati Dober kader Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	
<p><b>H6)</b> Iskanje kadrov poteka po ustaljenem postopku in sicer z objavo prostega delovnega mesta ter nato z osebnim razgovorom. Lahko bi rekla, da imamo zaposlen dober kader, sem kar zadovoljna z njimi. Da, na trgu dela mislim, da je dovolj kvalificirane delovne sile.</p>	<p>Objava prostega delovnega mesta Osebni razgovor Dober kader Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	<p><b>Iskanje novih zaposlenih</b></p>
<p><b>I6)</b> Iskanje zaposlenih poteka preko študentskega servisa ali preko Zavoda za zaposlovanje. Posebno pozornosti damo na opis delovnega mesta ter osebni razgovor s kandidatom, kateri nam veliko pove. S tovrstno metodo zaposlovanja pridobimo dober kader, hkrati pa menim, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile.</p>	<p>Študentski servis Zavod za zaposlovanje Opis delovnih mest Razgovor Dober kader Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------

<b>A7)</b> Malo, na ključnih mestih so kadri dovolj usposobljeni, zato prihaja do malo napak. Se pa zgodi.	Malo napak	<b>Pogostost pojava napak človeških virov</b>
<b>B7)</b> Prihaja, ker smo vsi ljudje, vsi imamo slabe dneve ... Pomembno se mi zdi zlasti kako napake rešujemo.	Prihaja Pomembno je njihovo reševanje	<b>Pogostost pojava napak človeških virov</b>
<b>C7)</b> Pri nas prihaja do napak, katere so povezane z ne neizpolnjevanjem računov oziroma premalo računanih artiklov. V naši gostilni se trudimo, da do teh napak skorajda ne prihaja.	Neizpolnjevanje računov Premalo računanih artiklov	<b>Napake človeških virov</b>
<b>Č7)</b> Seveda prihaja, vsak ne pravilno reagira v vsaki situaciji, vendar ko do-le tega pride, se poskušamo z zaposlenim pogovoriti in s tem preprečiti nadaljnje ponavljanje napake. Tovrstno tveganje opredeljujem kot nizko.	Do napak skorajda ne prihaja	<b>Pogostost pojava človeških napak</b>
<b>D7)</b> Pojavljajo se tveganja tako pri planiranju, zasnovi kot pri kontroli poslovnih procesov. Pojavljajo se tveganja izpada električne energije, neprofesionalnega odnosa s strankami, napačnega izdajanja računov ...	Tveganja se pojavljajo tako pri planiranju, zasnovi kot pri kontroli poslovnih procesov. Prihaja do izpada električne energije, neprofesionalen odnos s strankami in napačno izdajanje računov	<b>Napake človeških virov</b>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
-------------	-------------	-------------------

<p><b>E7)</b> Seveda se kdaj zgodi, vendar le-te niso pogoste. Pojavlja se, da na primer gostom ni določena hrana vseč, neprijaznost natararja ... O vseh pritožbah se z zaposlenimi pogovorimo ter poskušamo v nadaljnje to preprečiti.</p>	<p>Niso pogoste</p> <p>Ne pravilna priprava hrene in neprijaznost natararja</p>	<p><b>Pogostost pojava napak človeških virov</b></p> <p><b>Napake človeških virov</b></p>
<p><b>F7)</b> Prihaja do napačne izstavitve računov, ne prijaznosti natararjev ter neokusno pripravljene hrane. Do teh težav prihaja redko.</p>	<p>Napake pri izstavitvi računov, neprijaznost natararjev in neokusna priprava hrane</p> <p>Redko prihajanje do napak</p>	<p><b>Napake človeških virov</b></p> <p><b>Pogostost pojava napak človeških virov</b></p>
<p><b>G7)</b> Seveda se pojavljajo napake, vendar so le-te redke. Zgodilo se je že, da skupina gostov ni bila zadovoljna s hrano, nekaterim ni ustrezala postrežba ... O vseh nastalih "incidentih" smo se z gosti in osebjem pogovorili ter poskušali nastalo težavo rešiti.</p>	<p>Redko prihaja</p> <p>Ne zadovoljstvo gostov s hrano in neustrezna postrežba</p>	<p><b>Pogostost pojava napak človeških virov</b></p> <p><b>Napake človeških virov</b></p>
<p><b>H7)</b> Kot sem že omenila, prihaja do napak pri izdaji računov, pri vračilu gotovine, neustrezen odnos zaposlenih ... Vendar do napak ne prihaja pogosto.</p>	<p>Napake pri izdaji računov, pri vračilu gotovine in neustrezen odnos zaposlenih</p> <p>Redko prihaja do napak</p>	<p><b>Napake človeških virov</b></p> <p><b>Pogostost pojava napak človeških virov</b></p>
<p><b>I7)</b> Prihaja, kot sem že omenila, do napak pri izdaji računov, napačne postrežbe gostov ter do neprijaznosti kadra (vsak ima kdaj slab dan). Do tovrstnih napak prihaja redko.</p>	<p>Napake pri izdaji računov, napačna postrežba gostov in neprijaznost kadra</p> <p>Redko prihaja do napak</p>	<p><b>Napake človeških virov</b></p> <p><b>Pogostost pojava napak človeških virov</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------

<p><b>A8)</b> Klima in kultura je odvisna od dneva. Težko je vzdrževati dobro klimo. Klima ni tako v redu, se pa trudimo, da je čim boljša. Potrebno se je zavedati, da je klima odvisna od vseh zaposlenih. Glede razvoja imamo izobraževanja interna in eksterna. To je pogojeno tudi s finančnim stanjem podjetja. Izobraževanja so, če ne drugače, vsaj interno. Komunikacija poteka tako, da imam z vodjami enkrat mesečni sestanek. Nato pa imajo vodje vsake tri mesece sestanek s svojimi zaposlenimi. Enkrat na leto pa imamo sestanek vsi skupaj. Komunikacija poteka tudi preko e- maila, največkrat pa ustno. Ker nimajo vsi dostopa do interneta, obvestila tipkamo in obesimo na oglasne deske. Zavedamo se, da je komunikacija zelo pomembna.</p>	<p>Klima in kultura odvisni od dneva</p> <p>Klima ni tako v redu</p> <p>Klima odvisna od vseh zaposlenih</p> <p>Izobraževanja interna in eksterna</p> <p>Enomesečni sestanek z vodjami enot</p> <p>Vsake tri mesece sestanek vodij s svojimi zaposlenimi</p> <p>Enkrat na leto skupni sestanek.</p> <p>Komunikacije preko e-maila, ustno, oglasnih desk ...</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Izobraževanja</b></p> <p><b>komunikacija</b></p>
--	---	---

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<p><b>B8)</b> Kultura pri nas je primerna, a ne dovoljšna, klima je dobra. Pri kulturi si želimo v bodoče izboljšave. V raziskave in razvoj ne vlagamo. Imamo pa t.i. "managerske minute", kjer grem do tistih delavcev in sodelavcev, katere ne srečujem vsakodnevno. Hkrati pa se zaposleni morajo zavedati, da so lahko vsako minuto oglasijo pri meni v pisarni. Komunikacije med zaposlenimi in vodstvom je veliko. Fluktuacija je majhna, poleti pa se poveča obisk študentske pomoči. V podjetju strmimo k temu, da imamo iste zaposlene.</p>	<p>Kultura primerna</p> <p>Klima dobra</p> <p>V raziskave in razvoj ne vlagajo</p> <p>"Managerske minute"</p> <p>Veliko komunikacije med zaposlenimi in vodstvom podjetja</p> <p>Fluktuacija je majhna</p> <p>Študentska pomoč v poletnem času</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p>
<p><b>C8)</b> Klima in kultura je v naši gostilni naravnana pozitivno z vizijo in cilji. Enkrat letno z zaposlenimi opravim letni razgovor, s pomočjo katerega pridobim določene informacije. Posebnega izobraževanje ne izvajamo. Komunikacija z zaposlenimi poteka ustno in dvosmerno. Fluktuacije v naši gostilni skorajda nimamo.</p>	<p>Klima in kultura je naravnana pozitivno z vizijo in cilji</p> <p>Ne izobražujemo</p> <p>Komunikacija poteka ustno in dvosmerno</p> <p>Fluktuacije skorajda nimamo</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Izobraževanja</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
-------------	-------------	-------------------

<p>Č8) Menim, da je klima in kultura v našem podjetju dobra, vsaj trudimo se, da bi bila. Za zaposlene organiziramo izobraževanja tujih jezikov, saj nam narašča delež tujih gostov. Komuniciranje poteka tako osebno kot tudi preko sindikatov. Povprečna stopnja fluktuacije znaša 6,4% kar je posledica sezonskih nihanj, odpovedi ter odhodov v pokoj.</p>	<p>Klima in kultura sta dobri</p> <p>Izobraževanja tujih jezikov</p> <p>Komunikacija poteka osebno kot tudi preko sindikatov</p> <p>Fluktuacija znaša 6,4% - posledica sezonskih nihanj, odpovedi ter upokojitev</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Izobraževanje</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
<p>D8) Klima in kultura v podjetju sta dobra, vendar se vedno znova prizadevamo, da bi jo še izboljšali. V podjetju se poslužujemo jezikovnih izobraževanj ter izobraževanj o skupinskem in organizacijskem delu. Komunikacija v podjetju poteka osebno preko delovnih sestankov, e-pošte, intraneta, oglasnih desk ter preko družabnih srečanj. Stopnja fluktuacije je v lanskem letu znašala 8%, kar je v mejah normale. Fluktuacija je bila povezana z upokojitvama, zamenjavami službe ter z odpovedjo pogodb o zaposlitvi.</p>	<p>Klima in kultura sta dobri, trudimo se ju še izboljšati</p> <p>Jezikovna izobraževanja</p> <p>Izobraževanja o skupinskem in organizacijskem delu.</p> <p>Komunikacija poteka osebno preko delovnih sestankov, e-pošte, intraneta, oglasnih desk ter družabnih srečanj</p> <p>Fluktuacija je v lanskem letu znašala 8% - posledica upokojitev, zamenjav službe ter z odpovedjo pogodb o zaposlitvi</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Izobraževanja</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«



Teme	Kode	Kategorije
<p><b>E8)</b> Lahko bi ocenila, da je klima in kultura v našem podjetju dobra. V razvoj podjetja in zaposlenih vložimo veliko. Zaposlene redno izobražujemo, in sicer z organiziranjem jezikovnih tečajev, strokovnih seminarjev ter s spodbujanjem podiplomskega študija zaposlenih. Komunikacija poteka predvsem na osebni ravni, in sicer bi lahko rekla, da je le-ta zelo dobra. Fluktucija je znašala v lanskem letu 2,6 %, kar je bila predvsem posledica nove organizacije dela.</p>	<p>Klima in kultura dobri</p> <p>V razvoj in izobraževanje zaposlenih veliko vlagamo</p> <p>Jezikovna izobraževanja</p> <p>Strokovni seminarji</p> <p>Spodbujane podiplomskega študija</p> <p>Komunikacija na osebni ravni</p> <p>Fluktucija je v lanskem letu znašala 2,6% - posledica nove organizacije dela.</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Izobraževanja</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktucija</b></p>
<p><b>F8)</b> Klima in kultura v našem podjetju je dobra. V izobraževanje zaposlenih vlagamo malo saj so le ti že bili predhodno usposobljeni. Komunikacija poteka na osebni ravni neposredno z lastnico podjetja. Fluktucija je minimalna oziroma je ni.</p>	<p>Klima in kultura dobri</p> <p>Malo vlagamo v izobraževanje -že usposobljeni</p> <p>Komunikacija na osebni ravni</p> <p>Fluktucija minimalna oziroma je ni</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Izobraževanja</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktucija</b></p>
<p><b>G8)</b> Klima v podjetju je dobra. Ljudje so med seboj solidarni, se dobro počutijo, so zadovoljni pri delu ... Kultura bi tudi označil kot dobro, saj so zaposleni poistoveteni s skupnimi cilji, normami, vrednotami ... Komunikacija poteka osebno ter dvosmerno. Stopnja fluktuacije je srednja.</p>	<p>Klima in kultura dobra</p> <p>Komunikacija osebna in dvosmerna</p> <p>Fluktucija srednja</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktucija</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>H8)</b> Klima in kultura lahko rečem, da sta dobri. Z zaposlenimi imamo korekten odnos, eden drugega spoštujemo... V izobraževanje zaposlenih ne vlagamo. Komunikacija med menoj in zaposlenimi poteka osebno. Stopnja fluktuacije je minimalna.</p>	<p>Klima in kultura dobra</p> <p>Korekten odnos</p> <p>Medsebojno spoštovanje</p> <p>Ne vlagamo v izobraževanje</p> <p>Komunikacija osebna</p> <p>Fluktuacija minimalna</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
<p><b>I8)</b> Klima je pri nas zelo dobra, enako bi lahko rekli tudi za kulturo. V raziskave in razvoj zaposlenih ne vlagamo. Komunikacija poteka osebno, stopnja fluktuacije je nizka.</p>	<p>Klima in kultura dobri</p> <p>Ni vlaganja v raziskave in razvoj</p> <p>Komunikacija osebna</p> <p>Fluktuacija nizka</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
<p><b>A9)</b> Mi tega nimamo, ker nismo v sezonski destinaciji. Malo upada gostov imamo v drugi polovici januarja in februarja ter konec novembra in začetek decembra. Odpuščanja se ne poslužujemo, saj zaposleni takrat koristijo dopust. Sezonskih delavcev se poslužujemo samo v poletnem času zaradi koriščenja dopustov.</p>	<p>Ni velikega sezonskega nihanja</p> <p>Ni odpuščanja zaposlenih</p> <p>Sezonski delavci v času koriščenja dopustov</p>	<p><b>Sezonska nihanja števila zaposlenih in njihovo uravnavanje</b></p>
<p><b>B9)</b> Pri nas ne prihaja do velikega nihanja zaposlenih. Poleti, ko odpremo letni vrt, se poslužujemo sezonskih delavcev, hkrati pa študente najamemo poleti zaradi koriščenja letnih dopustov zaposlenih.</p>	<p>Ni velikih nihanj zaposlenih</p> <p>Sezonski delavci za delo v letnem vrtu ter zaradi koriščenja dopustov</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>C9)</b> Pri nas nimamo teh težav, saj je delo konstantno.	Delo je konstantno	<b>Sezonska nihanja števila zaposlenih in njihovo uravnavanje</b>
<b>Č9)</b> V naši dejavnosti prihaja do povečanja števila gostov v letnem in zimskem času. Takrat se poslužujemo predvsem študentske pomoči in povečanja nadurnega dela zaposlenih. Ko pa se število obiskovalcev malo umiri, takrat zaposleni koristijo ure iz v sezoni povečanega nadurnega dela.	Večje število gostov v letnem in zimskem času  Študentska pomoč in nadurno delo - v času sezone  Koriščenje dopustov - ko ni sezone	
<b>D9)</b> Pri nas nimamo izrazitega sezonskega nihanja, zato se v ta namen ne poslužujemo dodatne delovne sile.	Ne prihaja do izrazitega sezonskega nihanj	
<b>E9)</b> Pri nas se s tem ne spopadamo. Gostje prihajajo k nam konstantno.	Konstantno število gostov	
<b>F9)</b> Pri nas nimamo sezonskih nihanj, saj se ne nahajamo na turistični destinaciji.	Ni sezonskih nihanj	
<b>G9)</b> Nihanje števila zaposlenih je majhno, le-to uravnavamo z nadurnim delom zaposlenih.	Majhno nihanje števila zaposlenih - nadurno delo	
<b>H9)</b> Pri nas ne prihaja do sezonskih nihanj števila zaposlenih, saj imamo goste konstantno.	Ni sezonskih nihanj	
<b>I9)</b> Pri nas sezonska nihanja niso intenzivna. Le v poletnem času zaposlimo enega dodatnega študenta zaradi odprtja letnega vrta.	Malo sezonskih nihanj  Študentska pomoč	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>A10)</b> S to trditvijo se popolnoma strinjam. Vodja moja biti pošten, ne sme delati krivic. Mi se trudimo, da ne delamo razlik ... Ni za obtoževati ljudi, če so manj sposobni. Z njimi se je potrebno pogovoriti, jim po potrebi predlagati izobraževanja ...</p>	<p>Poštenost, pravičnost in komunikacijske sposobnosti vodje</p>	<p><b>Lastnosti dobre vodje</b></p>
<p><b>B10)</b> Meni je različnost všeč, jo imam rada, saj je tako naše podjetje bolj barvito.</p>	<p>Odobranje različnosti</p>	
<p><b>C10)</b> V našem podjetju ne prihaja do takšnih odnosov, saj kot vodja ne prakticiram takšne klime v podjetju.</p>	<p>Odobranje različnosti</p>	
<p><b>Č10)</b> Nasprotno pri nas raznolikost celo spodbujamo, saj imamo zaposlene različne narodnosti, hkrati pa imamo tudi visoko število tujih gostov.</p>	<p>Spodbujanje različnosti</p>	
<p><b>D10)</b> Pri nas do tega ne prihaja, smo odprti za vsakega novega zaposlenega ne glede na narodnost, vero, raso ...</p>	<p>Odobranje narodne, rasne in virske različnosti</p>	
<p><b>E10)</b> Menim, da kdor dela v gostinstvu oziroma v turistični destinaciji mora sprejemati različnost oziroma še več – spodbujati mora privlačnost svoje ponudbe za tuje goste.</p>	<p>Spodbujanje različnosti</p>	
<p><b>F10)</b> Pri nas do tovrstnega tveganja ne prihaja.</p>	<p>Naklonjenost različnosti</p>	
<p><b>G10)</b> Pri nas do tega ne prihaja.</p>	<p>Naklonjenost različnosti</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>H10)</b> Menim, da oseba, katera spodbuja neenakost, t ne sme biti vodja. Pri nas do tega definitivno ne prihaja.	Naklonjenost različnosti	<b>Lastnosti dobre vodje</b>
<b>I10)</b> Jaz tega na prakticiram, zame je vsak zaposlen enak ne glede na raso, spol ...	Odobravanje različnosti	
<b>A11)</b> Pri nas do kraj s strani delavcev ne prihaja, če bi za to vedela jih bi nedvomno kaznovala. Tudi do kraj s strani gostov prihaja zelo malo, enkrat do dvakrat letno.	Zaposleni ne kradejo  Kraje s strani gostov enkrat do dvakrat letno	<b>Pogostost kraj</b>
<b>B11)</b> Tovrstna tveganja so minimalna. Prihaja do kraje vžigalnika, obeska za ključke... Velikih kraj ne beležimo.	Minimalno tovrstno tveganje  Prihaja do kraj vžigalnika, obeska za ključke...	<b>Pogostost kraj</b>  <b>Vrste kraj</b>
<b>C11)</b> Pri nas prihaja do nedovoljenega uživanja pijače v lokalu in prirejanja števila delovnih ur. Tovrstno tveganje je majhno, vendar je vsaka kraja za našo gostilno izguba.	Nedovoljeno uživanje pijače v lokalu  Prirejanje števila delovnih ur	<b>Vrste kraj</b>
<b>Č11)</b> Kraje so pri nas minimalne oziroma se ne pojavljajo.	Kraj so minimalne oziroma se ne pojavljajo	<b>Pogostost kraj</b>
<b>D11)</b> Pri nas, do kraj ne prihaja, saj so le-te hudo sankcionirane.	Do kraj ne prihaja	<b>Pogostost kraj</b>
<b>E11)</b> To tveganje je minimalno oziroma ga ni, kar pripisujemo učinkovitemu varnostnemu sistemu.	Kraje so minimalne oziroma jih ni	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>F11)</b> Kraje se pri nas ne pojavljajo. Smo podjetje z majhnim številom zaposlenih, kjer bi vsako krajo hitro ugotovili.	Kraje se ne pojavljajo	<b>Pogostost kraj</b>
<b>G11)</b> Pri nas do tega ne prihaja.	Kraje se ne pojavljajo	
<b>H11)</b> Pri nas je do kraje s strani zaposlenih prišlo samo enkrat v preteklosti, le-to pa je bilo povezano s prirejanjem števila delovnih ur. Reagirala sem strogo in osebo odpustila, ostalih kraj ne beležimo.	Redke kraje - prirejanje števila delovnih ur	<b>Pogostost in vrste kraj</b>
<b>I11)</b> Pod kraje bi lahko opredelili nedovoljeno uživanje hrane in pijače. Vendar do tega prihaja redko.	Redke kraje - nedovoljeno uživanje hrane	
<b>A12)</b> Opis delovnih mest obstaja v našem podjetju. Kriznega načrta naša enota nima. Mi imamo mesečno inventuro, osebni pregled stvari ... nekaj malega je preventivno narejeno v to smer. Imamo pa interna navodila, kako ravnati, če se kaj zgodi.	Poslužujemo se opisa delovnih mest  Kriznega načrta nimamo  Mesečna inventura, osebni pregled stvari...  Interna navodila kako ravnati, če se kaj zgodi.	<b>Obvladovanje tveganja</b>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>B12)</b> Obvladovanje poteka tako, da ostanemo mirni in razmišljamo, kako ravnati v določeni situaciji. Trudimo se, da bi bilo vedno tako.</p> <p>Naše podjetje nima sistematizacije delovnih mest in jo bomo morali v bodoče narediti. Pomembno je, da ima zaposleni dodano vrednost. Kriznih načrtov nimamo izdelanih, saj sem prišla v podjetje, ko je bila kriza in sem se morala kar takoj lotiti reševanja težav.</p>	<p>Ostanemo mirni in razmislimo, kako ravnati v nastali situacije.</p> <p>Nimamo sistematizacije delovnih mest, vendar jo v prihodnosti načrtujemo</p> <p>Nimamo izdelanega kriznega načrta.</p>	<p><b>Obvladovanje tveganja</b></p>
<p><b>C12)</b> Tveganje obvladujemo s kontrolo zaposlenih in popisom blaga v lokalu, katero poteka vsakodnevno. Ne, ne izdelujemo kriznega načrta ter opisom delovnih mest.</p>	<p>Kontrola zaposlenih</p> <p>Vsakodnevni popis blaga</p> <p>Ne izdelujemo kriznega načrta in popisa delovnih mest</p>	
<p><b>Č12)</b> Tveganje s strani zaposlenih zmanjšujemo z izborom strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih. Delavce nenehno usposabljam, motiviram ter skrbimo za varstvo pri delu. Tveganja obvladujemo tudi s primernim zavarovanjem le-tega. V našem podjetju se poslužujemo opisa delovnih mest ter kriznega načrta.</p>	<p>Izbor strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih</p> <p>Nenehno usposabljanje zaposlenih</p> <p>Skrb za varstvo pri delu</p> <p>Izdelava opisa delovnih mest ter kriznega načrta</p>	

»se nadaljuje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>D12)</b> V obvladovanje tveganj podjetje vложи veliko pozornosti. Podjetje ima izdelan tako krizni načrt kot opis delovnih mest. V kriznem načrtu podjetje poskuša preprečiti oziroma omiliti posamezna tveganja npr. z zavarovanjem, izobraževanjem, usposabljanjem ...</p>	<p>Izdelava kriznega načrta ter opisa delovnih mest</p> <p>Zavarovanje</p> <p>Izobraževanje</p> <p>Usposabljanje</p>	
<p><b>E12)</b> Seveda, tveganje poskušamo čim bolj obvladovati. V podjetju imamo, kot sem že omenil, knjigo pritožb in pohval, katera nam omogoča vpogled v zadovoljstvo uporabnikov. Na podlagi pritožb se z zaposlenimi pogovorimo ter poskušamo le-te odpraviti. V podjetju imamo tudi podrobno izdelan opis delovnih mest, saj nam le ta omogoča pridobitev dobrega kadra. V podjetju pa imamo tudi okvirno izdelan krizni načrt, kateri predpisuje, kako ravnati, ko pride do določenega tveganja.</p>	<p>Knjiga pritožb in pohval</p> <p>Izdelan opis delovnih mest</p> <p>Okvirni krizni načrt</p>	<p><b>Obvladovanje tveganja</b></p>
<p><b>F12)</b> Ko pride do določenega tveganja, se skušam najprej z zaposlenimi pogovoriti, zakaj je do tega prišlo, nato pa skupaj poskušamo najti rešitev, da do tega ne bo več prihajalo. Za obvladovanje tveganja namenim veliko pozornosti, saj je to ključ do uspeha. V podjetju se poslužujemo opisa delovnih mest, kriznega načrta pa posebej nimamo izdelanega.</p>	<p>Pogovor z zaposlenimi</p> <p>Izdelan opis delovnih mest</p> <p>Kriznega načrta nimamo izdelanega</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«



Teme	Kode	Kategorije
<p><b>G12)</b> Seveda v obvladovanje tveganja vložimo veliko napora. V izogib tveganju zaposlene stalno izobražujemo tako s področja varnosti pri delu kot tudi s področja komunikacije, znanja tujih jezikov,...Pri iskanju novih zaposlenih se poslužujemo opisa delovnih mest kjer podrobno opredelimo zaželene sposobnosti, znanja in izkušnje, katere naj bi imel prosilec za določeno delovno mesto. V podjetju imamo tudi okvirno izdelan krizni načrt podjetja.</p>	<p>Veliko napora</p> <p>Izobraževanja zaposlenih</p> <p>Opis delovnih mest</p> <p>Okvirno izdelan krizni načrt podjetja</p>	<p><b>Obvladovanje tveganja</b></p>
<p><b>H12)</b> Pri nas izvajamo dnevne kontrole blaga, blagajne, zaposlene pa občasno spremljam pri njihovem delu ter s tem ocenjujem njihovo kakovost dela. V podjetju imamo izdelan opis delovnih mest, nimamo pa izdelanega kriznega načrta podjetja.</p>	<p>Dnevne kontrole blaga, blagajne, spremljanje zaposlenih pri delu</p> <p>Opis delovnih mest</p> <p>Ni kriznega načrta</p>	
<p><b>I12)</b> Seveda, poskušamo vsako tveganje čim bolj obvladovati. V ta namen se poslužujemo, kot sem že omenila, opisa delovnih mest, vsakodnevne inventure ter zaključkov blagajne. Pri nas samega kriznega načrta nimamo izdelanega.</p>	<p>Opis delovnih mest</p> <p>Vsakodnevne inventure</p> <p>Vsakodnevni zaključki blagajne</p> <p>Nimamo kriznega načrta</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>A13)</b> Ocenjevanja pri nas ni že par let. Prej pa je potekalo tako, da smo ocenjevali mi vodje in vodje nas. Ocenjevali smo eden drugega.	Ocenjevanja zadnjih par let ni  Pred tem smo ocenjevali eden drugega	<b>Ocenjevanje zaposlenih</b>
<b>B13)</b> Z zaposlenimi se pogovorim, jih veliko sprašujem ... Prav konkretnega ocenjevanja zaposlenih pa se ne poslužujemo.	Se ne poslužujemo konkretnega ocenjevanja  Z zaposlenimi se pogovorim, jih sprašujem	
<b>C13)</b> V našem podjetju poteka ocenjevanje zaposlenih od zgoraj navzdol, in sicer v obliki letnih razgovorov.	Od zgoraj navzdol  Letni razgovori	
<b>Č13)</b> Z vsakim od zaposlenih opravimo letni razgovor, kjer pridobimo določene informacije.	Letno ocenjevanje od zgoraj navzdol	
<b>D13)</b> Ocenjevanje zaposlenih poteka od zgoraj navzdol, in sicer zaposlene ocenjujejo vodje enkrat letno.	Od zgoraj navzdol	
<b>E13)</b> Ocenjevanje poteka od zgoraj navzdol.	Od zgoraj navzdol	
<b>F13)</b> Jaz kot vodja in lastnica ocenjujem svoje zaposlene.	Od zgoraj navzdol	
<b>G13)</b> Ocenjevanje zaposlenih poteka enkrat letno, in sicer od zgoraj navzdol.	Enkrat letno  Od zgoraj navzdol	
<b>H13)</b> Pri nas se posebnega ocenjevanja zaposlenih ne poslužujem. Zaposlene spremljam pri njihovem delu, ter tako dobim vpogled v njihov odnos do dela.	Ni posebnega ocenjevanje  Zaposlene spremljamo pri delu	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>I13)</b> Pri nas se posebnega ocenjevanja zaposlenih ne poslužujemo. Jaz kot vodja in lastnica kontroliram delo zaposlenih in če opazim nepravilnost, se poskušam s to osebo pogovoriti ter tako odpraviti težavo.</p>	<p>Ni posebnega ocenjevanja - sprotno kontroliranje dela zaposlenih</p>	<p><b>Ocenjevanje zaposlenih</b></p>
<p><b>A14)</b> Pri nas tega v podjetju nimamo urejenega. Vodje zelo strmimo k temu, da bi se to uredilo. Zavedamo se, da vsak zaposlen dela za denar. Želimo si, da bi boljši zaposleni bili tudi denarno nagrajeni za svoje delo, saj se sedaj poslužujemo samo pohval (mehki del). Na splošno pa je plača zaposlenih sestavljena različno, eni imajo fiksno plača, eni imajo osnovno plačo z dodatki, nekateri imajo osnovno plačo ter dodatek žepnine ...</p>	<p>Vsi delamo za denar</p> <p>Poslužujemo se samo pohval (mehki del)</p> <p>Strmimo k temu, da bi bili boljši zaposleni tudi denarno nagrajeni</p> <p>Različna sestave plače zaposlenih: samo fiksni del plače, osnovna plača + dodatki, ali osnovna plača + žepnine</p>	<p><b>Nagrajevanje, pohvale in stopnja zadovoljstva zaposlenih</b></p>
<p><b>B14)</b> Pri nas poteka nagrajevanje tako, da je del plače sestavljen iz delovne uspešnosti. Tako je plačilo zaposlenih sestavljeno iz fiksne plače ter delovne uspešnosti. Velikokrat zaposlene pohvalim ustno, hkrati pa npr. dekletom prinesem kakšno stvar v dar, katero dobim kot darilo. Tako na primer prinesem dekletom kakšen balzam za ustnice, katerega dobim kot darilo ter jim ga dam ...</p>	<p>Del plače sestavljen iz delovne uspešnosti.</p> <p>Ustne pohvale zaposlenih</p> <p>Malenkostna darilca (balzam za ustnice...)</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>C14)</b> Nagrajevanje zaposlenih pri nas poteka tako, da zaposlenim poleg osnovne plače izdamo darilni bon ali pa prosti vikend. Pohvale so večinoma ustne, pred vsemi zaposlenimi. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je nadpovprečna.</p>	<p>Osnovana plača + darilni bon ali prost vikend</p> <p>Pohvale ustne pred zaposlenimi</p> <p>Nadpovprečna stopnja zadovoljstva zaposlenih</p>	<p><b>Nagrajevanje, pohvale in stopnja zadovoljstva zaposlenih</b></p>
<p><b>Č14)</b> V podjetju se poslužujemo tako fiksnih kot fiksnih in variabilnih plač. Variabilni del plače je vezan na delovno uspešnost posameznika, hkrati pa pridobijo zaposleni določen dodatek k plači, če v tekočem mesecu niso bili na bolniški odsotnost. Pohval se poslužujemo ustnih, in sicer v obliki pohvale nadrejenega. Menim, da je stopnja zadovoljstva v našem podjetju srednja.</p>	<p>Fiksne plače</p> <p>Fiksne in variabilne plače (odvisne od delovne uspešnosti posameznika)</p> <p>Dodatek k plači zaradi ne izkoriščanja bolniške odsotnosti</p> <p>Pohvale ustne</p> <p>Srednja stopnja zadovoljstva</p>	
<p><b>D14)</b> Zaposleni poleg fiksne plače prejmejo tudi dodatek za uspešnost poslovanja podjetja. Tako jim je bila v letu 2013 dodeljena božičnica. Posamezniki pa prejmejo dodatek tudi za individualno uspešnost. Poslužujemo se osebnih pohval, stopnja zadovoljstva v podjetju je dobra.</p>	<p>Fiksne plače + dodatek za uspešnost poslovanja podjetja + dodatek za individualno uspešnost</p> <p>V lanskem letu dodeljena božičnica</p> <p>Osebne pohvale</p> <p>Stopnja zadovoljstva dobra</p>	
<p><b>E14)</b> Plače v podjetju so fiksno-variabilne narave. Variabilen del plače je vezan na uspešnost posameznika ter podjetja. Poslužujemo se ustnih pohval, ocenjena stopnja zadovoljstva zaposlenih pa je srednja.</p>	<p>Fiksne + variabilne plače (uspešnost posameznika in podjetja)</p> <p>Ustne pohvale</p> <p>Stopnja zadovoljstva je srednja</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>F14)</b> Pri nas je plača fiksna za študentsko delo ter fiksna in variabilna za zaposlene. Variabilni del plače je vezan na delovno uspešnost zaposlenega. Poslužujem se ustnih pohval pred celotnim kolektivom. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je dobra.</p>	<p>Fiksna plača-študentsko delo</p> <p>Fiksna + variabilna plača (uspešnost posameznika) - zaposleni</p> <p>Ustne pohvale</p> <p>Stopnja zadovoljstva je dobra</p>	<p><b>Nagrajevanje, pohvale in stopnja zadovoljstva zaposlenih</b></p>
<p><b>G14)</b> Plača zaposlenih je sestavljena tako iz fiksnega kot iz variabilnega dela plače kateri predstavlja 4,2 % plače. Poslužujemo se ustnih pohval, stopnja zaposlenih je dobra.</p>	<p>Fiksen in variabilen del plače</p> <p>Ustne pohvale</p> <p>Stopnja zadovoljstva dobra</p>	
<p><b>H14)</b> Zaposleni v našem podjetju dobijo osnovno plačo, katera je nadpovprečna od plač v tovrstni dejavnosti. Ker imajo le-ti nadpovprečne plače, od njih pričakujem, da svoje delo opravijo z odliko. Pohvale so pri nas ustne. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je dobra.</p>	<p>Osnovna plača (nadpovprečna)</p> <p>Ustne pohvale</p> <p>Stopnja zadovoljstva dobra</p>	
<p><b>I14)</b> Pri nas zaposleni za svoje delo dobijo fiksno plačo. Variabilnih delov nagrajevanja se ne poslužujem. Pohvale zaposlenih potekajo v ustni obliki. Stopnja zadovoljstva zaposlenih ocenjujem kot dobro.</p>	<p>Fiksna plača</p> <p>Pohvale ustne</p> <p>Stopnja zadovoljstva dobra</p>	

## **Priloga 5: Povzetek intervjujev v predelovalni dejavnosti**

1. Katera tveganja človeških virov zasledite v Vašem podjetju in s katerimi orodji merite njihov vpliv na poslovanje podjetja?

**oseba A:** V našem podjetju je največje človeško tveganje odhod strokovnega kadra. Le-to merimo z letnimi evidencami.

**oseba B:** Zasledimo tveganja povezana s krajo ter konflikti med zaposlenimi. Kraje merimo oziroma nadziramo s sprotnim pregledom zalog ter mesečnimi in letnimi inventurami. Osebne konflikte rešujemo sproti ter vzdržujemo pozitivno klimo med zaposlenimi.

**oseba C:** Pri nas je izrazita fluktuacija zaposlenih. Le-to merimo z letnimi statistikami zaposlenih. Ker na naše podjetje vplivajo sezonska nihanja, je veliko menjav med zaposlenimi oziroma so le redki zaposleni za nedoločen čas.

**oseba Č:** V našem podjetju zasledimo človeška tveganja, kot so: nezgode pri delu, nepričakovane odsotnosti zaposlenih, fluktuacija, napake zaposlenih v proizvodnih procesih ter tveganja glede neustrezne kakovosti surovin dobaviteljev. Njihov vpliv zabeležimo ter le-tega grafično prikažemo v poslovnem poročilu, če pride do prevelikih odstopanj, na podlagi le-tega ukrepamo.

**oseba D:** V našem podjetju zasledimo predvsem naslednja tveganja človeških virov, in sicer: tveganja, katera so povezana z varnostjo pri delu (nezgode in delo z nevarnimi snovmi), ter tveganja, povezana z daljšo odsotnostjo zaposlenih. Pojavlja pa se tudi tveganje menjave tehnologije, tveganja povezana z kakovostjo izdelkov ... Tovrstna tveganja merimo z letnimi statistikami.

**oseba E:** Pri nas zasledimo tveganje zanesljivosti dobaviteljev, v izogib tovrstnemu tveganju se poslužujemo večjega števila le-teh. Prav tako se pojavlja tveganje razpoložljivosti proizvodnih kapacitet, katero obvladujemo z vzdrževanjem in preventivnimi pregledi. Tveganja glede upravljanja človeških virov pa obvladujemo s preventivnimi pregledi delovnih pogojev ...

**oseba F:** Tveganja, katera se pojavljajo, so povezana tako z napakami proizvodnih procesov, odsotnostjo zaposlenih, fluktuacijo ... Le-te spremljamo preko letnih statistik in s pomočjo le-teh sprejemamo ukrepe za njihovo obvladovanje.

**oseba G:** Pri nas zasledimo tveganja, katera so povezana z napakami poslovnih procesov. Le-te obvladujemo z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih.

**oseba H:** Zasledimo predvsem človeška tveganja, katera so povezana z bolniško odsotnostjo zaposlenih ter napakami zaposlenih v samem proizvodnem procesu. Našteta tveganja uravnavamo z anketo, s katero poskušamo ugotoviti razlog za povečano bolniško odsotnost zaposlenih, napake v proizvodnem procesu pa obvladujemo z vhodnimi, vmesnimi in končnimi kontrolami.

**oseba I:** Tveganja, katera se pojavljajo, so povečane bolniške odsotnosti zaposlenih, tveganja nastankov nesreč, nedovoljeni izpusti v okolje ... Vsa tveganja spremljamo v evidencah ter jih skušamo v prihodnje zmanjšati.

2. Katera oblika tveganja človeških virov (strateško, skladnostno, operativno ali finančno tveganje) je najpogostejša v Vašem podjetju in kateri so razlogi za to?

**oseba A:** Pri nas je najpogostejše operativno tveganje. Razlogi za to so, da z odhodom že usposobljenega kadra težko pridobimo nov kader s tovrstnim znanjem oziroma se pojavlja tveganje, povezano z izobraževanjem in usposabljanjem le-tega.

**oseba B:** Operativno tveganje, saj je naša dejavnost močno specializirana, zato je z odhodom delovne sile le-to težko nadomestiti. Ko pride do menjave določene tehnologije, pa je potrebno dalj časa zaposlene izobraževati ter usposablјati.

**oseba C:** Strateško tveganje, katero se kaže v neustreznem izvajanju sprejetih odločitev, neupoštevanju zastavljenih ciljev, rokov ...

**oseba Č:** Lahko bi rekli operativno tveganje, saj podjetje veliko investira v novo opremo, stroje in s tem se povečuje tveganje neustreznega izvajanja postopkov, procesov ... Hkrati pa se pojavlja tudi tveganje neustrezne kakovosti surovin, katere kupimo od lokalnih kmetov.

**oseba D:** Menim, da je najbolj izrazito strateško tveganje in s tem povezano tveganje učinkovitosti in ustreznosti določenih postopkov, razvoja določenih izdelkov ...

**oseba E:** Lahko bi rekli operativno tveganje, katero je povezano z neuspešnim izvajanjem notranjih postopkov in procesov.

**oseba F:** Zaradi velikih investicij v novo opremo bi tukaj izpostavil operativno tveganje, katero se kaže kot napake v proizvodnih procesih, izobraževanju in usposablјanju zaposlenih ...

**oseba G:** Lahko bi izpostavili operativno tveganje in s tem povezane napake poslovnih proces. V našem podjetju veliko vlagamo v novo tehnologijo, zato je še toliko bolj pomembno izobraževanje in usposablјanje zaposlenih.

**oseba H:** Izpostavila bi operativno tveganje, katero je povezano z napakami v proizvodnem procesu, saj je največ delovne sile zaposlene prav v proizvodnem procesu.

**oseba I:** Operativno tveganje in s tem povezane investicije v novo opremo, saj je potrebno opremo v našem podjetju stalno vzdrževati, posodablјati. Zaposlene je potrebno stalno izobraževati in usposablјati.

3. Koliko človeška tveganja vplivajo na poslovanje podjetja oz. na poslovne rezultate?

**oseba A:** Veliko.

**oseba B:** Veliko vplivajo, vendar se v našem podjetju trudimo, da težave rešujemo sproti ter tako poskušamo zmanjšati vpliv le-teh na poslovanje.

**oseba C:** Veliko. Saj na primer strateško tveganje močno vpliva na višino dobička in povzroča večjo odvisnost od bank (zaradi potreb po kreditih).

**oseba Č:** Zmerno, saj le-te poskušamo obvladovati.

**oseba D:** Tovrstno tveganje je zmerno.

**oseba E:** Človeško tveganje je pri nas srednje veliko.

**oseba F:** Srednje veliko.

**oseba G:** Srednje veliko.

**oseba H:** Srednje veliko.

**oseba I:** Srednje veliko.

4. Kje zasledite največ tveganj človeških virov – na nižjih ravneh delovne sile ali na višjih ravneh in čemu pripisujete ta vzrok?

**oseba A:** Največ človeških tveganj opazimo na višjih ravneh. Saj je tam odgovornost večja in s tem so tudi posledice napak večje.

**oseba B:** Na višjih ravneh zaradi večje odgovornosti so s tem povezana tudi večja tveganja.

**oseba C:** Najpogostejše so na višjih ravneh zaradi premajhnih vodstvenih in ekonomskih znanj.

**oseba Č:** Na višjih ravneh, saj se s povečanjem odgovornosti povečuje tudi tveganje.

**oseba D:** Na višjih ravneh, saj imajo le-ti več odgovornosti.

**oseba E:** Na višjih ravneh, saj je strokovne delavce težje nadomestiti v primeru izostanka, hkrati pa običajno njihove napake povzročijo večje finančne izgube.

**oseba F:** Na višjih ravneh delovne sile, zaredi sprejetih napačnih odločitev, katere imajo velik pomen za poslovanje.

**oseba G:** Težko bi se opredelila, saj tveganja srečamo tako na nižjih kot na višjih ravneh. Je pa res, da imajo tveganja na višjih ravneh bolj negativne posledice, saj so le-te običajno povezane z večjo odgovornostjo.

**oseba H:** Tveganja zasledimo tako na višjih kot na nižjih ravneh. Vendar tveganja na višjih ravneh povzročajo večje finančne izgube.

**oseba I:** Težko bi se opredelil, saj tveganja zasledimo tako na nižjih kot na višjih ravneh delovne sile.

5. Ena izmed oblik tveganj človeških virov je tudi tveganje povezano s **spreminjanjem zakonodaje in regulativ**. Koliko tovrstna tveganja vplivajo na vašo dejavnost?

**oseba A:** Tovrstna tveganja so srednje intenzivna. Le-te zaznamo kot spreminjanje oz. uvedbo novih predpisov ter standardov. Kar povzroča več dela in višje stroške.

**oseba B:** Tveganja povezana s spreminjanjem zakonodaje in regulativ se v našem podjetju kažejo v manjši meri.

**oseba C:** Tovrstno tveganje je srednje intenzivno.

**oseba Č:** Tovrstno tveganje je srednje intenzivno, saj se zakoni in regulative v naši panogi ne spreminjajo tako intenzivno. Naše podjetje ima več standardov kakovosti ter certifikatov, katere moramo letno obnavljati, saj s pomočjo le-teh dokazujemo visoko raven kakovosti naših proizvodov.

**oseba D:** Ker podjetje deluje na mednarodnih trgih, prihaja pogosto do spreminjanja zakonodaje in regulativ, katera je vezana na varnost hrane in na zdravstveni vidik le-te.

Vsaka sprememba zakonodaje povzroča višje stroške ter možnost zmanjšanja poslovanja.

**oseba E:** Tovrstno tveganje je srednje intenzivno, pojavlja pa se v povezavi s spreminjanjem zakonodaje in regulativ glede higienskih ukrepov.

**oseba F:** Tovrstno tveganje je srednje intenzivno, le-tega pa dobro obvladujemo.

**oseba G:** To tveganje je srednje intenzivno, in sicer prihaja do sprememb veterinarsko-sanitarnih predpisov.

**oseba H:** To tveganje je srednje intenzivno.

**oseba I:** Pri nas prihaja pogosto do sprememb zakonodaje in regulativ, kot je na primer sprememba direktive IED, katera dovoljuje količino izpustov snovi v okolje. V ta na namen sprotno poskušamo čim bolj znižati vpliv emisij.

6. Kako **izbrati prave zaposlene**, je zelo pomembno za vsako podjetje. Koliko pozornosti oziroma časa Vi namenite za to? Kako in na kakšen način poteka iskanje novih zaposlenih? Kako dober kader pridobite s tovrstno metodo zaposlovanja in ali menite, da je na trgu dela dovolj ustrezne kvalificirane delovne sile?

**oseba A:** Pri nas imamo več oblik zaposlovanja, in sicer ena izmed teh je, da kader najprej bolje spoznamo preko poizkusnega dela, nato na podlagi le-tega izberemo oziroma zaposlimo kader. Druga oblika izbire zaposlenih pa poteka preko kadrovske študentske službe, saj tako pridobimo kvalificirane delavce. S tovrstnima metodama pridobimo dober kader. Na splošno pa lahko rečem, da je na trgu premalo oziroma je težko dobiti kvalificirane delavce.

**oseba B:** Za to namenimo veliko časa in pozornosti. Iskanje novih zaposlenih poteka preko Zavoda za zaposlovanje ali pa preko študentskega servisa, če iščemo študente. Hkrati pa podjetje podeljuje tudi kadrovske študentske stipendije. S tovrstno metodo pridobimo dober



kader, veliko pozornosti namenimo samemu razgovoru s kandidati, kjer le-te bolje spoznamo. Menim, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile.

**oseba C:** Seveda iskanju zaposlenih namenimo veliko časa, saj je dober kader odločilen pri doseganju konkurenčne prednosti. Kandidate za zaposlitev najdemo preko Zavoda za zaposlovanje ali pa s pomočjo dodeljevanja kadrovskih štipendij. Pri zaposlovanju novih kadrov je bistven razgovor s kandidatom. Ko se odločimo za zaposlitev določenega kandidata, sledi še enomesečno poskusno delo v našem podjetju. S tovrstno metodo zaposlovanja pridobimo dober kader, hkrati pa menim, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile.

**oseba Č:** V našem podjetju veliko časa oziroma pozornosti namenimo za iskanje novih zaposlenih. Le-to poteka tako, da objavimo prosto delovno mesto (opis delovnega mesta, zahtevana izobrazba, znanja, sposobnost ...). Nato na podlagi razgovorov izberemo najboljšega kandidata. Druga oblika zaposlovanje pa je preko kadrovskih štipendij. S to metodo dobimo dober kader, saj se zavedamo, da zaposleni veliko prispevajo k uspehu podjetja. Menim, da je na trgu dovolj kvalificiranje delovne sile, vendar je le-to velikokrat potrebno uvajati dalj časa.

**oseba D:** Iskanje zaposlenih poteka po ustaljenem vzorcu, in sicer z objavo prostega delovnega mesta. Nato na podlagi kompetenc, znanj in veščin izberemo najboljšega kandidata, katerega nato s pomočjo mentorja uvedemo v delovni proces. S to metodo zaposlovanja pridobimo dober kader, obenem pa menim, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile.

**oseba E:** Za izbor pravih zaposlenih namenimo veliko časa, saj se zavedamo, da so le-ti ključ do uspeha. Nove zaposlene iščemo tako, da objavimo razpis o prostem delovnem mestu, zaželenih kompetencah, znanjih ... Nato sledi izbor najboljšega kandidata, katerega nato postopno uvedemo v samo delo. S to vrstno metodo dobimo dovolj dober kader, hkrati pa menimo, da se izobrazbena struktura izboljšuje, saj je na trgu vedno več izobražene delovne sile.

**oseba F:** Najpogosteje se poslužujemo tradicionalnih metod zaposlovanja, in sicer tako, da objavimo oglas za prosto delovno mesto in na podlagi le-tega izberemo najboljšega kandidata. Kar nekaj pa imamo naših štipendistov, katerim podeljujemo kadrovske štipendije. Menim, da s tovrstno metodo zaposlovanja pridobimo dober kader. Na trgu je veliko kvalificirane delovne sile, vendar je potrebno le-to nato usposobiti, da pridobi specifična znanja.

**oseba G:** Iskanje novega kadra poteka tako, da se poda prijavo o prostem delovnem mestu na Zavod za zaposlovanje. Izmed vseh kandidatov izberemo nekaj najbolj ustreznih. Nato na podlagi razgovorov izberemo najustreznejšega, s katerim se sklene pogodba o zaposlitvi ter se mu določi vodjo, kateri ga uvede v delo. Nekaj pa imamo tudi štipendistov. Mislim, da je naš kader zelo dober, hkrati pa menim, da je na trgu veliko kvalificirane delovne sile, vendar je le-to potrebno uvesti v delo, da pridobijo specifična znanja.

**oseba H:** Pri nas poteka iskanje zaposlenih po standardnem postopku, in sicer najprej objavimo oglas za prosto delovno mesto, nato sledijo razgovori, kjer izberemo najbolj primerne kandidata. S tovrstno metodo pridobimo dober kader. Menim pa, da na trgu primanjkuje določene delovne sile, kot so peki, živilski delavci, vzdrževalci ter skladiščniki.

**oseba I:** Kandidate podjetje pridobi tako, da objavi prosto delovno mesto ter nato na podlagi razgovora izbere najbolj primerne kandidata. Podjetje pridobi zaposlene tudi s podeljevanjem kadrovskih štipendij. S tovrstno metodo pridobimo dober kader. Na trgu dela je dovolj kvalificirane delovne sile, vendar je potrebno le-to nato usposobiti.

7. Kako pogosto prihaja do **napak človeških virov pri izvajanju poslovnih procesov** in katere so te?

**oseba A:** Do napak človeških virov prihaja srednje pogosto. Napake so povezane s pakiranjem, napačno odpremo blaga ter povečanim blagom neustrezne kakovosti – t. i. "škart".

**oseba B:** Do napak prihaja srednje pogosto. Napake so povezane s slabo kakovostjo izdelkov, s napakami pri embalaranju ter z napačno dostavo blaga.

**oseba C:** Seveda do tovrstnih napak prihaja, vendar le-te niso prav pogoste. Napake se lahko pripetijo v vseh fazah proizvodnih procesov, in sicer od neustrezne kakovosti surovin, napak na embalaži ...

**oseba Č:** Do napak prihaja srednje pogosto. Napake so povezane predvsem z napakami pri pakiranju.

**oseba D:** Prihaja predvsem do nenačrtovanih zastavitev proizvodnih procesov, vendar tovrstno tveganje ocenjujemo kot zmerno.

**oseba E:** Seveda, da občasno prihaja do napak. Napake so povezane z napakami pri pakiranju, pri napačni dostavi blaga ...

**oseba F:** Seveda prihaja, vendar le-teh ni prav veliko (napačno pakiranje, varjenje izdelkov ...).

**oseba G:** Do napak človeških virov prihaja še kar pogosto. Le-te so povezane s slabim vzdrževanjem strojev, človeškimi napakami, katere povzročajo prekinitev proizvodnega procesa, neustrezna kakovost izdelka, napačno embalaranje izdelkov ...

**oseba H:** Do tovrstnih napak prihaja srednje pogosto, le-te pa so povezane z neustrezno kakovostjo izdelkov, napačnim odpremljanjem izdelkov, napačno dostavo ...

**oseba I:** Do napak prihaja srednje pogosto, kdor dela, ta se lahko zmoti. Napake se pojavljajo tako pri nabavi surovin, predelavi le-teh ter pri izdelavi končnih izdelkov.

8. Na kratko opišite **klimo in kulturo** v Vašem podjetju. Koliko vložite v raziskave in razvoj zaposlenih? Kako pa poteka **komunikacija** med zaposlenimi in vodstvom podjetja? Kakšna je **stopnja fluktuacije** v Vašem podjetju in s katerimi dejavniki je le-ta povezana?

**oseba A:** Klima v našem podjetju je sproščena. Lahko rečem, da gre 10 % dohodka v raziskave in razvoj. Komunikacije med zaposlenimi in vodstvom podjetja je zelo veliko in le-ta poteka osebno ter vsakodnevno. Fluktuacije v našem podjetju ni veliko, kar kaže na to, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom.

**oseba B:** Klimo in kulturo bi v podjetju označila kot dobro, ni pa ravno odlična. V raziskave in razvoj se vlaga srednje veliko. Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je sproščena in na osebni ravni. Stopnja fluktuacije je nizka, le-ta pa je povečini povezana z upokojevanjem zaposlenih.

**oseba C:** Klima v podjetju je zelo avtorska – zaposleni imajo malo ali nič vpliva na sprejemanje odločitev. V raziskave se vlaga veliko denarja, v strokovni razvoj zaposlenih pa premalo. Komunikacija je opredeljena na delegiranje navodil in poročanja o opravljenem delu.

**oseba Č:** S klimo in kulturo v podjetju smo zadovoljni. V raziskave in razvoj zaposlenih veliko vlagamo, saj smo v preteklem letu izvedli nakup dveh novih strojev, kjer je potrebno zaposlene izobraževati tako doma kot v tujini. Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je sproščena in temelji na osebni ravni. Fluktuacija je v lanskem letu znašala slabih 7 %, razlogi zanjo pa so bili različni (upokojitve, novo delovno mesto ...).

**oseba D:** Klima in kultura je v našem podjetju zelo sproščena. V raziskovanje in razvoj zaposlenih vložimo veliko, saj se je vsak zaposleni v letu 2012 v povprečju izobraževal skoraj 12 ur. V raziskave in razvoj vlagamo veliko tako preko nove tehnologije kot preko

vsakoletnega natečaja t. i. " izziv leta" kjer spodbujamo nove, inovativne ideje zaposlenih. Izobraževanja so potekala tako interno kot eksterno, usmerjena pa so bila v izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, v krepitev sposobnosti vodenja, motiviranja ter v učenje tujih jezikov. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi v podjetju poteka tako na osebni ravni kot tudi preko intraneta. Stopna fluktuacije je v našem podjetju nizka (6,5 %), le-ta pa je povezana z odhodom zaposlenih v pokoj ter zaradi zamenjave obstoječih zaposlenih s fleksibilnejšo delovno silo.

**oseba E:** Klima in kultura je v našem podjetju zelo dobra, saj se zavedamo, da so zaposleni ključ do uspeha. V raziskave in razvoj v podjetju vlagamo veliko. Prav tako pa v podjetju izvajamo razna interna izobraževanja, hkrati pa so bili zaposleni napoteni tudi na seminarje in simpozije drugih izobraževalnih ustanov. Področja izobraževanja so različna od računalništva, informatike, tujih jezikov, zakonodaje pa vse tja do varstva okolja. Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je dvostranska. Zaposleni so seznanjeni z vsemi bistvenimi informacijami. V podjetju imamo izobešene oglasne deske, poslužujemo pa se tudi internih spletnih strani. Fluktuacija zaposlenih je pri nas minimalna.

**oseba F:** Klima in kultura je v našem podjetju dobra. V raziskave in razvoj zaposlenih vložimo veliko. Skrbimo za prenos dobrih poslovnih praks tako znotraj kot izven podjetja, poslužujemo pa se tako internega kot zunanjega izobraževanje za pridobitev določenih znanj zaposlenih. Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je dvostranska, prav tako pa le-ta poteka preko predstavnikov sindikata ter sveta delavcev. Poslužujemo se tudi oglasnih desk, intraneta, hkrati pa izdajamo tudi svoje glasilo. Stopnja fluktuacije je nizka, le-ta pa nastaja zaradi upokojitev, zaradi odhodov delavcev na druga delovna mesta oziroma zaradi prenehanja delovnega razmerja zaradi nedoseganja poslovnih rezultatov.

**oseba G:** Klimo in kulturo bi v našem podjetju označil kot dobro. V izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vložimo veliko, in sicer izvajamo izobraževanja o področju dela, vodenja, trženja, zdravja pri delu, higienski praksi ... V našem podjetju spodbujamo učečo se organizacijo ter skrbimo za stalen razvoj zaposlenih. Večina izobraževanj je internih, saj jih izvedemo s pomočjo lastnih kadrov. V našem podjetju poteka odprta politika komuniciranja, saj skrbimo za nemoten pretok informacij. Fluktuacija v našem podjetju je nizka in znaša nekje 2,6 %.

**oseba H:** Klima in kultura sta dobri v našem podjetju. Komunikacija poteka večinoma na osebni ravni. V podjetju pa izdajamo tudi svoje glasilo. Podjetje za svoje zaposlene organizira jezikovna izobraževanja in računalniška izobraževanja, katera potekajo predvsem interno. Pri nas je stopnja fluktuacije velika, ker je rezultat visoke bolniške odsotnosti zaposlenih. V ta namen podjetje izvaja preventivne zdravstvene ukrepe ter razgovore z vodjo oddelkov, kjer poskušajo ugotoviti morebitne vzroke bolniške odsotnosti.

**oseba I:** Klima in kultura v našem podjetju je dobra. V raziskave in razvoj zaposlenih podjetje ne vlaga prav veliko. Komunikacija je običajno osebna in dvosmerna. Fluktuacija je v podjetju visoka in znaša 6,9 %, kar je predvsem posledica odhodov zaposlenih v pokoj ter odpovedi zaradi nevarnih delovnih pogojev (delo s kemikalijami).

9. V nekaterih gospodarskih dejavnostih je močno prisotno sezonsko **nihanje števila zaposlenih**. Kako je s tem pri Vas in kako to uravnavate?

**oseba A:** Pri nas občutimo majhna sezonska nihanja zaposlenim. Tovrstna nihanja rešujemo z nadurnim delom zaposlenih ter z uvedbo študentskega dela.

**oseba B:** Pri nas ne prihaja oziroma je zelo majhno sezonsko nihanje števila zaposlenih. Le-to uravnavamo z nadurnim delom zaposlenih, saj se sezonskih delavcev ne

poslužujemo, saj v našem podjetju potrebujemo zelo kvalificirano delovno silo, katero pridobijo le z dolgotrajnim usposabljanjem.

**oseba C:** Sezonsko nihanje števila zaposlenih je močno prisotno – uravnavamo ga s planiranjem zaposlitev in sklepanjem pogodb o delu.

**oseba Č:** Sezonsko nihanje števila zaposlenih je srednje intenzivno. Le-to uravnavamo tako, da se poslužujemo sezonskih delavcev ter s povečanjem nadurnega dela zaposlenih.

**oseba D:** Sezonsko nihanje števila zaposlenih je majhno, le-to uravnavamo s sezonsko delovno silo in nadurnim delom zaposlenih.

**oseba E:** Naša dejavnost je močno odvisna od sezonskih tveganj, saj se prodaja naših izdelkov poveča v poletnem času oziroma ob lepih vremenskih razmerah. Tovrstno tveganje obvladujemo s povečanim nadurnim delom delavcev ter s študentskim delom v poletnem času.

**oseba F:** V naši dejavnosti so prisotna sezonska nihanja, saj beležimo porast prodaje v poletnih mesecih. V obvladovanju le-tega se poslužujemo tako zaposlitev za določen delovni čas kot tudi sezonskih delavcev.

**oseba G:** V našem podjetju le-to uravnavamo s sezonskimi delavci, povečanim nadurnim delom zaposlenih ter z obvezno delovno prakso naših študentov.

**oseba H:** Nihanje števila zaposlenih uravnavamo s povečanim nadurnim delom, z zaposlovanjem dijakov in študentov preko študentskega servisa ter z najemanjem delovne sile preko zaposlitvenih agencij.

**oseba I:** V naši dejavnosti ne beležimo izrazitih sezonskih nihanj, zato le-te uravnavamo z prerazporejanjem delovne sile.

10. Velikokrat so tveganja človeških virov povezana z **neustreznim ravnanjem vodij podjetja**, in sicer z neetičnim ravnanjem le-teh, s spodbujanjem raznolikosti zaposlenih ... Kako se vi s tem srečujete?

**oseba A:** Pri nas nimamo izrazitih tovrstnih problemov.

**oseba B:** Pri nas tovrstnih tveganj ne zaznavamo oziroma ne delamo velikih razlik med zaposlenimi.

**oseba C:** Ni opaziti neetičnega ravnanja ali spodbujanja razlik pri obravnavanju zaposlenih.

**oseba Č:** Ne opazimo neetičnega ravnanja vodij podjetja.

**oseba D:** Pri nas se s tovrstnim problemom ne srečujemo, saj, nasprotno, podjetje spodbuja raznolikost zaposlenih.

**oseba E:** Pri nas tovrstnega problema ne zasledimo.

**oseba F:** Tega pri nas ne zasledimo, prav nasprotno, raznolikost celo spodbujamo.

**oseba G:** V našem podjetju do tega ne prihaja, saj nudimo enake možnosti vsem ne glede na raso, versko pripadnost ali spol.

**oseba H:** Pri nas do tega ne prihaja.

**oseba I:** V našem podjetju imamo veliko raznolikosti med zaposlenimi, vendar le-to spoštujemo, nikoli nikogar ne podcenjujemo.

11. **Kraje** so vedno bolj razširjene tako znotraj kot izven podjetja. Naštejte najpogostejše kraje pri vas in kako veliko je tovrstno tveganje?

**oseba A:** Pri nas je največ kraj povezanih s krajo materiala, vendar je le-teh malo.

**oseba B:** Pri nas kraj ne beležimo, saj so le-te hudo sankcionirane.

**oseba C:** Tveganja za materialne kraje je malo zaradi dobrih evidenc drobnega inventarja in materiala. Bolj se pri nas kaže tveganje povezano s prirejanjem nastalih stroškov.

**oseba Č:** Pri nas ne beležimo kraj.

**oseba D:** Pri nas kraj ne beležimo, saj so le-te hudo kaznovane.

**oseba E:** Tovrstnega tveganja ne beležimo.

**oseba F:** Kraje ne beležimo oziroma le-teh nismo ugotovili.

**oseba G:** Kraje so povezane s krajo materiala, izdelkov, vendar le-teh skoraj ne beležimo.

**oseba H:** Kraje so povezane s krajo materiala ter končnih izdelkov, vendar so le-te minimalne.

**oseba I:** Tovrstnega tveganja pri nas ni, saj ne beležimo kraj zaposlenih.

12. Ko pride do tveganja, je najpomembnejše njegovo **obvladovanje**. Kako to poteka pri Vas? Kako ga ocenjujete? Koliko napora vložite v njegovo preprečevanje? Ali izdelujete **krizni načrt in opis delovnih mest**?

**oseba A:** V obvladovanje tveganj vložimo veliko napora. In sicer za izbor zaposlenih se poslužujemo opisa vseh delovnih mest v podjetju, kjer določimo tudi zahtevano izobrazbo. Za obvladovanje nihanja števila zaposlenih podjetje spremlja morebitni odhod zaposlenih, na primer upokojitve, saj nam to omogoča, da pravočasno nadomestimo manjkajoči kader. Hkrati pa imamo izdelan krizni načrt podjetja.

**oseba B:** V obvladovanje tveganja namenimo veliko pozornosti. Pri iskanju novih zaposlenih se poslužujemo opisa delovnih mest, kjer so natančno opredeljene zahtevane sposobnosti, znanja in veščine novo zaposlenega kandidata. V podjetju imamo tudi okvirno izdelan krizni načrt, kateri opisuje, kako ravnati, ko v podjetju nastopi določena situacija.

**oseba C:** Človeška tveganja obvladujemo z mesečnim pregledom nastalih prihodkov in odhodkov ter ob nenadnih prevelikih stroških ustrezno ukrepamo. Krizni načrt izdelujemo enkrat letno, opisa delovnih mest pa se poslužujemo, ko uvedemo novo delovno mesto ali ko se spremenijo obstoječi pogoji pri določenem delovnem mestu.

**oseba Č:** V obvladovanje tveganj vložimo veliko napora. Za posamezna delovna mesta se poslužujemo opisa delovnih mest, kjer so opisane naloge, vrste del, osnove za delo, zahtevana znanja, odgovornosti in druge zahteve. V podjetju obvladujemo tveganja tudi tako, da sproti spremljamo dogajanje v poslovnem okolju podjetja predvsem v prodajnih in nabavnih trgih. Podjetje pa ima okvirno izdelan tudi krizni načrt.

**oseba D:** Pri nas tveganje zelo dobro obvladujemo, saj vložimo veliko napora v njegovo preprečevanje. Podjetje ima v izogib tovrstnim tveganjem sprejete ukrepe na osnovi ocen tveganj delovnih mest, izvajamo redne preglede vzdrževanja opreme, izobraževanja zaposlenih, rotiranje delovnih mest v primeru fluktuacije kadra, prav tako pa je povečan pomen same varnosti pri delu. Podjetje je uvedlo v izogib tveganjem nezgod na delovnem mestu skrbništvo delovne opreme, v katerem se imenuje skrbnike strojev, kateri so zadolženi za prepoznavanje tveganj ob uporabi in vzdrževanju posamezne delovne opreme.

**oseba E:** Pri nas vsako tveganje poskušamo obvladovati, saj si želimo le-tega v bodoče zmanjšati. Da, v izogib temu izdelujemo krizni načrt, kjer je zabeleženo, kako ravnati, ko pride do tovrstnega tveganja. Pri izboru delovne sile se poslužujemo opisa delovnih mest, kjer natančno zabeležimo delovne pogoje, zaželeno znanja, sposobnosti, spretnosti ...

**oseba F:** V obvladovanje tveganja veliko vložimo, saj le-to vpliva na poslovni rezultat podjetja. V podjetju tudi evidenčno spremljamo tveganje in na podlagi le-tega sprejmemo ukrepe za njegovo obvladovanje. Krizni načrt imamo izdelan, prav tako opis delovnih mest, saj nam le-ta služi za lažje pridobivanje ustreznih kadrov.

**oseba G:** Seveda, tudi v našem podjetju veliko vložimo v obvladovanje tveganja, in sicer imamo izdelan tako opis delovnih mest kot tudi krizni načrt, kateri nam daje osnovna navodila, kako ravnati, ko pride do določenega tveganja.

**oseba H:** Vsako tveganje v našem podjetju poskušamo čim bolj opredeliti ter zmanjšati na čim manjšo raven. V podjetju se poslužujemo tako kriznega načrta kot opisa delovnih mest.

**oseba I:** V podjetju poskušamo obvladovati tveganja s pomočjo notranjih kontrol, in sicer se poslužujemo inventure ter presojanja zastavljenih in uresničenih ciljev. Nato na podlagi pridobljenih podatkov iščemo vzroke za nastanek tveganj ter jih poskušamo zmanjšati. V podjetju se poslužujemo opisov delovnih mest, pravilnikov, poslovnikov ter pooblastil.

13. Kako v Vašem podjetju poteka **ocenjevanje zaposlenih** (od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor)?

**oseba A:** V našem podjetju poteka ocenjevanje zaposlenih od zgoraj navzdol.

**oseba B:** Od zgoraj navzdol. Le-to poteka tako, da vodja posameznega oddelka opravi razgovor z zaposlenimi ter nato le-te oceni na podlagi njihovega dosedanjega dela.

**oseba C:** Ocenjevanje zaposlenih poteka od zgoraj navzdol po učinku dela, katerega opravijo zaposleni.

**oseba Č:** Ocenjevanje zaposlenih poteka oz. zgoraj navzdol, in sicer glede na kakovost dela posameznega delavca.

**oseba D:** Pri nas poteka ocenjevanje zaposlenih dvakrat letno, in sicer le-to poteka od zgoraj navzdol. Skozi le-to ocenjevanje skušamo ugotoviti skladnost sodelavcev s kompetencami in vrednotami v podjetju ter učinke samih usposabljanj zaposlenih.

**oseba E:** Pri nas poteka ocenjevanje zaposlenih od zgoraj navzdol, kar pomeni, da vodja na podlagi dosežkov zaposlenih le-tem poda ustrezno oceno.

**oseba F:** V lanskem letu smo prvič uvedli ocenjevanje zaposlenih, le-to pa poteka od zgoraj navzdol.

**oseba G:** Pri nas le-to poteka od zgoraj navzdol.

**oseba H:** Ocenjevanje zaposlenih pri nas poteka tako, da vodja posameznega obrata z zaposlenimi opravi razgovor ter le-te nato oceni.

**oseba I:** Pri nas poteka ocenjevanje samo od zgoraj navzdol, delavci se med seboj ne ocenjujejo.

14. Seveda, k uspešnejšemu delu zaposlenih pripomore ustrezno **nagrajevanje**. Kako le-to poteka pri Vas? Kako je sestavljeno plačilo zaposlenih ter kakšne vrste nagrad in pohval se poslužujete? Kakšna pa je stopnja zadovoljstva zaposlenih?

**oseba A:** Pri nas je plača sestavljena tako iz fiksnega kot iz variabilnega dela, kateri je odvisen od ocene zaposlenega, katero poda vodja podjetja. V prihodnje stremimo k temu, da bi osebna ocena zaposlenega zajemala večji procent plače posameznika (stimulacija). Poslužujemo se ustnih pohval, stopnja zadovoljstva zaposlenih je dobra.

**oseba B:** V podjetju se poslužujemo fiksne plačne strukture. Pohvale v podjetju so ustne, in sicer s pohvalo nadrejenega. Stopnjo zadovoljstva zaposlenih v našem podjetju bi ocenil kot srednjo.

**oseba C:** Nagrajevanje je pri nas vnaprej določeno z lestvico glede na učinek dela in delovno mesto. Nagrade so le denarne (v obliki dodatka pri bruto plači). Pohvale se izrekajo za izjemne dosežke, na primer za nov patent. Zaposleni na višjih položajih so zelo zadovoljni, ostali pa malo manj.

**oseba Č:** Zaposleni prejmejo plačilo na podlagi podjetniške pogodbe, katera je boljše od pogodbe za tovrstni sektor. Podjetje tudi vsako leto podeli nagrade za predlagane koristne izboljšave s strani zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je srednje.

**oseba D:** V našem podjetju nagrajujemo inovativne predloge, usposabljammo zaposlene, smo družini prijazno podjetje, kar pomeni, da omogočamo zaposlenim lažje usklajevanje dela in družine, podjetje prav tako organizira razna športna in družabna srečanja za zaposlene, prav tako vsakoletno izbiramo »naj sodelavce«, otroke zaposlenih obišče Dedek Mraz ... Plača je tako sestavljena iz variabilnega kot iz fiksnega dela. Stopnja zadovoljstva pa je, vsaj kot jaz menim, velika.

**oseba E:** Plača zaposlenih je sestavljena tako iz fiksnega dela kot iz variabilnega dela. Pohvale v podjetju so predvsem ustne, in sicer v obliki pohvale nadrejenega. Stopnja zadovoljstva zaposlenih pri nas je velika.

**oseba F:** Poslužujemo se tako fiksnega kot variabilnega dela nagrajevanja. V ta namen smo lani sprejeli podjetniško kolektivno pogodbo, katera nagrajuje glede na rezultate zaposlenih. V podjetju imamo organizirano dodatno pokojninsko zavarovanje za zaposlene, v katerega se lahko le-ti vključijo, prav tako pa imajo zaposleni možnost ugodne nastanitve v počitniških kapacitetah podjetja. Deležni so tudi plačevanja dela dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, kateri ni urejen z javnim zdravstvenim sistemom. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je velika, kar je odraz vseh naštetih ugodnosti zaposlenih.

**oseba G:** V našem podjetju se poslužujemo samo fiksnega nagrajevanja, katero je odvisno od vrste dela oziroma tarifnega razreda. Zaposlene nagrajujemo od jubileju zaposlitve (za 10, 20, 30 ... delovne dobe). Glede stopnje zadovoljstva pa bi bilo potrebno govoriti z zaposlenimi.

**oseba H:** Plača je v našem podjetju sestavljena tako iz fiksnega kot variabilnega dela, kateri je odvisen od delovne uspešnosti zaposlenega. Zaposleni v našem podjetju prejemajo tudi ugodnosti, kot sta dodatno kolektivno nezgodno zavarovanje ter dodatno pokojninsko zavarovanje. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je zadovoljiva, kar ugotavljamo z izpolnjenimi vprašalniki zaposlenih.

**oseba I:** Plača zaposlenih je sestavljena tako iz fiksnega kot iz variabilnega dela, kateri je vezan na delovno uspešnost posameznika. Posebnih nagrad in pohval zaposlenih se ne poslužujemo. Menim, da je stopnja zadovoljstva srednja predvsem zaradi težkih delovnih pogojev (kemikalije).

## Priloga 6: Prikaz tem, kod in kategorij

*Tabela 2: Teme, kode in kategorije*

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>A1)</b> V našem podjetju je največje človeško tveganje, in sicer odhod strokovnega kadra. Le-to merimo z letnimi evidencami.	Odhod strokovnega kadra  Letne evidence	<b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b>

<p><b>B1)</b> Zasledimo tveganja povezana s krajo ter konflikti med zaposlenimi. Kraje merimo oziroma nadziramo s sprotnim pregledom zalog ter mesečnimi in letnimi inventurami. Osebne konflikte rešujemo sprotni ter vzdržujemo pozitivno klimo med zaposlenimi.</p>	<p>Kraje</p> <p>Konflikti med zaposlenimi</p> <p>Sprotno pregledovanje zalog</p> <p>Mesečne in letne inventure</p> <p>Sprotno reševanje konfliktov</p>	
<p><b>C1)</b> Pri nas je izrazita fluktuacija zaposlenih. Leto merimo z letnimi statistikami zaposlenih. Ker na naše podjetje vplivajo sezonska nihanja, je veliko menjav med zaposlenimi oziroma so le redki zaposleni za nedoločen čas.</p>	<p>Fluktuacija zaposlenih</p> <p>Letne statistike zaposlenih</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<p><b>Č1)</b> V našem podjetju zasledimo človeška tveganja, kot so: nezgode pri delu, nepričakovane odsotnosti zaposlenih, fluktuacija, napake zaposlenih v proizvodnih procesih ter tveganja glede neustrezne kakovosti surovin dobaviteljev. Njihov vpliv zabeležimo ter le-tega grafično prikažemo v poslovnem poročilu, če pride do prevelikih odstopanj, na podlagi le-tega ukrepamo.</p>	<p>Nezgode pri delu</p> <p>Nepričakovane odsotnosti zaposlenih</p> <p>Fluktuacija</p> <p>Napake zaposlenih v proizvodnih procesih</p> <p>Neustrezne kakovosti surovin</p> <p>Poslovno poročilo</p>	<p><b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b></p>



<p><b>D1)</b> V našem podjetju zasledimo predvsem naslednja tveganja človeških virov, in sicer: tveganja, katera so povezana z varnostjo pri delu (nezgode in delo z nevarnimi snovmi), ter tveganja, povezana z daljšo odsotnostjo zaposlenih. Pojavlja pa se tudi tveganje menjave tehnologije, tveganja povezana s kakovostjo izdelkov. Tovrstna tveganja merimo z letnimi statistikami.</p>	<p>Nezgode pri delu</p> <p>Daljša odsotnost zaposlenih</p> <p>Tveganje povezano z menjavo tehnologije</p> <p>Tveganje kakovosti izdelkov</p> <p>Letne statistike</p>	
---	--	--

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>E1)</b> Pri nas zasledimo tveganje zanesljivosti dobaviteljev, v izogib tovrstnemu tveganju se poslužujemo večjega števila le-teh. Prav tako se pojavlja tveganje razpoložljivosti proizvodnih kapacitet, katero obvladujemo z vzdrževanjem in preventivnimi pregledi. Tveganja glede upravljanja človeških virov pa obvladujemo s preventivnimi pregledi</p>	<p>Tveganje zanesljivosti dobaviteljev</p> <p>Tveganje razpoložljivosti proizvodnih kapacitet</p> <p>Tveganja upravljanja človeških virov</p> <p>Preventivni pregledi delovnih pogojev</p>	<p><b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b></p>

delovnih pogojev ...		
<b>F1)</b> Tveganja, katera se pojavljajo, so povezana tako z napakami proizvodnih procesov, odsotnostjo zaposlenih, fluktuacijo ... Le-te spremljamo preko letnih statistik in s pomočjo letih sprejemamo ukrepe za njihovo obvladovanje.	<p>Napake proizvodnih procesov</p> <p>Odsotnost zaposlenih</p> <p>Fluktuacija</p> <p>Letne statistke</p>	
<b>G1)</b> Pri nas zasledimo tveganja, katera so povezana z napakami poslovnih procesov. Le-te obvladujemo z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih.	<p>Napake v poslovnih procesih</p> <p>Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>H1)</b> Zasledimo predvsem človeška tveganja, katera so povezana z bolniško odsotnostjo zaposlenih ter napakami zaposlenih v samem proizvodnem procesu. Našteta tveganja uravnavamo z anketo, s katerimi poskušamo	<p>Bolniška odsotnost zaposlenih</p> <p>Napake zaposlenih v proizvodnem procesu</p>	<b>Tveganja človeških virov in orodja za merjenje njihovega vpliva</b>

<p>ugotoviti razlog za povečano bolniško odsotnost zaposlenih, napake v proizvodnem procesu pa obvladujemo z vhodnimi, vmesnimi in končnimi kontrolami.</p>	<p>Anketa</p> <p>Vhodne, vmesne in končne kontrol</p>	
<p><b>I1)</b> Tveganja, katera se pojavljajo, so povečane bolniške odsotnosti zaposlenih, tveganja nastankov nesreč, nedovoljeni izpusti v okolje ... Vsa tveganja spremljamo v evidencah ter jih skušamo v prihodnje zmanjšati.</p>	<p>Bolniške odsotnosti zaposlenih</p> <p>Tveganja nastankov nesreč</p> <p>Nedovoljenih izpustov v okolje</p> <p>Spremljanje tveganj v evidencah</p>	
<p><b>A2)</b> Pri nas je najpogostejše operativno tveganje. Razlogi za to so, da z odhodom že usposobljenega kadra, težko pridobimo nov kader s tovrstnim znanjem oziroma se pojavlja tveganje, povezano z izobraževanjem in usposabljanjem le-tega.</p>	<p>Operativno tveganje</p> <p>Vzroki</p>	<p><b>Oblika tveganja človeških virov in njeni vzroki</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>B2)</b> Operativno tveganje, saj je naša dejavnost močno specializirana, zato je z odhodom delovne sile le-to težko nadomestiti. Ko pride do menjave določene tehnologije, pa je potrebno dalj časa zaposlene izobraževati ter</p>	<p>Operativno tveganje</p> <p>Vzroki</p>	<p><b>Oblika tveganja človeških virov in njeni vzroki</b></p>

usposabljati.		
<b>C2)</b> Strateško tveganje, katero se kaže v neustreznem izvajanju sprejetih odločitev, neupoštevanju zastavljenih ciljev, rokov...	Strateško tveganje Vzroki	
<b>Č2)</b> Lahko bi rekli operativno tveganje, saj podjetje veliko investira v novo opremo, stroje in s tem se povečuje tveganje neustreznega izvajanja postopkov, procesov... Hkrati pa se pojavlja tudi tveganje n neustrezne kakovosti surovin, katere kupimo od lokalnih kmetov.	Operativno tveganje Vzroki	
<b>D2)</b> Menim, da je najbolj izrazito strateško tveganje in s tem povezano tveganje učinkovitosti in ustreznosti določenih postopkov, razvoja določenih izdelkov ...	Strateško tveganje Vzroki	
<b>E2)</b> Lahko bi rekli operativno tveganje, katero je povezano z ne uspešnim izvajanjem notranjih postopkov in procesov.	Operativno tveganje Vzroki	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>F2)</b> Zaradi velikih investicij v novo opremo, bi tukaj izpostavil	Operativno tveganje	<b>Oblika tveganja človeških virov in njeni vzroki</b>

operativno tveganje, katero se kaže kot napake v proizvodnih procesih, izobraževanju in usposabljanju zaposlenih ...	Vzroki	
<b>G2)</b> Lahko bi izpostavili operativno tveganje in s tem povezane napake poslovnih proces. V našem podjetju veliko vlagamo v novo tehnologijo, zato je še toliko bolj pomembno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	Operativno tveganje Vzroki	
<b>H2)</b> Izpostavila bi operativno tveganje, katero je povezano z napakami v proizvodnem procesu, saj je največ delovne sile zaposlene prav v proizvodnem procesu.	Operativno tveganje vzroki	
<b>I2)</b> Operativno tveganje, in s tem povezane investicije v novo opremo, saj je potrebno opremo v našem podjetju stalno vzdrževati, posodabljati. Zaposlene je potrebno stalno izobraževati in usposabljati.	Operativno tveganje Vzroki	
<b>A3)</b> Veliko	Veliko	
<b>B3)</b> Veliko vplivajo, vendar se v našem podjetju trudimo, da težave rešujemo sproti ter tako poskušamo zmanjšati vpliv le teh na poslovanje.	Veliko	<b>Vpliv tveganj človeških virov na poslovne rezultate</b>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<b>C3)</b> Veliko. Saj na primer strateško tveganje močno vpliva na višino dobička in	Veliko	<b>Vpliv tveganj človeških virov na poslovne rezultate</b>

povzročča večjo odvisnost od bank (zaradi potreb po kreditih).		
<b>Č3)</b> Zmerno, saj le-te poskušamo obvladovati.	Zmerno	
<b>D3)</b> Tovrstno tveganje je zmerno.	Zmerno	
<b>E3)</b> Človeško tveganje je pri nas srednje veliko.	Srednje veliko	
<b>F3)</b> Srednje veliko	Srednje veliko	
<b>G3)</b> Srednje veliko	Srednje veliko	
<b>H3)</b> Srednje veliko	Srednje veliko	
<b>I3)</b> Srednje veliko	Srednje veliko	
<b>A4)</b> Največ človeških tveganj opazimo na višjih ravneh. Saj je tam odgovornost večja in s tem so tudi posledice napak večje.	Na višjih ravneh vzroki	<b>Raven tveganja človeških virov in njihovi vzroki</b>
<b>B4)</b> Na višjih ravneh zaradi večje odgovornosti so s tem povezana tudi večja tveganja.	Na višjih ravneh vzroki	
<b>C4)</b> Najpogostejše so na višjih ravneh zaradi premajhnih vodstvenih in ekonomskih znanj.	Na višjih ravneh vzroki	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>Č4)</b> Na višjih ravneh, saj se s povečanjem odgovornosti povečuje tudi	Na višjih ravneh	<b>Raven tveganja človeških virov in njihovi vzroki</b>

tveganje.	vzroki	
<b>D4)</b> Na višjih ravneh, saj imajo le-ti več odgovornosti.	Na višjih ravneh vzroki	
<b>E4)</b> Na višjih ravneh, saj je strokovne delavce težje nadomestiti v primeru izostanka hkrati pa običajno njihove napake povzročijo večje finančne izgube.	Na višjih ravneh vzroki	
<b>F4)</b> Na višjih ravneh delovne sile, zaredi sprejetih napačnih odločitev katere imajo velik pomen na poslovanje.	Na višjih ravneh vzroki	
<b>G4)</b> Težko bi se opredelila, saj tveganja srečamo tako na nižjih kot na višjih ravneh. Je pa res, da imajo tveganja na višjih ravneh bolj negativne posledice, saj so le-te običajno povezane z večjo odgovornostjo.	Na obeh ravneh	
<b>H4)</b> Tveganja zasledimo tako na višjih kot na nižjih ravneh. Vendar tveganja na višjih ravneh povzročajo večje finančne izgube.	Na obeh ravneh	
<b>I4)</b> Težko bi se opredelil, saj tveganja zasledimo tako na nižjih kot na višjih ravneh delovne sile.	Na obeh ravneh	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<b>A5)</b> Tovrstna tveganja so srednje intenzivna. Le-te zaznamo kot spreminjanje		<b>Intenzivnost spreminjanja</b>

oz. uvedbo novih predpisov ter standardov. Kar povzroča več dela in višje stroške.	Srednje intenzivna	<b>zakonodaje in regulativ</b>
<b>B5)</b> Tveganja povezana s spreminjanjem zakonodaje in regulativ se v našem podjetju kažejo v manjši meri.	Malo intenzivna	
<b>C5)</b> Tovrstno tveganje je srednje intenzivno.	Srednje intenzivna	
<b>Č5)</b> Tovrstno tveganje je srednje intenzivno, saj se zakoni in regulative v naši panogi ne spreminjajo tako intenzivno. Naše podjetje ima več standardov kakovosti ter certifikatov, katere moramo letno obnavljati, saj s pomočjo le teh dokazujemo visoko raven kakovosti naših proizvodov.	Srednje intenzivno	
<b>D5)</b> Ker podjetje deluje na mednarodnih trgih prihaja pogosto do spreminjanja zakonodaje in regulativ, katera je vezana na varnost hrane in na zdravstveni vidik le-te. Vsaka sprememba zakonodaje povzroča višje stroške ter možnost zmanjšanja poslovanja.	Zelo intenzivno	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>E5)</b> Tovrstno tveganje je srednje intenzivno, pojavlja pa se v povezavi s	Srednje intenzivno	<b>Intenzivnost spreminjanja zakonodaje in regulativ</b>



spreminjanjem zakonodaje in regulativ glede higienskih ukrepov.		
<b>F5)</b> Tovrstno tveganje je srednje intenzivno, le-tega pa dobro obvladujemo.	Srednje intenzivno	
<b>G5)</b> To tveganje je srednje intenzivno in sicer prihaja do sprememb veterinarsko-sanitarnih predpisov.	Srednje intenzivno predpisov	
<b>H5)</b> To tveganje je srednje intenzivno	Srednje intenzivno	
<b>I5)</b> Pri nas prihaja pogosto do sprememb zakonodaje in regulativ kot je na primer sprememba direktive IED, katera dovoljuje količino izpustov snovi v okolje. V ta namen sprotno poskušamo čim bolj znižati vpliv emisij.	Srednje intenzivno	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>A6)</b> Pri nas imamo več oblik zaposlovanja in sicer ena izmed teh je, da kader	Poizkusno delo	<b>Iskanje zaposlenih</b>

<p>najprej bolje spoznamo preko poizkusnega dela, nato na podlagi le-tega izberemo oziroma zaposlimo kader. Druga oblika izbire zaposlenih pa poteka preko kadrovskih štipendij, saj tako pridobimo kvalificirane delavce. S tovrstnima metodam pridobimo dober kader. Na splošno pa lahko rečem, da je na trgu premalo oziroma je težko dobiti kvalificirane delavce.</p>	<p>Kadrovske štipendije</p>	
<p><b>B6)</b> Za to namenimo veliko časa in pozornosti. Iskanje novih zaposlenih poteka preko Zavoda za zaposlovanje ali pa preko študentskega servisa, če iščemo študente. Hkrati pa podjetje podeljuje tudi kadrovske štipendije. S tovrstno metodo pridobimo dober kader, veliko pozornosti namenimo samemu razgovoru s kandidati, kjer le-te boljše spoznamo. Menim, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile.</p>	<p>Zavod za zaposlovanje Študentski servis Kadrovske štipendije Razgovor s kandidati Dober kader Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	<p><b>Iskanje zaposlenih</b> <b>Kakovost kadra</b> <b>Kvalificirana delovna sila</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>C6)</b> Seveda iskanju zaposlenih namenimo veliko časa, saj je dober</p>	<p>Zavod za zaposlovanje</p>	<p><b>Iskanje zaposlenih</b></p>

<p>kader odločilen pri doseganju konkurenčne prednosti. Kandidate za zaposlitev najdemo preko zavoda za zaposlovanje ali pa s pomočjo dodeljevanja kadrovskih štipendij. Pri zaposlovanju novih kadrov je bistven razgovor s kandidatom. Ko se odločimo za zaposlitev določenega kandidata, sledi še enomesečno poskusno delo v našem podjetju. S tovrstno metodo zaposlovanja pridobimo dober kader, hkrati pa menim, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile.</p>	<p>Kadrovske štipendije</p> <p>Razgovor z kandidatom</p> <p>Poizkusno delo</p> <p>Dober kader</p> <p>Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	<p><b>Kakovost kadra</b></p> <p><b>Kvalificirana delovna sila</b></p>
<p>Č6) Iskanje zaposlenih poteka po ustaljenem vzorcu in sicer z objavo prostega delovnega mesta. Nato na podlagi kompetenc, znanj in veščin izberemo najboljšega kandidata, katerega nato s pomočjo mentorja uvedemo v delovni proces. S to metodo zaposlovanja pridobimo dober kader, obenem pa menim, da je na trgu dela dovolj kvalificirane delovne sile.</p>	<p>Objava prostega delovnega mesta</p> <p>Mentorstvo novemu kandidatu</p> <p>Dober kader</p> <p>Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p>D6) V našem podjetju veliko časa oziroma pozornosti namenimo za</p>	<p>Podroben opis delovnega</p>	<p><b>Iskanje zaposlenih</b></p>

<p>iskanje novih zaposlenih. Le-to poteka tako, da objavimo prosto delovno mesto (opis delovnega mesta, zahtevana izobrazba, znanja, sposobnost ... ). Nato na podlagi razgovorov izberemo najboljšega kandidata. Druga oblika zaposlovanje pa je preko kadrovske štipendije. S to metodo dobimo dober kader, saj se zavedamo, da zaposleni veliko prispevajo k uspehu podjetja. Menimo, da je na trgu dovolj kvalificirane delovne sile, vendar je le-to velikokrat potrebno uvajati dalj časa.</p>	<p>mest</p> <p>Razgovor s kandidati</p> <p>Kadrovske štipendije</p> <p>Dober kader</p> <p>Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	<p><b>Kakovost kadra</b></p> <p><b>Kvalificirana delovna sila</b></p>
<p><b>E6)</b> Za izbor pravih zaposlenih namenimo veliko časa, saj se zavedamo, da so le ti ključ do uspeha. Nove zaposlene iščemo tako, da objavimo razpis o prostem delovnem mestu, zaželenih kompetencah, znanjih,.... Nato sledi izbor najboljšega kandidata, katerega nato postopno uvedemo v samo delo. S to vrstno metodo dobimo dovolj dober kader, hkrati pa menimo, da se izobrazbena struktura izboljšuje saj je na trgu vedno več izobražene delovne sile.</p>	<p>Objava razpisa o prostem delovnem mestu</p> <p>Podroben opis dela</p> <p>Postopna uvedba v delo</p> <p>Dober kader</p> <p>Kvalificirana delovna sila</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<p><b>F6)</b> Najpogosteje se poslužujemo tradicionalnih metod zaposlovanja, in</p>	<p>Objava oglasa o prostem delovnem mestu</p>	<p><b>Iskanje zaposlenih</b></p>

<p>sicer tako, da objavimo oglas za prosto delovno mesto in na podlagi le-tega izberemo najboljšega kandidata. Kar nekaj pa imamo naših štipendistov, katerim podeljujemo kadrovske štipendije. Menim, da s tovrstno metodo zaposlovanja pridobimo dober kader. Na trgu je veliko kvalificirane delovne sile, vendar je potrebno le-to nato usposobiti, da pridobi specifična znanja.</p>	<p>Kadrovske štipendije</p> <p>Dober kader</p> <p>Veliko kvalificirane delovne sile</p>	<p><b>Kakovost kadra</b></p> <p><b>Kvalificirana delovna sila</b></p>
<p><b>G6)</b> Iskanje novega kadra poteka tako, da se poda prijavo o prostem delovnem mestu na Zavod za zaposlovanje. Nato izmed vseh kandidatov nato izberemo nekaj najbolj ustreznih. Nato na podlagi razgovorov izberejo najustreznejšega, s katerim se sklene pogodba o zaposlitvi ter se mu določi vodjo, katera ga uvede v delo. Nekaj pa imamo tudi štipendistov. Mislím, da je naš kader zelo dober, hkrati pa menim, da je na trgu veliko kvalificirane delovne sile, vendar je le to potrebno uvesti v delo, da pridobijo specifična znanja.</p>	<p>Objava oglasa o prostem delovnem mestu na Zavodu za zaposlovanje</p> <p>Razgovor s kandidati</p> <p>Sklenitev pogodbe o zaposlitvi</p> <p>Mentorstvo</p> <p>Dober kader</p> <p>Veliko kvalificirane delovne sile</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>H6)</b> Pri nas poteka iskanje zaposlenih po standardnem postopku, in sicer najprej</p>	<p>Objava oglasa o prostem delovnem mestu</p>	<p><b>Iskanje zaposlenih</b></p>

<p>objavimo oglas za prosto delovno mesto, nato sledijo razgovori, kjer izberemo najbolj primerne kandidata. S tovrstno metodo pridobimo dober kader. Menim pa, da na trgu primanjkuje določene delovne sile kot so peki, živilski delavci, vzdrževalci ter skladiščniki.</p>	<p>Razgovor s kandidati</p> <p>Dober kadra</p> <p>Pomanjkanje določene delovne sile</p>	<p><b>Kakovost kadra</b></p> <p><b>Kvalificirana delovna sila</b></p>
<p><b>I6)</b> Kandidate podjetje pridobi tako, da objavi prosto delovno mesto ter nato na podlagi razgovora izbere najbolj primerne kandidata. Podjetje pridobi zaposlene tudi s podeljevanjem kadrovske štipe. S tovrstno metodo pridobimo dober kader. Na trgu dela je dovolj kvalificirane delovne sile, vendar je potrebno le to nato usposobiti.</p>	<p>Objava prostega delovnega mesta</p> <p>Razgovor s kandidat</p> <p>Kadrovske štipe</p> <p>Dober kader</p> <p>Dovolj kvalificirane delovne sile</p>	
<p><b>A7)</b> Do napak človeških virov prihaja srednje pogosto. Napake so povezane s pakiranjem, napačno odpremo blaga ter povečanim blagom neustrezne kakovosti – t.i. "škart".</p>	<p>Srednje pogosto - napake pri pakiranju, napačni odpremi blaga, napačni strategiji ter povečanim blagom neustrezne kakovosti.</p>	<p><b>Pogostost in vrste napak v poslovnem procesu</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>B7)</b> Do napak prihaja srednje pogosto. Napake so povezane s slabo</p>	<p>Srednje pogosto - slaba kakovost izdelkov, napake pri embaliranju ter pri dostavi</p>	<p><b>Pogostost in vrste napak v poslovnem procesu</b></p>

kakovostjo izdelkov, s napakami pri embalaranju ter z napačno dostavo blaga.	blaga	
<b>C7)</b> Seveda do tovrstnih napak prihaja, vendar le-te niso prav pogoste. Napake se lahko pripetijo v vseh fazah proizvodnih procesov, in sicer od neustrezne kakovosti surovin, napak na embalaži ...	Srednje pogosto - neustrezna kakovost surov, napake na embalaži...	
<b>Č7)</b> Do napak prihaja srednje pogosto. Napake so povezane predvsem z napakami pri pakiranju.	Srednje pogosto - napake pri pakiranju	
<b>D7)</b> Prihaja predvsem do nenačrtovanih zastavitve proizvodnih procesov, vendar tovrstno tveganje ocenjujemo kot zmerno.	Srednje pogosto oziroma zmerno - nenačrtovane zaustavitve proizvodnih procesov	
<b>E7)</b> Seveda, da občasno prihaja do napak. Napake so povezane z napakami pri pakiranju, pri napačni dostavi blaga ...	Srednje pogosto - napake pri pakiranju in dostavi blaga	
<b>F7)</b> Seveda prihaja, vendar le teh ni prav veliko (napačno pakiranje, varjenje izdelkov ...).	Srednje pogosto - napačno pakiranje in varjenje izdelkov	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>G7)</b> Do napak človeških virov prihaja še kar pogosto. Le-te so povezane	Pogosto - slabo vzdrževanje strojev, človeške napake katere povzročajo prekinitve	<b>Pogostost in vrste napak v poslovnem procesu</b>

s slabim vzdrževanjem strojev, človeškimi napakami, katere povzročajo prekinitev proizvodnega procesa, neustrezna kakovost izdelka, napačno embaliranje izdelkov ...	proizvodnih procesov, neustrezne kakovosti izdelkov in napačno embaliranje	
<b>H7)</b> Do tovrstnih napak prihaja srednje pogosto, le-te pa so povezane z neustrezno kakovostjo izdelkov, napačnim opremljanjem izdelkov, napačno dostavo ...	Srednje pogosto - neustrezna kakovost izdelkov, napačno opremljanje izdelkov in napačna dostava	
<b>I7)</b> Do napak prihaja srednje pogosto, kdor dela, ta se lahko zmoti. Napake se pojavljajo tako pri nabavi surovin, predelavi le teh ter pri izdelavi končnih izdelkov.	Srednje pogosto - napake pri nabavi surovin, predelavi ter pri izdelavi končnih izdelkov	
<b>A8)</b> Klima v našem podjetju je sproščena. Lahko rečem, da gre 10 % dohodka v raziskave in razvoj. Komunikacije med zaposlenimi in vodstvom podjetja je zelo veliko in le ta poteka osebno ter vsakodnevno. Fluktuacija v našem podjetju ni velika, kar kaže na to, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom.	Klima je sproščena 10% dohodka namenimo za raziskave in razvoj Komunikacija osebna ter vsakodnevna Fluktuacija nizka - zaposleni zadovoljni z delovnim mestom	<b>Klima</b> <b>Raziskave in razvoj</b>  <b>Komunikacija</b> <b>Fluktuacija</b>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>B8)</b> Klimo in kulturo bi v podjetju označila kot dobro, ni pa ravno odlična.		<b>Klima</b>



<p>V raziskave in razvoj se vlaga srednje veliko. Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je sproščena in na osebni ravni. Stopnja fluktuacije je nizka, le-ta pa je povečini povezana z upokojevanjem zaposlenih.</p>	<p>Klima in kultura dobra</p> <p>Srednje veliko vlaganje v raziskave in razvoj</p> <p>Komunikacija sproščena in na osebni ravni</p> <p>Stopnja fluktuacije nizka - upokojevanje zaposlenih</p>	<p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
<p><b>C8)</b> Klima v podjetju je zelo avtorska - zaposleni imajo malo ali nič vpliva na sprejemanje odločitev. V raziskave se vlaga veliko denarja, v strokovni razvoj zaposlenih pa premalo. Komunikacija je opredeljena na delegiranje navodil in poročanja o opravljenem delu.</p>	<p>Klima je avtorska</p> <p>Veliko vlaganje v raziskave, majhno vlaganje v strokovni razvoj zaposlenih</p> <p>Komunikacija je opredeljena na delegiranje navodil in poročanje o opravljenem delu</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p>
<p><b>Č8)</b> S klimo in kulturo v podjetju smo zadovoljni. V raziskave in razvoj zaposlenih veliko vlagamo, saj smo v preteklem letu izvedli nakup dveh novih strojev, kjer je potrebno zaposlene izobraževati tako doma kot v tujini. Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je sproščena in temelji na osebni ravni. Fluktuacija je v lanskem letu znašala slabih 7%, razlogi zanjo pa so bili različni (upokojitve, novo delovno mesto ...).</p>	<p>Klima in kultura dobra</p> <p>Veliko vlaganje v raziskave in razvoj</p> <p>Komunikacija sproščena in na osebni ravni</p> <p>Fluktuacija je v lanskem letu znašala 7% - upokojitve in nova delovna mesta</p>	<p><b>Klima</b></p> <p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>D8)</b> Klima in kultura je v našem podjetju zelo sproščena. V raziskovanje</p>	<p>Klima in kultura sproščena</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p>

<p>in razvoj zaposlenih vložimo veliko saj je vsak zaposleni v letu 2012 v povprečju izobraževal skoraj 12 ur. V raziskave in razvoj vlagamo veliko tako preko nove tehnologije kot preko vsakoletnega natečaja t. i. "izziv leta" kjer spodbujamo nove, inovativne ideje zaposlenih. Izobraževanja so potekala tako interno kot eksterno usmerjena pa so bila v izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, v krepitev sposobnosti vodenja, motiviranja ter v učenje tujih jezikov.</p> <p>Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi v podjetju poteka tako na osebni ravni kot tudi preko intraneta. Stopna fluktuacije je v našem podjetju nizka (6,5%), le-ta pa je povezana z odhodom zaposlenih v pokoj ter zaradi zamenjave obstoječih zaposlenih s fleksibilno delovno silo.</p>	<p>Veliko vlaganje v raziskave in razvoj - nova tehnologija, natečaj "izziv leta" in izobraževanja</p> <p>Komunikacija osebna kot trudi preko intraneta</p> <p>Stopnja fluktuacije je nizka - upokojevanje in zamenjava delovne sile</p>	<p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
--	--	--

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<p><b>E8)</b> Klima in kultura je v našem podjetju zelo dobra, saj se zavedamo, da so</p>	<p>Klima in kultura dobra</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Raziskave in razvoj</b></p>

<p>zaposleni ključ do uspeha. V raziskave in razvoj v podjetju vlagamo veliko. Prav tako pa v podjetju izvajamo razna interna izobraževanja, hkrati pa so bili zaposleni napoteni tudi na seminarje in simpozije drugih izobraževalnih ustanov. Področja izobraževanja so različna od računalništva, informatike, tujih jezikov, zakonodaje pa vse tja do varstva okolja.</p> <p>Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je dvostranska. Zaposleni so seznanjeni z vsemi bistvenimi informacijami. V podjetju imamo izobešene oglasne deske, poslužujemo pa se tudi internih spletnih strani. Fluktuacija zaposlenih je pri nas minimalna.</p>	<p>Vlaganje v raziskave in razvoj</p> <p>Komunikacija poteka dvostransko, preko oglasnih desk in preko spletnih strani</p> <p>Fluktuacija je minimalna</p>	<p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
--	--	--

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
F8) Klima in kultura je v		

<p>našem podjetju dobra. V raziskave in razvoj zaposlenih vložimo veliko. Skrbimo za prenos dobrih poslovnih praks tako znotraj kot izven podjetja, poslužujemo pa se tako internega kot zunanjega izobraževanja za pridobitev določenih znanj zaposlenih. Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom podjetja je dvostranska, prav tako pa le-ta poteka preko predstavnikov sindikata ter sveta delavcev. Prav tako pa se poslužujemo tudi oglasnih desk, intraneta, hkrati pa izdajamo tudi svoje glasilo. Stopnja fluktuacije je nizka, le-ta pa nastaja zaradi upokojitev, zaradi odhodov delavcev na druga delovna mesta oziroma zaradi prenehanja delovnega razmerja zaradi nedoseganja poslovnih rezultatov.</p>	<p>Klima in kultura je dobra</p> <p>Veliko vlaganje v raziskave in razvoj zaposlenih - prenos dobrih poslovnih praks in izobraževanja</p> <p>Komunikacija je dvostranska ali pa preko predstavnikov sindikata ter sveta delavcev.</p> <p>Oglasne deske</p> <p>Intranet</p> <p>Glasilo</p> <p>Fluktuacija je nizka - odhodi zaposlenih in prenehanje delovnega razmerja</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
---	--	---

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------

<p><b>G8)</b> Klimo in kulturo bi v našem podjetju označil kot dobro. V izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vložimo veliko, in sicer izvajamo izobraževanja o področju dela, vodenja, trženja, zdravja pri delu, higienski praksi ... V našem podjetju spodbujamo učečo se organizacijo ter skrbimo za stalen razvoj zaposlenih. Večina izobraževanj je internih, saj jih izvedemo s pomočjo lastnih kadrov. V našem podjetju poteka odprta politika komuniciranja, saj skrbimo za nemoten pretok informacij. Fluktuacija je nizka in znaša nekje 2,6 %.</p>	<p>Klima in kultura dobri</p> <p>Vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih</p> <p>Spodbujanje učeče se organizacije</p> <p>Odrta politika komuniciranja</p> <p>Fluktuacija nizka</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
<p><b>H8)</b> Klima in kultura sta dobri v našem podjetju. Komunikacija poteka večinoma na osebni ravni. V podjetju pa izdajamo tudi svoje glasilo. Podjetje za svoje zaposlene organizira jezikovna izobraževanja in računalniška izobraževanja, katera potekajo predvsem interno. Pri nas je stopnja fluktuacije velika, ker je rezultat visoke bolniške odsotnosti zaposlenih. V ta namen podjetje izvaja preventivne zdravstvene ukrepe ter razgovore z vodjo oddelkov, kjer poskušajo ugotoviti morebitne vzroke bolniške odsotnosti.</p>	<p>Klima in kultura dobri</p> <p>Komunikacija na osebni ravni</p> <p>Glasilo</p> <p>Izobraževanja</p> <p>Velika stopnja fluktuacije</p> <p>Visoka bolniška odsotnost</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Izobraževanja</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------

<p><b>I8)</b> Klima in kultura v našem podjetju je dobra.</p> <p>V raziskave in razvoj zaposlenih podjetje ne vlaga prav veliko. Komunikacija je običajno osebna in dvosmerna. Fluktuacija je v podjetju visoka in znaša 6, 9%, kar je predvsem posledica odhodov zaposlenih v pokoj ter odpovedi zaradi nevarnih delovnih pogojev (delo s kemikalijami).</p>	<p>Klima in kultura dobra</p> <p>Malo vlaganja v raziskave in razvoj</p> <p>Komunikacija je osebna in dvosmerna</p> <p>Fluktuacija visoka - odhodi zaposlenih v pokoj in odhodi zaradi slabih delovnih pogojev</p>	<p><b>Klima in kultura</b></p> <p><b>Raziskave in razvoj</b></p> <p><b>Komunikacija</b></p> <p><b>Fluktuacija</b></p>
<p><b>A9)</b> Pri nas občutimo majhna sezonska nihanja zaposlenim. Tovrstna nihanja rešujemo z nadurnim delom zaposlenih ter z uvedbo študentskega dela.</p>	<p>Majhna sezonska nihanja - nadurno delo zaposlenih ter študentsko delo</p>	
<p><b>B9)</b> Pri nas ne prihaja oziroma je zelo majhno sezonsko nihanje števila zaposlenih. Le to uravnavamo z nadurnim delom zaposlenih, saj se sezonskih delavcev ne poslužujemo, saj v našem podjetju potrebujemo zelo kvalificirano delovno silo, katero pridobijo le z dolgotrajnim usposabljanjem.</p>	<p>Majhno sezonsko nihanje - nadurno delo zaposlenih</p>	<p><b>Sezonska nihanja zaposlenih in njihovo uravnavanje</b></p>
<p><b>C9)</b> Sezonsko nihanje števila zaposlenih je močno prisotno - uravnavamo ga s planiranjem zaposlitev in sklepanjem pogodb o delu.</p>	<p>Močno sezonsko nihanje - planiranje zaposlitev in sklepanje pogodb o delu.</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------

<p><b>Č9)</b> Sezonsko nihanje števila zaposlenih je srednje intenzivno. Le-to uravnavamo tako, da se poslužujemo sezonskih delavcev ter s povečanjem nadurnega dela zaposlenih.</p>	<p>Srednje intenzivno sezonsko nihanje - sezonski delavci ter povečanje nadurnega dela</p>	
<p><b>D9)</b> Sezonsko nihanje števila zaposlenih je majhno, le-to uravnavamo s sezonsko delovno silo in nadurnim delom zaposlenih.</p>	<p>Velika sezonska nihanja - povečanje nadurnega dela ter študentska pomoč</p>	
<p><b>E9)</b> Naša dejavnost je močno odvisna od sezonskih tveganj, saj se prodaja naših izdelkov poveča v poletnem času oziroma ob lepih vremenskih razmerah. Tovrstno tveganje obvladujemo s povečanim nadurnim delom delavcev ter s študentskim delom v poletnem času.</p>	<p>Močno sezonsko nihanje - nadurno delo delavcev ter študentsko delo</p>	<p><b>Sezonska nihanja zaposlenih in njihovo uravnavanje</b></p>
<p><b>F9)</b> V naši dejavnosti so prisotna sezonska nihanja, saj beležimo porast prodaje v poletnih mesecih. V obvladovanju le tega se poslužujemo tako zaposlitev za določen čas kot tudi sezonskih delavcev.</p>	<p>Velika sezonska nihanja - zaposlitve za določen čas ter sezonski delavci</p>	
<p><b>G9)</b> V našem podjetju le-to uravnavamo s sezonskimi delavci, povečanim nadurnim delom zaposlenih ter z obvezno delovno prakso naših štipendistov.</p>	<p>Zmerna sezonska nihanja - sezonski delavci, povečano nadurno delo zaposlenih ter obvezna delovna praksa naših štipendistov</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
------	------	------------

<b>H9)</b> Nihanje števila zaposlenih uravnavamo s povečanim nadurnim delom, z zaposlovanjem dijakov in študentov preko študentskega servisa ter z najemanjem delovne sile preko zaposlitvenih agencij.	Zmerno nihanje števila zaposlenih - nadurno delo, študentska pomoč in najemanje delovne sile preko zaposlitvenih agencij	<b>Sezonska nihanja zaposlenih in njihovo uravnavanje</b>
<b>I9)</b> V naši dejavnosti ne beležimo izrazitih sezonskih nihanj, zato le-te uravnavamo z prerazporejanjem delovne sile.	Majhna sezonska nihanja - prerazporejanje delovne sile	
<b>A10)</b> Pri nas nimamo izrazitih tovrstnih problemov.	Nimamo tovrstnih problemov	<b>Neetično ravnanje vodij</b>
<b>B10)</b> Pri nas tovrstnih tveganj ne zaznavamo oziroma ne delamo velikih razlik med zaposlenimi.	Nimamo tovrstnih problemov Ne delamo razlik med zaposlenimi	
<b>C10)</b> Ni opaziti neetičnega ravnanja ali spodbujanja razlik pri obravnavanju zaposlenih.	Nimamo tovrstnih problemov	
<b>Č10)</b> Ne opažamo neetičnega ravnanja vodij podjetja.	Ne opažamo neetičnega ravnanja zaposlenih	
<b>D10)</b> Pri nas se s tovrstnim problemom ne srečujemo, saj, nasprotno, podjetje spodbuja raznolikost zaposlenih.	Nasprotno raznolikost celo spodbujamo	
<b>E10)</b> Pri nas tovrstnega problema ne zasledimo.	Nimamo tovrstnega problema	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
-------------	-------------	-------------------



<b>F10)</b> Tega pri nas ne zasledimo, prav nasprotno, raznolikost celo spodbujamo.	Nimamo tega problema	<b>Neetično ravnanje vodij</b>
<b>G10)</b> V našem podjetju do tega ne prihaja, saj nudimo enake možnosti vsem ne glede na raso, versko pripadnost ali spol.	Enake možnosti za vse	
<b>H10)</b> Pri nas do tega ne prihaja.	Ne prihaja do tovrstnega problema	
<b>I10)</b> V našem podjetju imamo veliko raznolikosti med zaposlenimi, vendar le-to spoštujemo nikoli nikogar ne podcenjujemo.	Raznolikost spoštujemo in jo ne podcenjujemo	
<b>A11)</b> Pri nas je največ kraj povezanih s krajo materiala, vendar je le-teh malo.	Malo kraj - kraja materiala	<b>Kraje</b>
<b>B11)</b> Pri nas kraj ne beležimo, saj so le-teh hudo sankcionirane.	Ne beležimo kraj	
<b>C11)</b> Tveganja za materialne kraje je malo zaradi dobrih evidenc drobnega inventarja in materiala. Bolj se pri nas kaže tveganje povezano s prirejanjem nastalih stroškov.	Malo kraj - kraja materiala in prirejanje stroškov	
<b>Č11)</b> Pri nas ne beležimo kraj.	Ne beležimo kraj	
<b>D11)</b> Pri nas kraj ne beležimo, saj so le te hudo kaznovane.	Ne beležimo kraj	
<b>E11)</b> Tovrstnega tveganja ne beležimo.	Ne beležimo kraj	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>F11)</b> Kraje ne beležimo oziroma le-teh nismo ugotovili.	Ne beležimo kraj	<b>Kraje</b>
<b>G11)</b> Kraje so povezane s krajo materiala, izdelkov vendar, le-teh skoraj ne beležimo.	Malo kraj - kraja materiala in izdelkov	
<b>H11)</b> Kraje so povezane s krajo materiala ter končnih izdelkov, vendar so le-te minimalne.	Malo kraj - kraja materiala in končnih izdelkov	
<b>I11)</b> Tovrstnega tveganja pri nas ni, saj ne beležimo kraj zaposlenih.	Ne beležimo kraj	
<b>A12)</b> V obvladovanje tveganj vložimo veliko napora. In sicer za izbor zaposlenih se poslužujemo opisa vseh delovnih mest v podjetju, kjer določimo tudi zahtevano izobrazbo. Za obvladovanje nihanja števila zaposlenih, podjetje spremlja morebitni odhod zaposlenih, na primer upokojitve, saj nam to omogoča, da pravočasno nadomestimo manjkajoči kader. Hkrati pa imamo izdelani krizni načrt podjetja.	Vložimo veliko napora Opis delovnih mest Spremljanje odhoda zaposlenih Krizni načrt podjetja	<b>Obvladovanje tveganja</b>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>B12)</b> V obvladovanje tveganja namenimo veliko pozornosti. Za izbor zaposlenih se poslužujemo opisa delovnih mest, kjer so točno opredeljene zahtevane sposobnosti, znanja in veščine novo zaposlenega kandidata. V podjetju imamo tudi okvirno izdelan krizni načrt, kateri opisuje, kako ravnati, ko v podjetju nastopi določena situacija.</p>	<p>Namenimo veliko pozornosti</p> <p>Opis delovnih mest</p> <p>Okvirno izdelan krizni načrt</p>	<p><b>Obvladovanje tveganja</b></p>
<p><b>C12)</b> Človeška tveganja obvladujemo z mesečnim pregledom nastalih prihodkov in odhodkov ter ukrepanju ob nenadnih prevelikih stroških. Krizni načrt izdelujemo enkrat letno, opisa delovnih mest pa se poslužujemo, ko uvedemo novo delovno mesto ali ko se spremenijo obstoječi pogoji pri določenem delovnem mestu.</p>	<p>Mesečni pregled nastalih prihodkov in odhodkov</p> <p>Enoletni krizni načrt</p> <p>Opisi delovnih mest</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>Č12)</b> V obvladovanje tveganj vložimo veliko napora. Za posamezna delovna mesta se poslužujemo opisa delovnih mest, kjer so opisane naloge, vrste del, osnove za delo, zahtevana znanja, odgovornosti in druge zahteve. V podjetju obvladujemo tveganja tudi tako, da sprotno spremljamo dogajanje v poslovnem okolju podjetja predvsem v prodajnih in nabavnih trgih. Podjetje pa ima okvirno izdelan tudi krizni načrt.</p>	<p>Veliko napora</p> <p>Opis delovnih mest</p> <p>Sprotno spremljanje dogajanja v prodajnih in nabavnih trgih</p> <p>Okvirno izdelan krizni načrt</p>	<p><b>Obvladovanje tveganja</b></p>
<p><b>D12)</b> Pri nas tveganje zelo dobro obvladujemo, saj vložimo veliko napora v njegovo preprečevanje. Podjetje ima v izogib tovrstnim tveganjem sprejete ukrepe na osnovi ocen tveganj delovnih mest, redne preglede vzdrževanja opreme, izobraževanja zaposlenih, rotiranje delovnih mest v primeru fluktuacije kadra, prav tako pa je povečan pomen same varnosti pri delu. Podjetje je uvedlo v izogib tveganjem nezgod na delovnem mestu skrbništvo delovne opreme, v katerem se imenuje skrbnike strojev, kateri so zadolženi za prepoznavanje tveganj ob uporabi in vzdrževanju posamezne delovne opreme.</p>	<p>Veliko napora</p> <p>Ukrepi na osnovi ocen tveganj delovnih mest</p> <p>Vzdrževanje opreme</p> <p>Izobraževanja zaposlenih</p> <p>Rotiranje delovnih mest</p> <p>Skrbništvo delovne opreme</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>E12)</b> Pri nas vsako tveganje poskušamo obvladovati, saj si želimo le-tega v bodoče zmanjšati. Da, v izogib temu izdelujemo krizni načrt, kjer je zabeleženo, kako ravnati, ko pride do tovrstnega tveganja. V izogib tveganju izbora slabe delovne sile se poslužujemo opisa delovnih mest, kjer natančno navedemo delovne pogoje, zaželena znanja, sposobnosti, spretnosti ...</p>	<p>Veliko pozornosti</p> <p>Krizni načrt</p> <p>Opis delovnih mest</p>	<p><b>Obvladovanje tveganja</b></p>
<p><b>F12)</b> V obvladovanje tveganja veliko vložimo, saj le-to vpliva na poslovni rezultat podjetja. V podjetju tudi evidenčno spremljamo tveganje in na podlagi le-tega sprejememo ukrepe za njegovo obvladovanje. Krizni načrt imamo izdelan, prav tako opis delovnih mest, saj nam le-ta služi za lažje pridobivanje ustreznih kadrov.</p>	<p>Veliko napora</p> <p>Evidenčno spremljanje tveganja</p> <p>Krizni načrt podjetja</p> <p>Opis delovnih mest</p>	
<p><b>G12)</b> Seveda, tudi v našem podjetju veliko vložimo v obvladovanje tveganja, in sicer imamo izdelan tako opis delovnih mest kot tudi krizni načrt, kateri nam daje osnovna navodila, kako ravnati, ko pride do določenega tveganja.</p>	<p>Veliko napora</p> <p>Opis delovnih mest</p> <p>Krizni načrt</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>H12)</b> Vsako tveganje v našem podjetju poskušamo čim bolje opredeliti ter zmanjšati na čim manjšo raven. V podjetju se poslužujemo tako kriznega načrta kot opisa delovnih mest.</p>	<p>Veliko pozornost Opis delovnih mest Krizni načrt podjetja</p>	<p><b>Obvladovanje tveganja</b></p>
<p><b>I12)</b> V podjetju poskušamo obvladovati tveganja s pomočjo notranjih kontrol, in sicer se poslužujemo inventure ter presojanja zastavljenih in uresničenih ciljev. Nato na podlagi pridobljenih podatkov iščemo vzroke za nastanek tveganj ter jih poskušamo zmanjšati. V podjetju se poslužujemo opisov delovnih mest, pravilnikov, poslovnikov ter pooblastil.</p>	<p>Notranje kontrole Inventure Opis delovnega mesta Pravilniki Poslovniki Pooblastila</p>	
<p><b>A13)</b> V našem podjetju poteka ocenjevanje zaposlenih od zgoraj navzdol.</p>	<p>Od zgoraj navzdol</p>	<p><b>Ocenjevanje zaposlenih</b></p>
<p><b>B13)</b> Od zgoraj navzdol. Le-to poteka tako, da vodja posameznega oddelka opravi razgovor z zaposlenimi ter nato le-te oceni na podlagi njihovega dosedanjega dela.</p>	<p>Od zgoraj navzdol</p>	
<p><b>C13)</b> Ocenjevanje zaposlenih poteka od zgoraj navzdol po učinku dela, katerega opravijo zaposleni.</p>	<p>Od zgoraj navzdol</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<b>Teme</b>	<b>Kode</b>	<b>Kategorije</b>
<b>Č13)</b> Ocenjevanje zaposlenih poteka oz zgoraj navzdol, in sicer glede na kakovost dela posameznega delavca.	Od zgoraj navzdol	<b>Ocenjevanje zaposlenih</b>
<b>D13)</b> Pri nas poteka ocenjevaje zaposlenih dvakrat letno, in sicer le-to poteka od zgoraj navzdol. Skozi le to ocenjevanje skušamo ugotoviti skladnost sodelavcev s kompetencami in vrednotami v podjetju ter učinke samih usposabljanj zaposlenih.	Dvakrat letno Od zgoraj navzdol	
<b>E13)</b> Pri nas poteka ocenjevanje zaposlenih od zgoraj navzdol, kar pomeni, da vodja na podlagi dosežkov zaposlenih le-tem poda ustrezno oceno.	Od zgoraj navzdol	
<b>F13)</b> V lanskem letu smo prvič uvedli ocenjevanje zaposlenih, le-to pa poteka od zgoraj navzdol.	Od zgoraj navzdol	
<b>G13)</b> Pri nas le to poteka od zgoraj navzdol.	Od zgoraj navzdol	
<b>H13)</b> Ocenjevanje zaposlenih pri nas poteka tako, da vodja posameznega obrata z zaposlenimi opravi razgovor ter le-te nato oceni.	Od zgoraj navzdol	
<b>I13)</b> Pri nas poteka ocenjevanje samo od zgoraj navzdol, delavci se med seboj ne ocenjujejo.	Od zgoraj navzdol	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>A14)</b> Pri nas je plača sestavljena tako iz fiksnega dela plača kot iz variabilnega dela, kateri je odvisen od ocene zaposlenega katero poda vodja podjetja. V prihodnje stremimo k temu, da bi osebna ocena zaposlenega zajemala večji procent plače posameznika (stimulacija). Poslužujemo se ustnih pohval, stopnja zadovoljstva zaposlenih je dobra.</p>	<p>Fiksni ter variabilni del plače (delovna uspešnost zaposlenega)</p> <p>Ustne pohvale</p> <p>Stopnja zadovoljstva dobra</p>	
<p><b>B14)</b> V podjetju se poslužujemo fiksne plačne strukture. Pohvale v podjetju so ustne, in sicer s pohvalo nadrejenega. Stopnjo zadovoljstva zaposlenih v našem podjetju bi ocenil kot srednjo.</p>	<p>Fiksne plače</p> <p>Ustne pohvale</p> <p>Srednja stopnja zadovoljstva</p>	<p><b>Plačna sestava</b></p> <p><b>Pohvale</b></p> <p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p> <p><b>Plačna sestava</b></p>
<p><b>C13)</b> Nagrajevanje je pri nas vnaprej določeno z lestvico glede na učinek dela in delovno mesto. Nagrade so le denarne (v obliki dodatka pri bruto plači). Pohvale so le za izjemne dosežke, na primer za nov patent. Zaposleni na višjih položajih so zelo zadovoljni, ostali pa malo manj.</p>	<p>Nagrajevanje glede na učinek dela in delovno mesto</p> <p>Denarne nagrade</p> <p>Pohvale</p> <p>Zaposleni na višjih položajih so zelo zadovoljni, ostali pa malo manj</p>	

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«



Teme	Kode	Kategorije
<p><b>Č14)</b> Zaposleni prejmejo plačilo na podlagi podjetniške pogodbe, katera je boljša od pogodbe za tovrstni sektor . Podjetje tudi vsako leto podeli nagrade za predlagane koristne izboljšave s strani zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je srednje.</p>	<p>Plačilo na podlagi podjetniške pogodbe</p> <p>Nagrade za predlagane izboljšave</p> <p>Srednje zadovoljstvo zaposlenih</p>	<p><b>Plačna sestava</b></p> <p><b>Pohvale</b></p> <p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p> <p><b>Plačna sestava</b></p>
<p><b>D14)</b> V našem podjetju nagrajujemo inovativne predloge, usposabljam zaposlene, smo družini prijazno podjetje, kar pomeni, da omogočamo zaposlenim lažje usklajevanje dela in družine, podjetje prav tako organizira razna športna in družabna srečanja za zaposlene, prav tako vsakoletno izbiramo "naj sodelavce", otroke zaposlenih obišče Dedek Mraz ... Plača je tako sestavljena iz variabilnega kot iz fiksnega dela. Stopnja zadovoljstva pa je, saj kot jaz menim velika.</p>	<p>Nagrajevanje inovativnih predlogov</p> <p>Družini prijazno podjetje</p> <p>Športna srečanja</p> <p>Izbor naj sodelavca</p> <p>Dedek Mraz</p> <p>Plača je sestavljena iz variabilnega in fiksnega dela</p> <p>Visoka stopnja zadovoljstva</p>	<p><b>Plačna sestava</b></p> <p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p>
<p><b>E14)</b> Plača zaposlenih je sestavljena tako iz fiksnega dela kot iz variabilnega dela. Pohvale v podjetju so predvsem ustne, in sicer v obliki pohvale nadrejenega. Stopnja zadovoljstva zaposlenih pri nas je velika.</p>	<p>Fiksen in variabilen del plače</p> <p>Ustne pohvale</p> <p>Velika stopnja zadovoljstva</p>	<p><b>Nagrajevanje</b></p> <p><b>Plačna sestava</b></p> <p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>F14)</b> Poslužujemo se tako fiksnega kot variabilnega dela nagrajevanja. V ta namen smo lani sprejeli podjetniško kolektivno pogodbo, katera nagrajuje glede na rezultate zaposlenih. V podjetju imamo organizirano dodatno pokojninsko zavarovanje za zaposlene, v katerega se lahko le-ti vključijo, prav tako pa imajo zaposleni možnost ugodne nastanitve v počitniških kapacitetah podjetja. Deležni so tudi plačevanja dela dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja kateri ni urejen z javnim zdravstvenim sistemom. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je velika, kar je odraz vseh naštetih ugodnosti zaposlenih.</p>	<p>Fiksna in variabilna plača (nagrajevanje glede na rezultate)</p> <p>Dodatno pokojninsko zavarovanje</p> <p>Ugodne nastanitve v počitniških kapacitetah</p> <p>Plačevanje dela dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja</p> <p>Stopnja zadovoljstva je velika</p>	<p><b>Plačna sestava</b></p> <p><b>Pohvale</b></p> <p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p>
<p><b>G14)</b> V našem podjetju se poslužujemo samo fiksnega nagrajevanja katero je odvisno od vrste dela oziroma tarifnega razreda. Zaposlene nagrajujemo od jubileju zaposlitve (za 10, 20,30 ... delovne dobe) . Glede stopnje zadovoljstva pa bi bilo potrebno govoriti z zaposlenimi.</p>	<p>Fiksna plača</p> <p>Nagrajevanje ob jubileju zaposlitve</p>	<p><b>Plačna sestava</b></p> <p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Teme	Kode	Kategorije
<p><b>H14)</b> Plačna je v našem podjetju sestavljena tako iz fiksnega kot variabilnega dela, kateri je odvisen od delovne uspešnosti zaposlenega. Zaposleni v našem podjetju prejema tudi ugodnosti, kot sta dodatno kolektivno nezgodno zavarovanje ter dodatno pokojninsko zavarovanje. Stopnja zadovoljstva zaposlenih je zadovoljiva, kar ugotavljamo z izpolnjenimi vprašalniki zaposlenih.</p>	<p>Fiksna in variabilna plača (delovna uspešnost)</p> <p>Dodatno kolektivno nezgodno zavarovanje</p> <p>Dodatno pokojninsko zavarovanje</p> <p>Zadovoljiva stopnja zadovoljstva</p>	<p><b>Plačna sestava</b></p> <p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p>
<p><b>I14)</b> Plača zaposlenih je sestavljena tako iz fiksnega kot iz variabilnega dela, kateri je vezan na delovno uspešnost posameznika. Posebnih nagrad in pohval zaposlenih se ne poslužujemo. Menim, da je stopnja zadovoljstva srednja predvsem zaradi težkih delovnih pogojev (kemikalije).</p>	<p>Fiksen ter variabilen del plače (delovna uspešnost posameznika)</p> <p>Posebnih nagrad in pohval se ne poslužujemo</p> <p>Srednja stopnja zadovoljstva</p>	<p><b>Plačna sestava</b></p> <p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p>