

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**USPEŠNOST KADROVSKEGA MANAGEMENTA V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, 23. julij 2018

MAJA TRTNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Trtnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uspešnost kadrovskega managementa v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matej Černejem,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KADROVSKI MANAGEMENT	4
1.1 Opredelitev kadrovskega managementa	4
1.2 Dejavnosti kadrovskega managementa	5
1.3 Modeli kadrovskega managementa.....	7
1.3.1 Michiganski primerjalni model	7
1.3.2 Harvardski model	8
1.4 Opredelitev kadrovske funkcije	9
1.4.1 Razvoj, pomen in njena vloga	9
1.4.2 Organizacija kadrovske funkcije	13
1.4.3 Vodja kadrovske službe.....	14
2 AKTIVNOSTI KADROVSKE FUNKCIJE.....	16
2.1 Zaposlovanje.....	16
2.2 Motivacija in nagrajevanje	19
2.2.1 Notranja motivacija	20
2.2.2 Zunanja motivacija	20
2.3 Management človeških virov	21
2.4 Kadrovska politika	22
2.4.1 Oblikovanje kadrovske politike.....	23
2.4.2 Implementacija kadrovske politike.....	23
3 POVEZANOST KADROVSKE FUNKCIJE Z OSTALIMI FUNKCIJAMI ORGANIZACIJE	24
3.1 Strateški management	24
3.2 Aktivnosti kadrovske funkcije, ki podpirajo organizacijsko strategijo.....	25
3.3 Strateška vloga kadrovskega managementa in njen vpliv na uspešnost organizacij	27
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KADROVSKEM POSLOVANJU IZBRANEGA PODJETJA	30
4.1 Predstavitev izbranega podjetja	30
4.1.1 Organizacijska struktura podjetja	32
4.1.2 Predstavitev kadrovskega oddelka v izbranem podjetju.....	33

4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	34
4.2.1	Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti	34
4.2.2	Cilji raziskovanja.....	35
4.2.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	35
4.2.4	Metodologija raziskave	35
4.2.5	Oblikovanje anketnega vprašalnika	36
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	36
4.3.1	Kadrovsko poslovanje v izbranem podjetju	38
4.3.2	Uspešnost kadrovskega poslovanja v izbranem podjetju	45
5	DISKUSIJA	51
5.1	Analiza raziskovalnih vprašanj.....	51
5.2	Teoretični prispevki.....	52
5.3	Praktična priporočila	53
5.4	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	54
6	SKLEP	54
	LITERATURA IN VIRI.....	56
	PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na strategije motiviranja in prispevki s kadrovskega področja	20
Tabela 2: Vzorec anketiranih zaposlenih v izbranem podjetju	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Kadrovski sistem.....	6
Slika 2: Michiganski model.....	8
Slika 3: Harvardski model.....	9
Slika 4: Spreminjajoče-se vloge kadrovskega managementa	11
Slika 5: Kompetenčni model, 2007	15
Slika 6: Formulacija strategije.....	28
Slika 7: Spremenljivke, ki jih je potrebno upoštevati pri implementaciji strategije	29
Slika 8: Implementacija strategije	30

Slika 9: Tržni delež po prihodu podjetja v dejavnosti "Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili" v letu 2016	31
Slika 10: Organizacijska struktura izbranega podjetja	32
Slika 11: Zavedanje vodilnih o pomembnosti kadrovske funkcije	38
Slika 12: Sodelovanje med vodilnimi in kadrovske službo	39
Slika 13: Vloga kadrovske službe v podjetju	39
Slika 14: Posvečanje pozornosti kadrom.....	40
Slika 15: Sistem nalog zaposlenih	41
Slika 16: Povprečje odgovorov na sistem nalog zaposlenih.....	42
Slika 17: Kadrovska funkcija v podjetju	43
Slika 18: Povprečje trditev o kadrovske funkciji podjetja	44
Slika 19: Ocenjevanje kategorij kadrovskega oddelka v podjetju.....	44
Slika 20: Organizacija, napredovanje, nagrajevanje v podjetju	46
Slika 21: Povprečje trditev organizacije, napredovanja in nagrajevanja v podjetju.....	47
Slika 22: Podatki posredovani s strani kadrovskega sektorja.....	47
Slika 23: Povprečje trditev o podatkih posredovanih s strani kadrovskega sektorja.....	48
Slika 24: Merjenje učinkovitosti kadrovske funkcije in njenih aktivnosti	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

UVOD

V današnjem vse bolj turbulentnem in hitro spreminjajočem se okolju tudi potreba po človeških virih postaja vse bolj nujna. Razvija se trg dela, zato se razvijajo tudi različne sposobnosti, ki jih kadri potrebujejo za delo na določenih delovnih mestih. Tudi delovni urniki niso več tako nefleksibilni, kot so bili včasih. Spreminjajo pa se tudi pogoji dela glede na potrebe zaposlenih. Vse nastale spremembe morajo spremljati tudi kadrovniki, in sicer v velikih in majhnih podjetjih (Damjanović, 2016). Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od kadrovske dejavnosti, saj kadrovska služba zaposluje ključne kadre za organizacijo in s svojim upravljanjem zagotavlja učinkovitost organizacije. Uspešnost podjetja pa je odvisna predvsem od učinkovitosti in sposobnosti lastnih kadrov.

Veliko podjetij ne zna določiti ali pa ne zna obdržati dobrega kadra, kar postaja vse večji problem. Dogaja se, da dobri kadri odhajajo v podjetja s slabšo tržno vrednostjo, in sicer samo zaradi boljših pogojev ali pa za to, da se lahko razvijajo na svoji poslovni poti, česar v določenih podjetjih ne morejo. Ustrezno delovno silo bo zmeraj težje najti, zato mora kadrovska služba tudi poskrbeti, da obstoječim zaposlenim predaja ustrezne informacije o spremembah na trgu in jih uvaja v nastale tehnološke spremembe. Glavna funkcija kadrovske službe pri usposabljanju zaposlenih je organiziranje raznih izobraževanj, seminarjev in konferenc z namenom rednega in učinkovitega usposabljanja ter obveščanja zaposlenih o nastalih spremembah (Damjanović, 2016).

Kot smo omenili že prej, kadrovska funkcija vpliva na uspešnost podjetja, saj je v kadrovski službi treba ohranjati poslovno rast podjetja, saj so prihodki podjetja navsezadnje odvisni od zaposlenih. Inicijativa skoraj vseh podjetij je strateško načrtovanje zaposlenih. Na podlagi iniciative sta kadrovska služba in vloga kadrovnikov postali bolj strateško usmerjeni. Tudi vodje kadrovske službe morajo imeti določene kompetence, da lahko kadrovska funkcija v podjetju sploh deluje. Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz in Younger (2008) so navedli, da če ima vodja kadrovske službe določene kompetence, kot so: upravljanje, vodenje in tudi možnost olajšanja nekaterih zadev, povezanih z ljudmi in organizacijo, bo ta vodja pomagal organizaciji uspeti.

Svetek (2016) navaja, da je vloga kadrovske službe v današnjih časih prišla bolj od administrativnega dela, pri katerem so kadrovniki upravljali z vsem, do k bolj specifičnim področjem upravljanja. Zdaj kadrovniki bolj upravljajo z ljudmi in usposablajo vodje z namenom razvijanja kompetenc vseh zaposlenih. Kadrovske službe različnih podjetij se veliko več kot včasih borijo za bolj talentirane kadre, saj si podjetja želijo in zahtevajo hiter razvoj ter napredek na delovnem mestu. Svetek (2016) pravi tudi, da se poostruje boj za talentirane kadre. Od leta 2016 se bo več kot 3,6 milijona ljudi upokojilo, kar pomeni, da bodo morali kadrovniki preusmeriti fokus na usmerjanje in vodenje milenijcev na delovnem mestu. Milenijci imajo nekoliko drugačne potrebe od starejših ljudi. Bolj so usmerjeni k hitremu lastnemu razvoju in k boljšemu napredku na delovnem mestu. Vloga

kadrovske funkcije pri vodenju milenijcev je zato pravočasno spoznanje potreb različnih posameznikov ter skrb za njihovo nemoteno rast in razvoj na delovnem mestu skupaj s podjetjem, v katerem delujejo.

Boj za ustrezne in najboljše kadre je ključen za uspešnost podjetja. Ta morajo oblikovati »ponudbo« za prosta delovna mesta na pravi način. Ni dovolj, da si samo dober zaposlovalec. Dandanes morajo podjetja izstopati iz množice; imeti morajo raziskovalno prednost v lastni kulturi in najti področje, na katerem so izvrstna. Podjetje Adidas je določilo šest lastnosti in prepričan, v katere najbolj verjame. S tem si je ustvaril razlikovalni položaj v primerjavi s podjetjem Nike. Tako ima mogoče Adidas prednost med najboljšimi kandidati, ki iščejo zaposlitev. Pri navedenem mora podjetje ustrezno sodelovati s kadrovske funkcije pri iskanju najboljših kandidatov.

Collins (2001) je rekel, da je dobra vizija brez dobrih ljudi nepomembna, zato morajo podjetja, če želijo obdržati dober kader, skozi celotno obdobje posameznika na delovnem mestu izpolnjevati obljube, ki so jih zadala, ne samo na samem začetku. Če podjetja ne izpolnjujejo zadanih obljub, hitro popustita zavzetost in podpora (Revija HRM, 2011).

Veliko podjetij pozablja na prednost dobre kadrovske funkcije v podjetju in dobre oblike kadrovske strategije. Če želijo imeti podjetja dobro organizacijsko strukturo, najboljše kadre in dobro klimo v podjetju, morajo strateško sodelovati s kadrovske funkcije. Kadrovniki pa se morajo zavedati, kaj lahko prinese dobra kadrovska strategija na uspešnost podjetja. Najboljši rezultati podjetij nastanejo takrat, ko so zadovoljni kadri in ko kadri najboljše delujejo. Tudi Lawrence Bossidy, direktor multinacionalnega podjetja Honeywell, je prepričan, da sta zaposlovanje in usposabljanje zaposlenih najboljše stvari, kar lahko naredijo za podjetje. Tudi če ima podjetje dobro razvito in uspešno strategijo, je ta strategija odvisna od ljudi in ne od strategije.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domačih in tujih strokovnih in znanstvenih prispevkov oblikovati temeljne zaključke o kadrovske poslovanju ter uspešnosti kadrovskega poslovanja v izbranem podjetju. S pomočjo kvantitativne raziskave o kadrovske poslovanju izbranega podjetja in s pomočjo literature, bomo izoblikovali temeljne smernice ter priporočila za vodstvo kadrovske službe z namenom doseganja še boljše uspešnosti kadrovskega poslovanja v izbranem podjetju. Učinkovitost podjetja je odvisna od ravnanja s človeškimi viri, saj kadri predstavljajo največji potencial in konkurenčno prednost za podjetja, zato je zelo pomembna dobra organiziranost ter učinkovitost kadrovske funkcije. V prihodnje se bodo spreminjali trendi kadrovske funkcije, zato morajo biti kadrovniki na to ustrezno pripravljeni. Boj za najbolj talentirane kadre se bo stopnjeval, stopnjevale se pa bodo tudi funkcije kadrovske službe, zato mora kadrovska služba oblikovati tudi ustrezne strategije za spopadanje z nastalimi spremembami.

V veliko podjetjih se ne zavedajo, kakšen vpliv ima lahko kadrovska funkcija na uspešnost podjetja, zato je **osnovni cilj** magistrskega dela preučiti in analizirati kadrovske poslovanje ter uspešnost in vpliv kadrovskega poslovanja na izbrano podjetje.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Na podlagi tujih in domačih strokovnih in znanstvenih prispevkov podrobneje preučiti in analizirati kadrovske poslovanje in vpliv kadrovskega poslovanja na podjetje.
2. Z raziskavo določiti uspešnost kadrovskega managementa v izbranem podjetju.
3. S pomočjo izsledkov empirične raziskave in na podlagi teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila in smernice vodji kadrovske službe.

Temeljna teza magistrskega dela je, da uspešnost kadrovskega managementa vpliva tudi na uspešnost poslovanja podjetja, saj kadri predstavljajo največji potencial za podjetja.

Raziskovalni vprašanja, na kateri bo odgovorilo magistrsko delo skozi empirično študijo izbranega podjetja:

1. Kako v podjetju ocenjujejo kadrovske funkcije?
2. Kako kadrovske oddeleke deluje v podjetju?

Magistrsko delo je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Prvo poglavje v teoretičnem delu je namenjeno opredelitvi kadrovskega managementa ter nalog kadrovske funkcije in kadrovnika na splošno.

V drugem poglavju se dotikamo vloge kadrovskega managementa na celotno podjetje ter kako kadrovske funkcije deluje v povezavi z drugimi funkcijami podjetja. Uporabili bomo predvsem deskriptivno, kompilacijsko in komparacijsko metodo. Deskriptivno metodo uporabljamo za opisovanje, analiziranje, primerjanje in za opazovanje, na podlagi katerih lahko potem oblikujemo razne sklepe. Kompilacijska metoda povzema razna stališča in ugotovitve, medtem ko komparacijska metoda vsa ta stališča in ugotovitve med seboj primerja in analizira.

Teoretični del magistrskega dela temelji na relevantnih novejših domačih in tujih teoretičnih in znanstvenih prispevkih s področja kadrovskega managementa in povezavi kadrovske funkcije z drugimi funkcijami v podjetju.

V raziskovalnem delu smo izvedli kvantitativno raziskavo, v kateri so vključeni zaposleni v upravi podjetja in zaposleni v maloprodajnih enotah. Oblikovali smo zaprt tip vprašalnika s pomočjo domače in tuje literature s podobnimi raziskavami. Z empirično raziskavo smo pridobili ključne primarne podatke, tako da smo povezali teoretična izhodišča in izsledke izvedenega raziskovalnega dela. Na koncu smo oblikovali temeljne smernice za vodstvo kadrovskega oddelka izbranega podjetja.

1 KADROVSKI MANAGEMENT

1.1 Opredelitev kadrovskega managementa

Kadrovski management oblikuje sisteme organizacije, tako da zagotovi najučinkovitejšo izrabo človeškega kapitala na način, da lahko organizacija doseže svoje zastavljene cilje. V velikih in majhnih podjetjih morajo biti zaposleni ustrezno selekcionirani, treba jih je usposabljanje in z njimi ustrezno upravljati. Zaposleni morajo biti tudi enakopravno in konkurenčno nagrajeni in nadomeščeni z ustreznimi koristmi (Mathis & Jackson, 2008). Kadrovski management mora zagotoviti ustrezno izrabo človeškega kapitala na način, ki bo najučinkovitejši tudi za podjetje.

Kadrovski management se ukvarja z vsemi vidiki zaposlovanja, upravljanja in razvoja ljudi v organizaciji (Armstrong, 2017). Boxall, Purcell in Wright (2007) so navedli, da kadrovski management vključuje znanja, veščine in energijo ljudi. Podpira njihovo fizično in čustveno znanje, njihove osebnosti in intelektualne sposobnosti.

Kadrovski management je upravljalna uporaba vseh prizadevanj, znanja, sposobnosti in zavezanega vedenja, ki jih ljudje prispevajo k avtoritativnemu, soorganiziranemu podjetju kot način izmenjave zaposlitve za opravljanje delovnih nalog na način, ki omogoča podjetju, da jih nadaljuje v prihodnost (Watson, 2010).

Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz in Younger (2008) navajajo, da je kadrovski management oddelek ali funkcija. Pri na novo nastalih podjetjih se pogosto začnejo zavedati, kako pomembna je kadrovska funkcija predvsem zaradi funkcionalnega znanja, ki ga podjetje potrebuje pri na novo nastalih potrebah. Navajajo tudi, da so v velikih podjetjih kadrovske oddelki lahko tudi zelo kompleksni, saj delujejo kot podjetje znotraj podjetja (angl. *business within a business*); ti oddelki imajo lastne strategije in izzivi dodeljevanja sredstev za zagotavljanje vrednosti.

Organizacije morajo upravljati s štirimi tipi sredstev (Mathis & Jackson, 2008), tj.

- Fizična sredstva: oprema, vozila, zemlja itn.
- Finančna sredstva: denar, finančna sredstva, vrednostni papirji itn.
- Neopredmetena sredstva: patenti, informacijski sistemi, specializirani sistemi, operativni sistemi itn.
- Človeški kapital: posamezniki z izkušnjami, s sposobnostmi, talenti, profesionalnim znanjem itn.

Vsa našeta sredstva so ključna za podjetja in pripomorejo k boljšemu in učinkovitejšemu delovanju, če so izrabljena pravilno, vendar človeški kapital povezuje vsa ta sredstva skupaj. Tudi Mathis in Jackson (2008) sta navedla, da ne smemo gledati na človeški kapital

kot samo na ljudi v organizaciji, ampak moramo te ljudi gledati z vidika, kaj lahko prinesejo in prispevajo k uspešnosti organizacije, zato sta človeški kapital in pravilno upravljanje s človeškim kapitalom ključna za uspešnost organizacije tudi na dolgi rok.

1.2 Dejavnosti kadrovskega managementa

Upravljanje dela in ljudi do želenih ciljev je temeljna dejavnost v vsaki organizaciji, v kateri so zaposleni ljudje. Kadrovski management je neizogibna posledica začetka in razvoja organizacije. Obstaja v vsakem podjetju, in to ne glede na to, da obstajajo številne razlike v ideologijah, slogih in v vodstvenih virih (Boxall, Purcell & Wright, 2007).

Dejavnosti kadrovskega managementa temeljijo na raziskavah, prejšnjih uspešnih praksah in na nenehnem izboljševanju prizadevanj. Kot smo omenili že prej, kadrovski oddelki pravzaprav delujejo kot podjetje znotraj podjetja, kar potrjujejo tudi dejavnosti kadrovskega managementa.

Strateški management: za zagotovitev in vzdrževanje organizacijske konkurenčnosti se lahko učinkovitost kadrovskega oddelka poveča prek ustreznih meritev in ustrezne tehnologije, kot so kadrovski programi. Kadrovski oddelki morajo tudi z ustreznimi strateškimi odločitvami zadržati dobre kadre v podjetju.

Zagotavljanje enakopravnih zaposlitvenih možnosti: zagotoviti morajo zaposlitvene možnosti, ki se skladajo z zahtevami in regulacijami, dodeljenimi od države.

Zagotovitev kadra: kadrovski oddelki morajo zagotavljati ustrezen in učinkovit kader za podjetje.

Management talentov in njihov razvoj: kadrovski management mora izvajati ustrezne meritve in karijerne priložnosti za ljudi znotraj organizacije, ki vključujejo tudi razna izobraževanja.

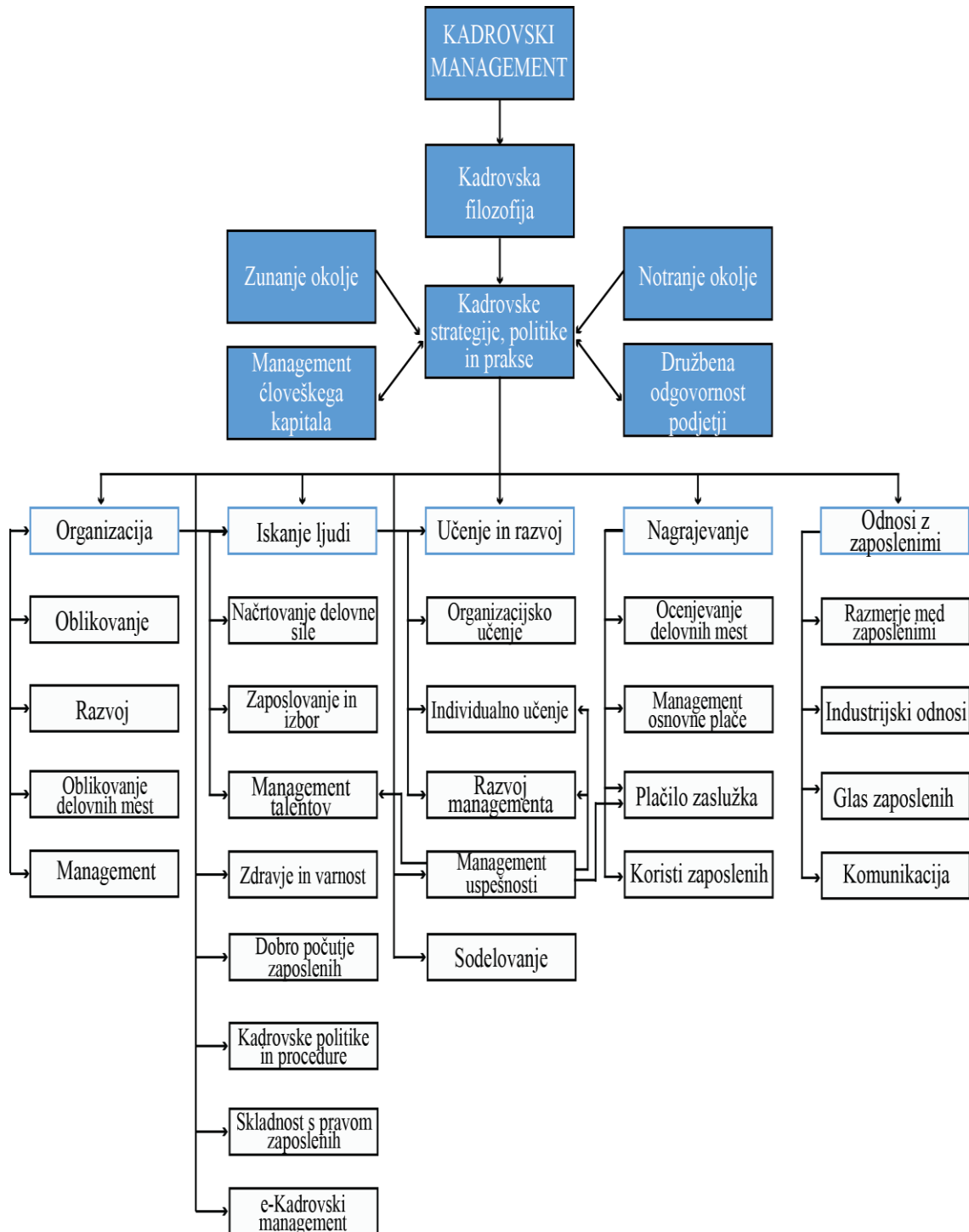
Zagotavljanje ustreznega nagrajevanja: zagotavljanje kompenzacij v obliki plačila, spodbud in ugodnosti.

Obvladovanje tveganj in zaščita delavcev: treba je zagotavljati varnost na delovnem mestu, seznanjati delavca o mogočih nevarnostih na delovnem mestu, skrbeti za zdravje delavcev na delovnem mestu ter izpolnjevati zakonske zahteve glede varnosti in zdravja na delovnem mestu.

Management zaposlenih: zagotoviti morajo ustrezno anonimnost, pravičnost in enakopravnost do zaposlenih. Potrebno je konstantno komuniciranje z zaposlenimi; treba je nadgrajevati kadrovsko politiko in procedure v organizaciji (Mathis & Jackson, 2008).

Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright (2008) ugotavljajo, da se kadrovski management nanaša na politike, prakse in na kadrovske sisteme, ki pozitivno spodbujajo odnos do zaposlenih in njihovo uspešnost.

Slika 1: Kadrovski sistem



Prيرهeno po Armstrong (2017, str. 30).

Ker je bil kadrovski management zasnovan zaradi potreb podjetja, so njegovi cilji predvsem (Armstrong, 2017):

- Podpiranje organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev z razvojem in implementacijo strategije človeških virov, ki je vključena v poslovno strategijo podjetja.
- Prizadevanje in prispevanje k razvoju visokozmogljive kulture v podjetju, da lahko organizacija deluje kar se da učinkovito.
- Zagotavljanje, da ima organizacija talentiran, sposoben in angažiran kader, kreiranje pozitivnega odnosa med zaposlenimi in managementom in ob enem zagotavljanje klime medsebojnega zaupanja.
- Spodbujanje uporabe etičnega pristopa k upravljanju ljudi.

1.3 Modeli kadrovskega managementa

Modeli kadrovskega managementa zagotavljajo analitičen okvir za preučevanje upravljanja s človeškimi viri. S Kadrovskimi modeli lahko razlikujemo določene prakse kadrovskega managementa, saj pokažejo pristope k določenim praksam (Management Study HQ, 2017).

Skozi leta je bilo razvitih veliko modelov, ki definirajo, kaj pravzaprav kadrovski management je in kako deluje. Od vseh modelov sta Michiganski primerjalni model in Harvardski model najvplivnejša, saj sta zagotovila prve opise kadrovskega managementa (Armstrong, 2017).

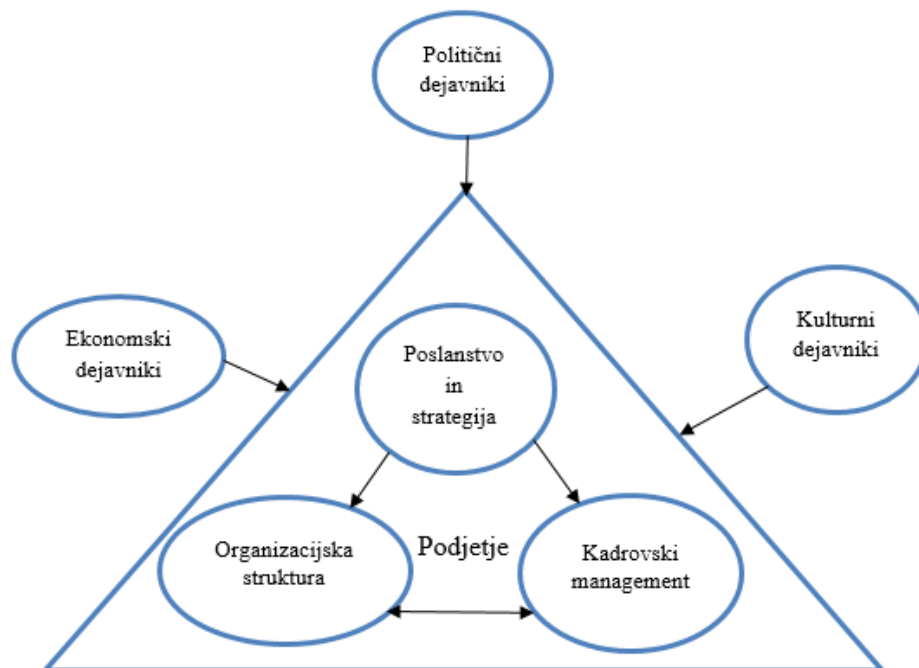
1.3.1 Michiganski primerjalni model

Fombrun in soavtorji (1984) so prvi predlagali primerjalni model, ki označuje, da je treba sisteme kadrovske funkcije in organizacijsko strukturo upravljati na način, ki je skladen z organizacijsko strukturo podjetja.

Z Michiganskim primerjalnim modelom so bili ustvarjeni prvi koraki koncepta strateškega kadrovskega managementa (Armstrong, 2017). Michiganski primerjalni model kadrovskega managementa opazuje, da različne poslovne strategije in z njimi povezane organizacijske strukture lahko povzročijo kadrovske aktivnosti, kot so: selekcioniranje, nagrajevanje in razvoj (Strategic Human Resource Management, 2012). Avtorji so predlagali okvir za strateški kadrovski management, ki predvideva, da so potrebe podjetja ključne. Strateški management vključuje obravnavo treh med seboj povezanih vprašanj. Prvič, treba je razmisliti o poslanstvu in strategiji v podjetju, saj sta to dva indikatorja za razlog obstoja podjetja. Drugič, struktura organizacije, vse kadrovske zahteve in naloge je treba formalno določiti. Tretjič, treba je vzpostaviti in vzdrževati kadrovske sisteme, saj zaposleni opravljajo naloge, ki so določene s formalno strukturo organizacije, treba je spremljati uspešnost zaposlenih in dodeljevati nagrade za ohranjanje produktivnosti

zaposlenih. Michiganski model trdi, da v okviru kadrovske funkcije obstaja cikel človeških virov, ki vplivajo na organizacijsko učinkovitost. Temelji na strateškem nadzoru, organizacijski strukturi in na sistemu upravljanja z ljudmi. Michiganski model se najbolj osredinja na management človeških virov za doseganje strateških ciljev (Strategic Human Resource Management, 2012).

Slika 2: Michiganski model



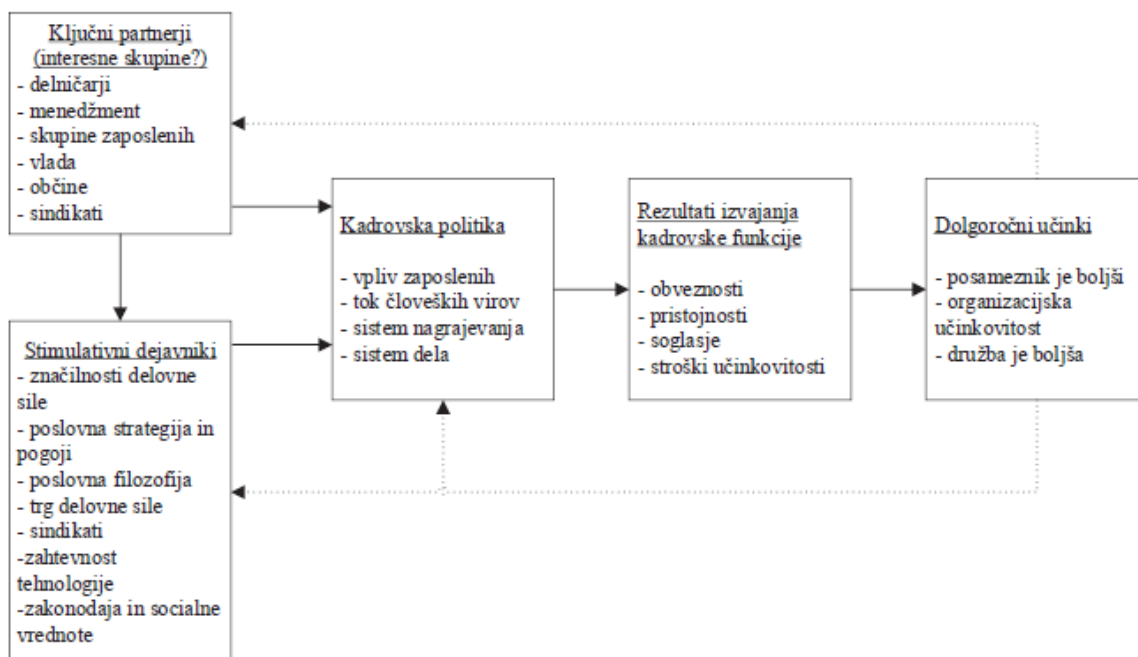
Prerejeno po Florjančič, Bernik & Nova (2004, str. 39).

1.3.2 Harvardski model

Pri ustvarjanju Harvardskega modela so Beer (1984) in soavtorji oblikovali predlog, da kadrovski management vključuje vse upravljalvske odločitve in ukrepe, ki vplivajo na naravo odnosa med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Harvardski model predlaga, da se lahko različne osebne in delovne dejavnosti zaposlenih obravnavajo v štirih kategorijah kadrovskega managementa: vpliv zaposlenih, pretok človeških virov, delovni sistemi in sistemi nagrajevanja. Nadaljnje priporočilo Harvardskega modela je, da morajo managerji pri sprejemanju odločitev o politiki upravljanja s človeškimi viri podjetja upoštevati zavezanost zaposlenega, kompetence, skladnost zaposlenih in stroškovno učinkovitost. Pri izvajanju politik se morajo managerji vprašati; v kolikšni meri bodo izvedene politike povečale zavezanost zaposlenega k svojemu delu in k organizaciji, privabljale, obdržale in razvijale zaposlenih z ustreznimi sposobnostmi, vzdrževale skladnost med vodstvom in zaposlenimi in bile stroškovno učinkovite (Strategic Human Resource Management, 2012).

Harvardski model se osredinja na ljudi, še posebej na izboljšanje rezultatov zaposlenih. Ne ocenjuje poslovne uspešnosti podjetja. Organizacije, ki uveljavljajo Harvardski model v praksi, si prizadevajo zagotoviti, da bodo zaposleni v organizaciji vključeni v delo, ki ga upravljajo, in sposobni sodelovati pri odločanju. Po Harvardskem modelu se kadrovske politike razvijejo in izvajajo za izpolnitev potreb zaposlenih (Strategic Human Resource Management, 2012).

Slika 3: Harvardski model



Prirejeno po Florjančič, Bernik & Novak (2004, str. 39).

1.4 Opredelitev kadrovske funkcije

1.4.1 Razvoj, pomen in njena vloga

Kadrovski management se je pojavil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja kot filozofija ustreznega obravnavanja ljudi. Prvotno je bil zasnovan kot konceptualni okvir, sestavljen iz filozofije, ki jo podpirajo številne teorije vedenjske znanosti, strateškega upravljanja in upravljanja človeškega kapitala ter industrijskih odnosov. Filozofija kadrovskega managementa je bila zelo kritizirana pri akademikih, kot da je managerialistična in manipulativna, ampak te kritike so se sčasoma umirile (Armstrong, 2017). Storey (2007) je opozoril, da se kadrovski management v splošnem nanaša na vsak sistem upravljanja ljudi.

Vloga kadrovskih managerjev in vloga kadrovske funkcije se spreminjata. Včasih je bila kadrovska funkcija v podjetju bolj ali manj odgovorna za pripravo podatkov za obračun

plač, razna administrativna dela in za management človeških virov, zdaj pa se bolj osredinja na realizacijo strateških načrtov v podjetju. Spreminja se tudi delovanje kadrovske funkcije, in sicer zaradi na novo nastalih tehnologij. Zaposlovalci na primer zdaj uporabljajo lasten intranet, ki omogoča delavcem razno prilagajanje in spreminjanje načrta dela, kar seveda ni bilo vedno mogoče.

Trendi, prisotni v podjetju, ki oblikujejo delovanje kadrovske funkcije, so (Dessler, 2013):

Globalizacija: zaradi globalizacije morajo podjetja postati konkurenčnejša, od kadrovske funkcije pa se pričakuje, da se osredinja predvsem na prihodnost in celotno podjetje, kot je pomoč podjetju, da uresniči svoje zastavljene strateške cilje.

Povečevanje konkurence: na novo nastala podjetja pomeni na novo nastalo konkurenco za preostala podjetja, zato morajo podjetja, če želijo ohranjati svojo konkurenčno prednost, postati bolj odzivna na nastale situacije, predvsem pa hitrejša. Kar se pričakuje od kadrovske funkcije, pa je, da mora poiskati nove načine, in to z namenom hitrejšega odziva na nastale situacije, predvsem pri administrativnem delu.

Tehnološke inovacije: pri na novo nastalih tehnologijah morajo podjetja skrbno izbrati prave vrste tehnologij za boljše in nemoteno delovanje. Vloga kadrovske funkcije pri na novo nastalih tehnologijah je, da seznanijo delavce z na novo nastalimi tehnologijami in organizira razna izobraževanja za njihovo uporabo. Z na novo nastalimi tehnologijami in zaradi boljšega sprejemanja tehnologij se je spremenilo tudi iskanje delovne sile. Podjetja se zdaj bolj kot kdaj koli osredinjajo na iskanje delovne sile prek Facebooka in Linkedina.

Staranje delovne sile: staranje delovne sile je trend, ki ne bo nikoli poniknil. Organizacije morajo predvideti sposobnosti starejših delavcev, da lahko drugače organizirajo delovanje določene ekipe. Vloga kadrovske funkcije pri starejši delovni sili je pomoč pri reorganizaciji, ustrezno usposabljanje in iskanje novega, najučinkovitejšega kadra.

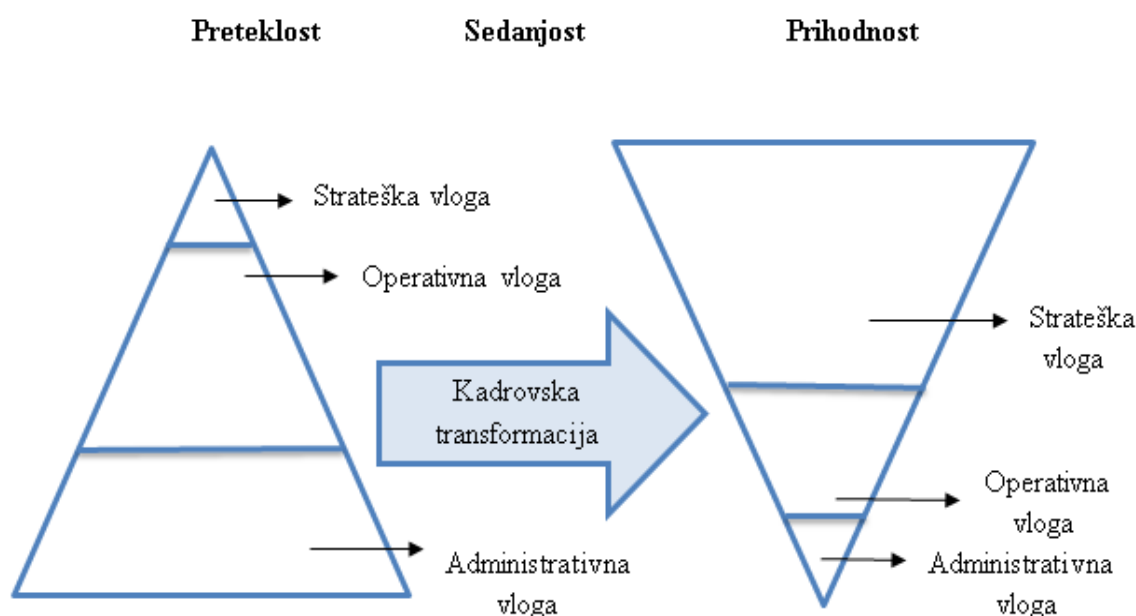
Spopadanje z na novo nastalimi trendi in s spremembami pomeni tudi spremembo pri upravljanju kadrovske funkcije in spreminjanje prakse. Spremenijo se tudi pričakovanja delodajalcev od kadrovske funkcije. Delodajalci od kadrovske funkcije pričakujejo ustrezno spopadanje z na novo nastalimi spremembami oziroma ustrezno sposobnost kadrovske funkcije za spopadanje z na novo nastalimi trendi in s spremembami. Funkcije kadrovske službe pri spopadanju z na novo nastalimi spremembami in trendi so (Dessler, 2013):

- Osredinjanje na celotno sliko podjetja, predvsem formulacija in realizacija politik, ki omogočajo zasledovanje zastavljenih strateških ciljev.
- Uveljavljanje novih načinov za izboljševanje transakcijskih storitev.
- Poudarek na pristopu upravljanja talentov.
- Etični management celotnega podjetja.

- Sposobnost spodbujanja in upravljanja zaposlenih zaradi zagotovitve učinkovitejšega dela na delovnem mestu.
- Merjenje zmogljivosti zaposlenih in njihovih rezultatov.
- Management človeških virov na podlagi pridobljenih dokazov.
- Kadrovska funkcija mora v današnjih turbulentnih časih prinesiti vrednost v podjetju.

Narava in obseg vloge kadrovskega managementa sta odvisna tudi od tega, kaj vrhni management pričakuje od kadrovske funkcije v podjetju in od kompetenc, ki so jih dokazali zaposleni v kadrovskem oddelku, vključno z vodjo kadrovskega oddelka. Običajno se v kadrovskem oddelku osredinjajo na administrativne vloge, pri katerih se fokusirajo na vodenje evidenc zaposlenih in na pisarniška administrativna dela. Tradicionalno je bila administrativna vloga kadrovskega oddelka prevladujoča. V kadrovskem oddelku morajo izvajati tudi operativno vodenje in biti zagovorniki zaposlenih, kar pomeni, da morajo delovati skladno s strategijo podjetja, obenem pa skladno z zadovoljstvom zaposlenih. Mogoče najpomembnejša vloga kadrovskega oddelka je strateška vloga, pri kateri kadrovski oddelk opredeljuje strategije v povezavi s človeškim kapitalom in z njenim prispevkom k organizacijskim rezultatom (Mathis & Jackson, 2008).

Slika 4: Spreminjajoče se vloge kadrovskega managementa



Prirejeno po Mathis & Jackson (2008, str. 11).

S slike 4 je razvidno, da se pojavlja pomembna preobrazba kadrovske funkcije. Piramida v prihodnosti je obrnjena navzdol, kar pomeni, da se bo za pisarniško administracijo v

prihodnosti porabilo bistveno manj časa in osebja. Če je kadrovska vloga omejena na večinoma administrativna dela, se na osebe, zaposlene v kadrovski službi, gleda predvsem kot na administrativno in nižjo upravno pomoč organizacijam. Zaradi tehnologij in zunanjega izvajanja določenih funkcij nastaja premik, ki vodi transformacijo administrativne vloge kadrovskega managementa. Veliko funkcij kadrovskega managementa postaja elektronsko dostopnih ali pa so narejene na internetu. Zaradi spletne tehnologije se porablja manj časa za administrativna dela in tudi manj zaposlenih je potrebnih za izvajanje administrativnih del kadrovske funkcije.

Veliko administrativnih funkcij kadrovskega managementa v organizaciji zdaj izvajajo zunanji izvajalci (Mathis & Jackson, 2008). Zunanje izvajanje administrativnih aktivnosti se je v zadnjih letih dramatično povečalo, tudi pogodbe zunanjih izvajalcev se dražijo zaradi trenda povečevanja zunanjega izvajanja administrativnih kadrovskih funkcij (Babcock, 2006). Primarni razlogi za zunanje izvajanje kadrovskih aktivnosti so predvsem ti, da prihranijo denar za zaposlene v kadrovskega oddelku, da izkoristijo znanje in tehnologijo zunanjih izvajalcev ter da se lahko osredinjajo bolj na strateške dejavnosti kadrovskega managementa. Najpogostejša področja, ki jih kadrovska funkcija poda zunanjim izvajalcem, so: pomoč pri svetovanju zaposlenim, načrtovanje upokožitev, plačilne storitve in storitve zamenjav (Gurchiek, 2005).

Kadrovniki porabijo precej časa za upravljanje s kriznimi razmerami zaposlenih, predvsem z njihovimi težavami, ki so povezane z delom, ali pa tudi ne. Zastopanje zaposlenih pomaga zagotoviti pošteno in nepristransko obravnavo vsakega zaposlenega ne glede na njegovo osebno ozadje in okoliščine. Brez vloge zagovarjanja v kadrovskega managementu bi se delodajalci spoprijemali s še večjimi tožbami in z regulativnimi pritožbami, kot se zdaj. Operativna vloga kadrovskih specialistov zahteva sodelovanje z operativnimi managerji, da se prepoznajo in implementirajo potrebni programi in politike v organizaciji. Zagotavlja se skladnost z enakimi možnostmi zaposlovanja in drugih zakonov, obdelujejo se procesi zaposlitve, usposabljanje se nadzorniki, rešujejo se varnostne težave in odgovarja se na vprašanja o plačah in različnih koristih. Funkcija operativne vloge in zagovarjanja zaposlenih se zato v prihodnosti veliko ne spreminja, saj je potrebno njeno polno izvajanje (Mathis & Jackson, 2008).

Strateška vloga kadrovskega managementa zahteva od kadrovskih strokovnjakov, da so proaktivni pri obravnavi poslovne realnosti in osredinjeni na prihodnje poslovne potrebe, kot so: načrtovanje delovne sile, strategije nadomestil in delovanje kadrovske funkcije. Veliko direktorjev, vrhnjih managerjev in kadrovskih strokovnjakov vidi potrebo po tem, da kadrovski management bolj strateško prispeva k poslovnemu uspehu organizacij. Kadrovski oddelki v organizaciji mora vedeti, kakšen je pravi strošek človeškega kapitala za delodajalca. Lahko se zgodi, da zaposleni odide z delovnega mesta in se ga zamenja z nekom, ki stane dvakrat več kot prejšnji delavec, kar pomeni dodatni večji strošek za organizacijo (Mathis & Jackson, 2008). Pri strateškem načrtovanju je kadrovska funkcija

vključena predvsem v oblikovanje in implementacijo strategije podjetja, zato se potreba po strateški vlogi kadrovskega managementa povečuje (Welbourne, 2006).

1.4.2 Organizacija kadrovske funkcije

Velikost in organizacija kadrovskega oddelka je odvisna od potreb podjetja. Variira predvsem od velikosti podjetja (Dessler, 2013). Kadrovski oddelek je po navadi organiziran z zaposlenimi, ki opravljajo naslednje aktivnosti (BNA Bulletin to Management, 2007):

- Iskanje primernih kandidatov za zaposlitev.
- Preučevanje določenih organizacijskih praks za morebitne kršitve.
- Zbiranje informacij o določenih delovnih mestih za pripravo opisov delovnih mest.
- Razvijanje načrtov za nadomestila in pripravljane podatkov za obračun plač.
- Načrtovanje, organiziranje in usmerjevanje dejavnosti usposabljanja.

Odvisno od potreb organizacije se kadrovski oddelki velikokrat oblikujejo v štiri skupine, in sicer na: transakcijske, korporativne, vgrajene in strokovne skupine (Equal Employment Opportunity Commission, 2017):

Transakcijska kadrovska skupina uporablja centralizirane klicne centre in zunanje izvajalce za zagotavljanje ustrezne podpore za dnevne transakcijske dejavnosti.

Korporativna kadrovska skupina se osredinja predvsem na razvoj in razlago kadrovskih vidikov v povezavi z dolgoročnim strateškim načrtom podjetja.

Vgrajena kadrovska skupina dodeljuje kadrovske partnerje neposredno na oddelke, kot so prodajni oddelek, proizvodnji oddelek itn. Zagotavljajo lokalizirano pomoč pri upravljanju s človeškimi viri, ki jih oddelki potrebujejo.

Strokovna kadrovska skupina nudi predvsem specializirano pomoč na področjih, kot je na primer organizacijska sprememba v podjetju.

Kako se bodo kadrovski oddelki v posameznih podjetjih izoblikovali, je odvisno od potreb in velikosti podjetja. Randall McDonald, podpredsednik kadrovske funkcije v podjetju IBM, je opazil, da so tradicionalni kadrovski oddelki (in tudi v podjetju IBM je bilo tako) pogosto organizirani okrog funkcij, kot so: zaposlovanje, usposabljanje in odnosi z zaposlenimi. Ni pa ekipe kadrovskih strokovnjakov, ki bi se osredinjala na specifične potrebe zaposlenih. Zato se je McDonald odločil reorganizirati kadrovsko funkcijo v podjetju. Segmentiral je 330.000 zaposlenih v podjetju IBM v tri tipe »kupcev«: izvršni in tehnični uslužbenci, vodje in administrativni uslužbenci. Tako je razdelil kadrovski oddelek, da so zdaj kadrovski strokovnjaki osredinjeni na potrebe posameznih segmentov

zaposlenih. Te specializirane ekipe kadrovnikov pomagajo zagotoviti zaposlenim v vsakem segmentu, da pridobijo ustrezno znanje in talent, ki ju potrebujejo za izpolnjevanje potreb podjetja IBM (Willis Towers Watson, 2007).

1.4.3 Vodja kadrovske službe

Uspeh kadrovske funkcije je tesno povezan z vodjo kadrovske službe. Ta mora imeti določene kompetence za uspešen management kadrovske funkcije v podjetju. Glavna kompetenca vodje kadrovske službe je imeti sposobnost biti verodostojen aktivist (angl. *Credible Activist*). Poskrbeti mora za celotne rezultate. Deliti mora informacije ter obenem graditi pozitivne in zaupne odnose. Dober kadrovski vodja mora pozitivno vplivati na druge v organizaciji, zagotavljati iskrena opažanja in ukrepati tam, kjer je potrebno (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008).

Tako kot sam sistem kadrovskega managementa imajo kadrovski managerji opravka s številnimi novimi izzivi, ki so posledica tehnoloških sprememb, globalizacije, kulturne raznolikosti, bolj izobraženih kadrov, spreminjajočih se pričakovanj vrhnjega managementa, številnih družbenih sprememb in drugih pomembnih smernic.

Zelo velik pomen v sodobni družbi je znanje. Z znanjem je treba čim bolj učinkovito upravljati, saj je ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja. Vodje kadrovske službe morajo skrbeti za povezovanje in usposabljanje zaposlenih, da pridobivajo kompetence, ki so nujne za ohranjanje hitrega poslovnega tempa. Veliko podjetij se tudi seli na tuje trge ali pa zaposlujejo tujce, kar je posledica vpliva globalizacije. Pri takih podjetjih je potrebna tudi kulturna transformacija, ker lahko prihaja do kulturnih nesoglasij in s tem posledično do nezadovoljnega kadra, ki lahko postane tudi neuspešen. Naloga vodje kadrovskega managementa je, da razvije orodja in načine, ki neposrednim vodjem pomagajo ustrezno komunicirati z zaposlenimi po nastalih spremembah in jih hkrati pooblaščajo, da jih lahko tudi izvedejo (Revija HRM, 2010).

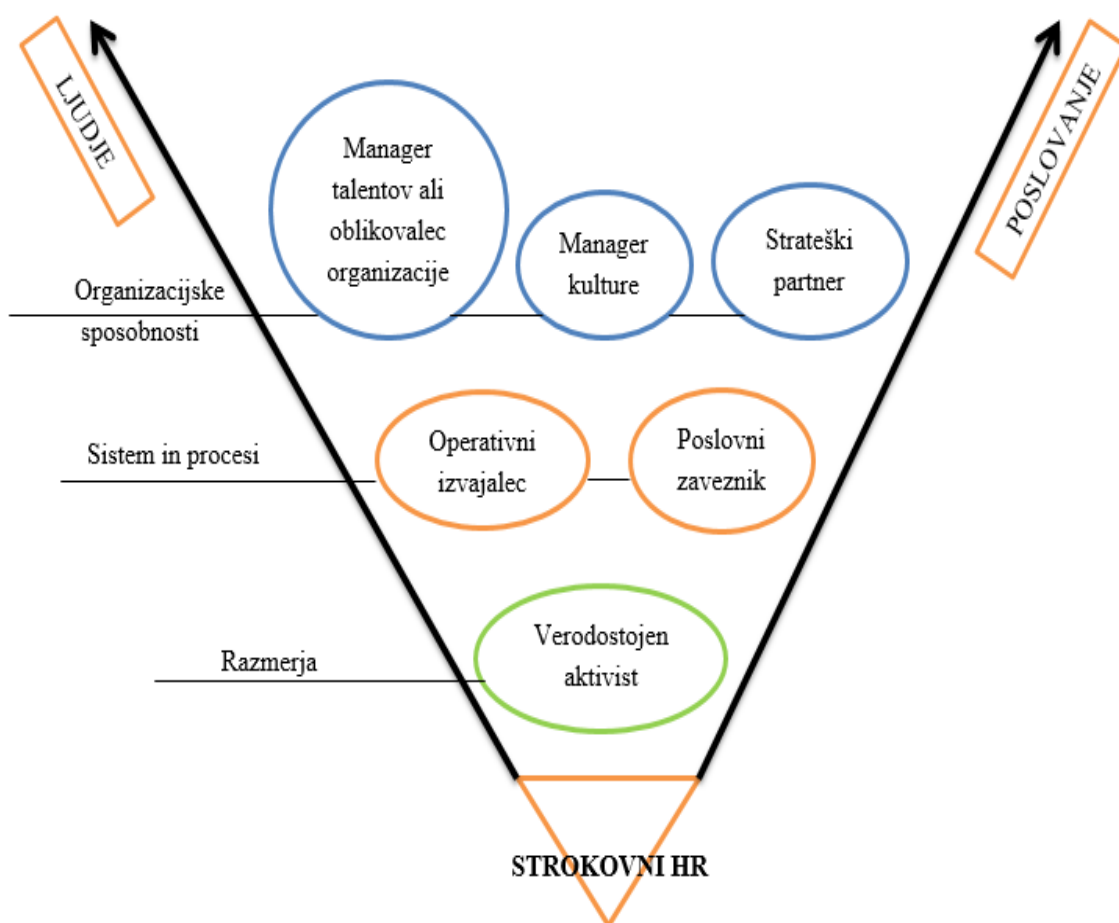
U. Petrič, avtorica revije HRM (2010), pravi, da sodobni kadrovski strokovnjaki potrebujejo naslednje ključne kompetence, da bodo lahko kos novim strateškim izzivom:

- Sposobnost obvladovanja vseh pritiskov sprememb v podjetju.
- Prepričanje o decentralizaciji sistema odločanja in večje pooblaščenje zaposlenih za njegovo izvajanje.
- Realizacija razvoja podjetja in zaposlenih.
- Kadrovski strokovnjak mora biti na eni strani zagovornik zaposlenih, na drugi strani pa zagovornik zakonodaje.
- Sposobnost prepoznavanja problemov, ki nastajajo, in sodelovati z drugimi, da se lahko problemi rešijo.
- Imeti mora izkušnje pri načrtovanju in implementaciji strateške kadrovske vloge.

- Vztrajnost pri realizaciji programa, uvedena za določene spremembe, in ustrezno ravnanje, če/ko prihaja do odpora pri realizaciji sprememb.
- Spособnost pridobiti zavezo pri vodilnem managementu in z njegovo pomočjo razviti občutek nujnosti oziroma pomena prizadevanj zanje.

Profesor Ulrich in kolegi (2008) navajajo, da mora imeti sposoben vodja kadrovske službe določene sposobnosti, znanje in kompetence za vodenje kadrovske službe.

Slika 5: Kompetenčni model, 2007



Prيرهeno po Ulrich et al. (2008, str. 226).

Po Ulrich et al. (2008), mora biti vodja:

Manager talentov ali oblikovalec organizacije: zelo močna sposobnost upravljanja nalog tradicionalnega kadrovskega managementa, kot so: pridobivanje, usposabljanje in kompenzacija kadra.

Manager kulture: sposobnost kreiranja kadrovskih praks, tako da lahko z njimi podpre vse kulturne vrednote v podjetju.

Strateški partner: sposobnost vzpostavljanja strateškega načrta podjetja in postavljanje politik z namenom realizacije strateškega načrta.

Operativni izvajalec: sposobnost predvidevanja, priprave osnutka in implementacije ter določenih politik, potrebnih za realizacijo strateškega načrta podjetja.

Poslovni zaveznik: sposobnost uporabe poslovnega znanja v situacijah, v katerih je to potrebno. Poslovno znanje lahko deli drugim funkcionalnim in generalnim managerjem za doseg ciljev določenih oddelkov.

Verodostojen aktivist: z vodstvenimi sposobnostmi in drugimi kompetencami postane vodja spoštovan in občudovan. Zaradi svojih kompetenc ponuja lasten vidik pri nastalih situacijah.

2 **AKTIVNOSTI KADROVSKE FUNKCIJE**

2.1 **Zaposlovanje**

Kadrovanje je proces iskanja in zaposlovanja najboljših in najbolj kvalificiranih kandidatov za delovno mesto, ki je na voljo. Kadrovanje mora biti izvedeno pravočasno in kar se da stroškovno učinkovito. Kadrovanje je lahko tudi definirano kot proces iskanja potencialnih sodelavcev in njihovo spodbujanje pri iskanju zaposlitve v organizaciji (Cleverism, 2016). Zaposlovanje je proces iskanja in angažiranja ljudi, ki jih organizacija potrebuje. Izbira pa je del postopka zaposlovanja, pri čemer se organizacije odločajo, kateri kandidati ali prosilci za delovna mesta bi bili primerni za določeno delovno mesto (Armstrong, 2017).

Z zaposlovanjem organizacije zagotovijo, da so spretnosti zaposlenih in delovna sila podjetja usklajeni s pobudami in cilji organizacije. Če opazijo, da nekateri položaji dejansko ne prispevajo k napredku organizacije pri zasledovanju svojih ciljev, lahko to ustrezno popravijo s preoblikovanjem delovnega mesta, prestrukturiranjem delovne sile ali z izvajanjem določenih programov za obogatitev delovnih mest.

Učinkovito zaposlovanje pomeni, da je oseba, ki je bila zaposlena za določeno delovno mesto, najboljša mogoča kandidatka z vsemi potrebnimi spretnostmi, kvalifikacijami in nadarjenostjo, ki jih delovno mesto potrebuje. Po drugi strani pa je zaposlovanje učinkovito, ko je postopek kadrovanja izveden brez velikih stroškov za organizacijo. Organizacije različno izvajajo lastne procese kadrovanja, vendar pa brez ustreznega sistema in določenih smernic kadrovanja obstaja tveganje, da bo imela organizacija več stroškov, kot je potrebno. Brez ustreznega postopka kadrovanja je lahko organizacija na izgubi zaradi zaposlovanja napačne osebe, za delovno mesto, saj bo porabljala svoje vire

za izobraževanje in usposabljanje osebe, ki za delovno mesto sploh ni primerna (Cleverism, 2016).

Na zaposlovanje vpliva več dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost (Cleverism, 2016):

Velikost organizacije: večje organizacije imajo tudi višje povpraševanje po na novo zaposlenih. V večjih organizacijah iščejo na novo zaposlene dolgoročno, saj sestava zahteva več delovne sile. V manjših organizacijah je proces kadrovanja preprostejši in krajši; po navadi ga vodi ena oseba ali dve, v večjih organizacijah pa je jasno, da imajo zapletenejši postopek zaposlovanja, v katerem sodeluje več članov organizacije.

Trenutni pogoji zaposlovanja v gospodarstvu: organizacije, ki poslujejo v nerazvitem gospodarstvu, imajo lahko težave pri iskanju kandidatov s sposobnostmi in spretnostmi, ki jih organizacija potrebuje.

Plačna sestava organizacije: organizacijam, v katerih je znano, da zagotavljajo višje plače svojim zaposlenim, bo veliko lažje pridobiti najboljše in sposobne kandidate za zaposlitev, kot pa organizacijam, ki so skromne s plačami zaposlenih. Zaposlenim veliko pomeni, če so za dobro opravljeno delo tudi ustrezno nagrajeni, seveda pa ni narobe, če organizacije za slabo opravljeno delo tudi odvedejo določene bonuse pri plačah.

Delovni pogoji v organizaciji: ohranjanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji je eden izmed načinov, ki pripomore k temu, da organizacija zadrži svoje zaposlene, obenem pa privablja nove kandidate za zaposlitev.

Stopnja rasti organizacije: organizacije s hitro stopnjo rasti sčasoma potrebujejo nove zaposlene. Organizacije, ki rastejo zelo počasi ali pa sploh ne rastejo, pa iščejo nove kandidate za zaposlitev šele takrat, ko se starejši zaposleni upokojijo ali ko pride do odstopa zaposlenega.

Ovisno od sestave organizacije in posebnih potreb imajo organizacije lahko posebne postopke pri zaposlovanju (Cleverism, 2016). Da bi organizacija lahko povečala učinkovitost ter skladnost pri zaposlovanju kandidatov in postopku izbiranja, je priporočljivo slediti naslednjim korakom (University of California, 2015):

1. Prepoznati prosta delovna mesta in oceniti potrebe organizacije

Ko je določeno, da je delovno mesto prosto, je treba razumeti in upoštevati strateške cilje za oddelek, v katerem se je sprostilo delovno mesto, in predvideti, ali obstajajo kakšne prihajajoče spremembe, ki lahko vplivajo na vlogo zaposlenega na delovnem mestu. Treba je oceniti ključne veščine, potrebne za delovno mesto, tudi tiste, ki bodo mogoče potrebne v prihodnosti. Pri vsakem na novo nastalem delovnem mestu je dobro voditi analizo dela, da lahko organizacija prilagodi položaj temu, kar je trenutno najbolj potrebno, in zagotovi

ustrezno razvrstitev delovnega mesta. Dobro je tudi pregledati vlogo delovnega mesta in določiti, ali so potrebne spremembe na delovnem mestu.

2. Razviti opis položaja delovnega mesta

Opis položaja delovnega mesta je glavni indikator uspešnega postopka zaposlovanja. Uporablja se za razvijanje vprašanj pri intervjuju osebe, ocenjevanje intervjuja in za vprašanja, povezana z referenčnem preverjanjem. Pred razvijanjem opisa delovnega mesta mora upravitelj prepoznati splošne informacije delovnega mesta, namen položaja na delovnem mestu, bistvene funkcije, minimalne zahteve in prednostne kvalifikacije delovnega mesta. Dobro napisan opis položaja jasno opredeljuje odgovornosti in kvalifikacije, potrebne za delovno mesto, opredeljuje naloge, delovni tok in odgovornosti delovnega mesta, pomaga pri določanju ciljev uspešnosti, zagotavlja jasne razlike med ravnmi odgovornosti osebe in potrebnimi kompetencami; uporablja se kot merilo za zagotavljanje notranjega in zunanjega kapitala.

3. Razviti načrt zaposlovanja

Vsak položaj zahteva dokumentiran načrt zaposlovanja, ki ga odobri organizacijska enota. Skrbno strukturiran načrt zaposlovanja je načrtovana strategija za najemanje in pritegnitev najbolj usposobljenih in zaželenih kandidatov; pomaga zagotoviti bazo iskalcev zaposlitve. Načrt zaposlovanja lahko vključuje elemente, kot so: obdobje trajanja oglasa zaposlovanja, kateri so cilji postavitve določenega delovnega mesta, oglaševalske vire itn.

4. Izbor zaposlovalnih oseb

Za zagotovitev, da ocenitev in končno obravnavo izbranih kandidatov za intervju opravi več kot ena oseba zaradi osebne pristranskosti, se oblikuje komisija za izbor. Zaposlovalec določi člane, ki bodo imeli neposredne in posredne interakcije s posameznikom, ki se poteguje za delovno mesto. Vsak član v komisiji za izbor kandidata za delovno mesto mora biti dobro seznanjen s postopkom izbire kandidata in zaposlovanja kandidata.

5. Objava delovnega mesta in izvajanje načrta zaposlovanja

Ko je opis delovnega mesta končan, se opis delovnega mesta naloži na spletna mesta, ustvarjena za iskanje zaposlitev. Treba je zagotoviti natančnost opisa delovnega mesta in besedila, ki bodo objavljena, saj opisa morda ne bo več mogoče popravljati, ko bo objavljen. Napačen opis delovnega mesta lahko vpliva na odločitev kandidata, ki se poteguje za delovno mesto.

6. Pregled kandidatov za zaposlitev

Priporočljivo je, da prijave kandidatov za zaposlitev pregleda in oceni več kot ena oseba, da se izognejo posameznemu mnenju in pristranskosti. Vsaj dva člana morata pregledati vse prijave kandidatov za določeno zaposlitev, da se izbira kandidatov lahko zoži. Vsak član, ki pregleduje prijave kandidatov, lahko poda pripombe h kvalifikacijam in k specifikacijam delovnega mesta, če kandidat ne izpolnjuje minimalnih pogojev, zahtevanih za delovno mesto.

7. Izvedba intervjuja

Intervju je najpomembnejši korak v procesu iskanja kandidatov za zaposlitev. To je priložnost, da se zaposlovalec in kandidat za zaposlitev spoznata in potrđita informacije, ki sta jih že zagotovila. Pomembno se je dobro pripraviti na intervju, saj je to priložnost za ocenjevanje spretnosti in sposobnosti kandidata ter preverjanje informacij, ki jih je kandidat predložil k svoji vlogi za zaposlitev.

8. Izbor kandidata

Predstavniki kadrovskega oddelka v organizaciji po navadi obvesti kandidata, da je bil izbran za delovno mesto, samo zaradi formalnosti. V tej fazi se kandidatu predstavi tudi popolne podrobnosti delovnega mesta in dokumentacijo, ki jo potrebuje za izvedbo zaposlitve. Če se zgodi, da kandidat zavrne ponudbo za delo, se postopek zaposlovanja ponovi po omenjenih korakih.

2.2 Motivacija in nagrajevanje

Motivacija je dejavnik, ki vpliva na obnašanje posameznika na določen način. Ljudje so motivirani, ko dobijo občutek in ko pričakujejo, da bo potek aktivnosti verjetno vodil k doseganju cilja in do pridobitve nagrade, ki izpolnjuje njihove potrebe in želje (Armstrong, 2017).

Koncept motivacije se nanaša na notranje dejavnike, ki spodbujajo delovanje, in na zunanje dejavnike, ki lahko vplivajo na spodbujevalne ukrepe (Latham, 2004). Dobro motivirani ljudje so pozitivno diskrecijsko naravnani, tudi bolj se trudijo (Armstrong, 2017).

Kakovost vodenja, številne oblike priznanj vodstva in nagrajevanje vodijo do motivacije zaposlenih in njihove volje, da čim bolj izkoristijo lastne sposobnosti ter da dobro delujejo in pripomorejo k organizaciji. Obstajata dve vrsti motivacije zaposlenih, kjer morajo managerji uporabiti svoje znanje in sposobnosti za uspešno motiviranje zaposlenih (Armstrong, 2017).

2.2.1 Notranja motivacija

Notranja motivacija poteka, ko zaposleni občuti, da je njegovo delo pomembno, zanimivo in mu predstavlja dovolj velik izziv. Zaposleni občuti, da ima možnost doseganja ciljev, napredovanja in razvijanja lastnih sposobnosti. Notranja motivacija je po navadi okrepljena z zasnovo delovnih mest.

2.2.2 Zunanja motivacija

Zunanja motivacija nastane takrat, ko so stvari narejene za ljudi ali pa ljudem samim, in sicer z namenom njihovega motiviranja. Tukaj vključujemo razna nagrajevanja, kot so: spodbude, povečanje plače, priznanja ali promocija. Zunanja motivacija ima zelo močen in takojšen učinek, vendar ni nujno, da je taka oblika motivacije dolgotrajna.

Ker sta motivacija zaposlenih in vsesplošno zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji zelo pomembna, se razvijejo tudi določene motivacijske strategije, s katerimi poskušajo managerji ohranjati produktivnost zaposlenih in zagotavljati najboljšo učinkovitost na delovnem mestu. Cilja motivacijskih strategij sta ustvarjanje delovnega okolja in razvijanje delovnih praks ter politik, ki zagotavljajo višjo raven uspešnosti zaposlenih (Armstrong, 2017).

Za uspešno motiviranost morajo biti pričakovanja zaposlenih in pričakovanja delodajalcev usklajena. Podjetja razvijejo lastne sisteme plač in nagrajevanja. Pri razvijanju sistema plač in nagrajevanja so organizacije pozorne na lastno politiko, pri čemer je osnovni cilj podprtost izvajanja poslovne strategije in na tak način čim bolj prispevati k poslovni uspešnosti podjetja (Zupan, 2001).

Armstrong (2017) je navedel tudi določene dejavnike, ki vplivajo na strategije motiviranja, in pojasnil vlogo kadrovskega oddelka pri uresničevanju strategij.

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na strategije motiviranja, in prispevki s kadrovskega področja

Dejavniki, ki vplivajo na strategije motiviranja	Prispevki s kadrovskega področja
Zapletenost procesa motiviranja pomeni, da bodo poenostavljeni pristopi, ki temeljijo na instrumentalnosti ali teorijah potreb, po vsej verjetnosti neuspešni.	Kadrovska služba se mora izogibati razvijanju ali podpiranju strategij, ki ponujajo »recept« za motiviranje zaposlenih in ki temeljijo na poenostavljenem pogledu.

se nadaljuje

Dejavniki, ki vplivajo na strategije motiviranja	Prispevki s kadrovskega področja
Zaposleni bodo bolj motivirani v okolju, v katerem so cenjeni za to, kar so, in za to, kar delajo.	Kadrovska služba mora v organizaciji spodbujati razvoj procesov, ki zagotavljajo prepoznavanje dosežkov zaposlenih.
Izvajanje zunanje motivacije, kot je npr. spodbudno plačilo, ima lahko takojšen učinek na motivacijo zaposlenega, vendar ne traja tako dolgo. Izvajanje notranje motivacije, kot je npr. izboljšanje delovnih pogojev, ima večji dolgoročni vpliv na motiviranje zaposlenih.	Treba je razviti sistem nagrajevanja, ki zagotavlja priložnosti za denarne in nenedtarne nagrade za prepoznavanje dosežkov zaposlenih.
Nekateri zaposleni so bolj motivirani z denarnimi nagradami kot drugi, ne smemo pa predvidevati, da denarne nagrade motivirajo vsakega zaposlenega na isti način.	Kadrovska služba se mora izogibati ustvarjanju plačilnih shem, ki so povezane z uspešnostjo zaposlenih, in prepoznati dejavnike motivacije pri zaposlenih.
Zaposleni so na delovnem mestu bolj motivirani, ko zaznajo, da imajo sredstva za doseganje lastnih ciljev ter možnost uporabe lastnih zmožnosti in kompetenc pri izvajanju del.	Kadrovska služba mora svetovati pri postopkih oblikovanja delovnih mest, pri katerih morajo upoštevati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo za delo. Zagotoviti morajo izboljšanje delovnih mest, pri čemer bodo imeli zaposleni več odgovornosti pri sprejemanju odločitev in več nadzora pri izvajanju dela.
Zaposleni imajo potrebo po osebni rasti na delovnem mestu, z razvijanjem sposobnosti in kariere.	Kadrovska služba mora zagotavljati priložnosti za razvijanje in usposabljanje zaposlenih pa tudi priložnost za osebni razvoj zaposlenih.
Kultura organizacije v obliki svojih vrednot in norm ima velik vpliv na poskus motiviranja zaposlenih s posrednimi in z neposrednimi sredstvi.	Kadrovska služba naj svetuje o razvoju kulture, ki podpira proces vrednotenja in nagrajevanja zaposlenih.
Motivacija je okrepljena z vodstvom, ki spodbuja dosežke in zagotavlja podporo zaposlenim.	Kadrovska služba naj oblikuje okvire kompetenc, ki se osredinjajo na vodstvene kvalitete in vedenje, ki je pričakovano od managerjev.

Prirrejeno po Armstrong (2017, str. 204).

2.3 Management človeških virov

Svetlik in Zupan management človeških virov navajata kot »strateško usmerjeno dejavnost nosilcev kadrovskega managementa (predvsem managerjev in kadrovskih strokovnjakov),

ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti in spodbujanja njihove uporabe, skladno z opredeljenim namenom oziroma ciljem organizacije in ob upoštevanju interesov vseh zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate« (Svetlik & Zupan, 2009, str. 28).

V veliko podjetjih je strateški management kadrov že vključen v strateški načrt. Ta določa smer podjetja v prihodnosti. Postopek razvijanja strateškega načrta pomaga managerjem in timom, ki jih upravljajo, določiti, kje so, kje želijo biti in kako priti do tja, kamor hočejo (McCharty, 2017).

2.4 Kadrovska politika

Kadrovska politika določa pristope, ki jih mora organizacija sprejeti za opravljanje ključnih vidikov kadrovske funkcije. Predstavlja tudi vrednost podjetja, določa ravnanje s človeškimi viri in ravnanje managerjev.

Vsako podjetje ima kadrovske politiko za spoprijemanje s problemi, povezanimi s človeškim kadrom. Namen kadrovske politike je delovanje skladno z vrednotami podjetja in z določenimi pravili. Cilj kadrovske politike je dosledno in natančno spoprijemanje z nastalimi problemi, povezanimi s človeškim kapitalom. Določanje kadrovske politike pa pomaga kadrovski dejavnosti, da se lažje spoprijema z nastalimi problemi v organizaciji, saj je v kadrovskem procesu natančno definirano, kaj storiti ob nastali situaciji, kar pomeni lažje delovanje kadrovske funkcije in večje osredinjanje na zastavljene cilje.

Kadrovska politika se lahko izrecno ali implicitno sklicuje na naslednje trditve (Armstrong, 2014):

Pravičnost: potreben je enakopraven pristop do vseh zaposlenih. Tukaj vključujemo zaščito delavcev pri nepravičnih odločitvah managerjev, zagotavljanje enakopravnih priložnosti zaposlitve in napredovanj ter delovanje s pravičnim plačilnim sistemom.

Obnavanje: treba je upoštevati tudi posameznikove okoliščine pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na posameznikovo zmožnost, varnost in samospoštovanje.

Organizacijsko učenje: zagotavljanje potrebnih procesov in podpore pri učenju in razvoju vseh zaposlenih v organizaciji.

Uspešnost skozi zaposlene v organizaciji: treba je vzpostaviti kulturo uspešnosti v organizaciji in stalno izboljševanje. Tukaj se določijo skupna pričakovanja, naloga kadrovskega managementa pa je, da se zaposlenim poročajo povratne informacije o učinkovitosti njihovega dela.

Kakovost delovnega mesta: zavestno in nenehno prizadevanje za izboljševanje pogojev na delovnem mestu. Tukaj vključujemo: povečanje zadovoljstva posameznikov na

delovnem mestu, zmanjševanje monotonosti, povečevanje raznolikosti, avtonomije in odgovornosti. Treba je tudi zmanjševati stresne razmere na delovnem mestu ter zagotavljati sprejemljivo ravnovesje med življenjem na delovnem mestu in življenjem zunaj delovnega mesta.

Delovni pogoji: zagotavljanje zdravega, varnega in – če je to izvedljivo – prijetnega delovnega okolja.

2.4.1 Oblikovanje kadrovske politike

Kadrovska politika mora obravnavati ključna vprašanja, ki nastajajo pri kadrovskem poslovanju. Vsebovati mora tudi vse pravne zahteve, ki jih določi država, v kateri podjetje posluje. O kadrovski politiki morajo biti obveščeni vsi managerji, zaposleni in njihovi zastopniki. Oblikovanje kadrovske politike lahko nastopi v naslednjih korakih (Armstrong, 2014):

1. Razumeti kulturo korporacije in njenih skupnih vrednot.
2. Analiziranje obstoječih politik.
3. Analiziranje zunanjih dejavnikov, predvsem pravnih zahtev ter regulacij.
4. Oceniti področja, na katerih je potrebna nova oblika politike in je obstoječa oblika politike nezadostna.
5. Usklajevanje z managerji za pridobitev povratnih informacij, kje so potrebne izboljšave kadrovske politike.
6. Usklajevanje z zaposlenimi, predvsem njihovo strinjanje/nestrinjanje z določenimi elementi kadrovske politike.
7. Preverjanje stališča sindikalnih predstavnikov o kadrovski politiki.
8. Priprava osnutka politike.
9. Posvetovanje in razpravljanje z managerji in s sindikalnimi predstavniki o kadrovski politiki ter strinjanje z oblikovanjem kadrovske politike.
10. Seznanitev s kadrovsko politiko z navodili in izvedbo.

2.4.2 Implementacija kadrovske politike

Kadrovska politika mora biti implementirana pravično in konsistentno. Pred implementacijo politike se mora kadrovski oddelek prepričati, da ima pridobljene vse ustrezne izvršilne in pravne odobritve. Funkcije kadrovskega oddelka pri implementaciji politike so: dajanje navodil v povezavi s kadrovsko politiko, komuniciranje in razlaga kadrovske politike, vodje oddelkov pa so tisti, ki politiko realizirajo in prenesejo na svoje zaposlene z različnimi odločitvami glede zaposlenih (Armstrong, 2017). Kot omenjajo Purcell et al. (2003), so vodje oddelkov tisti, s katerimi kadrovska politika zaživi.

Za uspešno implementacijo strategije je treba porazdeliti dokumente politike v ustrezni obliki, na primer po elektronski pošti, ali pa jih naložiti na spletno mesto podjetja. S tem se zagotovi, da vsi zaposleni v podjetju vedo, kje najti pravilnike, če jih potrebujejo za pregled. Te dokumente je treba tudi redno posodabljati. Kadrovska politiko je dobro vključiti tudi v programe usmerjanja zaposlenih, zato da bodo tudi na novo zaposleni jasno razumeli, kaj se od njih pričakuje. Dobro je tudi načrtovanje sestankov z manjšimi skupinami, v katerih se kadrovska politika redno pregleduje z zaposlenimi, kar jim omogoča postavljanje raznih vprašanj v povezavi z nejasnostjo politike. Treba je tudi določiti delovne standarde, da se zagotovi skladnost z varnostnimi predpisi. Zagotoviti je treba tudi, da zaposleni razumejo politiko. To se lahko naredi z izvajanjem naknadnih testiranj. Pri vsaki implementaciji politike je navajanje mehanizma za potrjevanje prejetja pravilnikov zelo ustrezno (Duggan, 2017).

3 POVEZANOST KADROVSKE FUNKCIJE Z DRUGIMI FUNKCIJAMI ORGANIZACIJE

3.1 Strateški management

Strateški management določa usmeritev podjetja z različnimi strateškimi pristopi in upravljanji. S strateškim pristopom določamo vizijo in pričakovano realizacijo uresničitve vizije (Armstrong, 2014). Truss et al. (2014) poudarjajo akcijsko naravnano naravo strateškega managementa in govorijo, da je strateški management proces, ki omogoča, da organizacije strateški namen spremenijo v akcijo. Hambrick in Fredrickson (2001) sta napisala, da mora celotna strategija podjetja vsebovati pet ključnih točk:

1. Kje bo organizacija aktivna – katere storitve/izdelke bo ponujala, na katerih trgih bo nastopala.
2. Kako bo organizacija funkcionirala – kje bo pridobivala produkte/storitve.
3. Kako bo organizacija konkurirala – katere so ključne prednosti.
4. Katere korake bo organizacija sprejemala – kako se bo razvijala in rastle.
5. Kako bo organizacija dobičkonosna – kateremu poslovnemu strateškemu modelu bo sledila.

V preteklih letih so organizacije spoznale, da je uspešnost procesa strateškega managementa v veliki meri odvisna od obsega vključenosti kadrovske funkcije (Boxall & Purcell, 2003). S strateškim managementom in strateškimi odločitvami lahko odgovarjamo na vprašanja, kot so: kako nastopiti na trgu, kje sploh nastopiti in s katerimi viri bomo nastopili na trgu (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008).

Vedno več managerjev pozablja na zadnje, mogoče najpomembnejše vprašanje, tj. s katerimi viri nastopiti na trgu. Tukaj nastopi kadrovska funkcija, ki s svojimi

strateškimi odločitvami in z managementom človeških virov vpliva na strateške odločitve organizacije in posledično na strateško načrtovanje organizacije v prihodnosti.

Strateški kadrovski management se nanaša na uporabo zaposlenih z razlogom pridobitve ali ohranitve konkurenčne prednosti podjetja. Strategija podjetja posledično vpliva na kadrovski management v smislu kadrovskega načrtovanja in kadrovske politike, zato morajo biti tudi vsa vprašanja, povezana s človeškimi viri, vključena v strateški proces podjetja (Mathis & Jackson, 2008).

Lawler III (2012) navaja številne prakse kadrovskega managementa, ki so neposredno povezane z izboljšanjem strateške vloge kadrovskega managementa:

- Oblikovanje kadrovske strategije, ki je integrirana v poslovno strategijo podjetja.
- Uporaba informacijske tehnologije.
- Osredinjanje na razvoj kadrovnikov.
- Imeti kadrovske aktivnosti, ki se osredinjajo na načrtovanje organizacije, razvoj organizacije, upravljanje sprememb in na razvoj zaposlenih.
- Uporaba računalniških sistemov za usposabljanje in razvoj zaposlenih.
- Imeti učinkovite kadrovske meritve in analitike.
- Imeti kadrovske osebe s tehničnimi, z organizacijskimi, dinamičnimi in s poslovnimi sposobnostmi.

Čeprav je vključitev kadrovskega managementa in kadrovske funkcije v strateško načrtovanje podjetja precej smiselna, nastaja težava pri njegovi implementaciji. Strateška raziskava je pokazala, da v veliko podjetjih vrhni management po navadi ne prizadeva doseženih strateških prispevkov kadrovskemu managementu. Samo četrtnina podjetij meri uspešnost in produktivnost zaposlenih, kar je vezano na strateško načrtovanje podjetja; brez ustrezne statistike zaposlenih lahko podjetja posledično izgubijo lastno strateško prednost, ker ne morejo vedeti, kateri zaposleni so produktivni in kateri niso več ključni za podjetje. Ugotovili so tudi, da približno polovica podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, nima ustrezne kadrovske strategije. V kar štirideset odstotkov podjetjih pa so ugotovili, da nimajo nikakršne povezave s kadrovskim managementom in strateškim načrtovanjem podjetja (BNA Workforce Strategies, 2005). V podobni raziskavi so pokazali tudi, da dejavnost kadrovskega managementa vpliva na poslovne izide podjetja (Workforce Management, 2006). Tista podjetja, ki zasledujejo najboljše kadrovske prakse, imajo več kot 50 % višjo tržno vrednost kot tiste, ki jih ne (Ulrich & Creelman, 2006).

3.2 Aktivnosti kadrovske funkcije, ki podpirajo organizacijsko strategijo

Organizacijska strategija je dolgoročen, dinamičen načrt, ki usmerja pot do uresničevanja ciljev in vizije podjetja (Pearson, 2017). V podjetjih je dobro postavljena organizacijska

strategija bistvena za doseganje dolgoročnih ciljev in nenehno uspešnost. Določa izid, ki ga podjetje želi videti, in zagotavlja načrt za doseganje zelenega izida. Pri določanju organizacijske strategije se primerja trenutne okoliščine s splošnimi cilji, izolira se področja, ki jih je treba izboljšati, in oblikuje metodo za spreminjanje področij, na katerih so potrebne izboljšave za lažje doseganje ciljev organizacije. Ustvarjanje strategije omogoča, da se podjetja lahko osredinjajo na najpomembnejše dele načrtovanja in poslovanja podjetja. Organizacijska strategija podjetju zagotavlja sredstva za ustvarjanje direktiv, katerih cilj je ustvarjanje pozitivnih, dolgoročnih ciljev (Reference, 2018).

Aktivnosti kadrovske funkcije, ki podpirajo organizacijsko strategijo (Hameed, 2016):

- **Zaposlovanje in izbor kandidatov:** sposobnost privabljanja in izbor pravih človeških virov s pravim znanjem, spretnostjo in z odnosom je pomembna funkcija kadrovskega managementa. Uspešen izbor in zaposlovanje kandidatov zagotavljata veliko podporo strategiji organizacije, saj so produktivnost, kakovost in storitve kritična vprašanja vsake organizacije.
- **Izboljševanje kakovosti v podjetju:** izboljševanje kakovosti vodi k zmanjšanju proizvodnih ali storitvenih stroškov ter zagotavlja zadovoljstvo kupcev, kar vodi do lojalnosti strank. Izboljšanje kakovosti v podjetju pa se začne pri človeških virih, zato je najpomembnejša razpoložljivost pravilnih podatkov in njihova pravilna interpretacija.
- **Ocena uspešnosti:** kadrovski management mora oblikovati sistem nagrajevanja, ki je v celoti usklajen z organizacijsko strategijo podjetja. Sistem se mora izvajati objektivno in pregledno, ustvarjen pa mora biti z namenom pozitivnega vpliva na motivacijo zaposlenih. S pravilno formulacijo in z implementacijo sistema ter izvajanjem pomembnih funkcij kadrovski management močno prispeva k organizacijski strategiji podjetja.
- **Usposabljanje in razvoj zaposlenih:** v vsakem podjetju je potreba po identifikaciji zaposlenih, njihovem usposabljanju in kreiranju razvojnih programov velika.

Kadrovski management je glavni organizator učenja zaposlenih. Zagotoviti mora, da dejanskemu učenju in usposabljanju zaposlenih sledi njegova uporaba za izboljšave na različnih področjih delovanja. Če kadrovski management uspešno implementira pridobljene spretnosti in znanje zaposlenih, dodaja vrednost organizaciji.

Kadrovski management mora zagotoviti, da je človeški kapital učinkovito usklajen s strategijo, ki jo določa organizacija. Kadrovske sisteme je treba ustvariti oziroma sprejeti skladno s strategijo organizacije. Kadrovski management mora zagotoviti tudi strateško usmerjenost zaposlenih. Ko je kadrovska funkcija strateško usmerjena in vključena ali povezana z organizacijsko izvedbo, igra pomembno vlogo pri uspehu organizacije. Konkurenčna prednost podjetja je lažje dosežena, če je kadrovski management učinkovito

implementiran v organizacijsko strategijo, kar pomeni, da se mora razširiti zunaj administrativne vloge. Mora se osredinjati na to, kako bo lahko podpiral organizacijo pri strateškem načrtovanju in izvajanju (Hameed, 2016).

3.3 Strateška vloga kadrovskega managementa in njen vpliv na uspešnost organizacij

Organizacije bodo dosegale večjo poslovno uspešnost in učinkovitost ob nenehnih spremembah v okolju, če bodo spodbujale razvoj in izražanje notranjega potenciala svojih zaposlenih ter spodbujale zaposlene k iskanju novih, boljših in predvsem kakovostnejših rešitev za nastale situacije (Turk, 2010).

Strateška vloga kadrovskega managementa je zdaj organizacijam že dobro poznana, vendar morajo nekatera podjetja narediti znaten napredek pri izpolnjevanju svoje strateške vloge v kadrovske funkciji. Področja, na katerih je potreben strateški prispevek kadrovske funkcije, so naslednja (Mathis & Jackson, 2008):

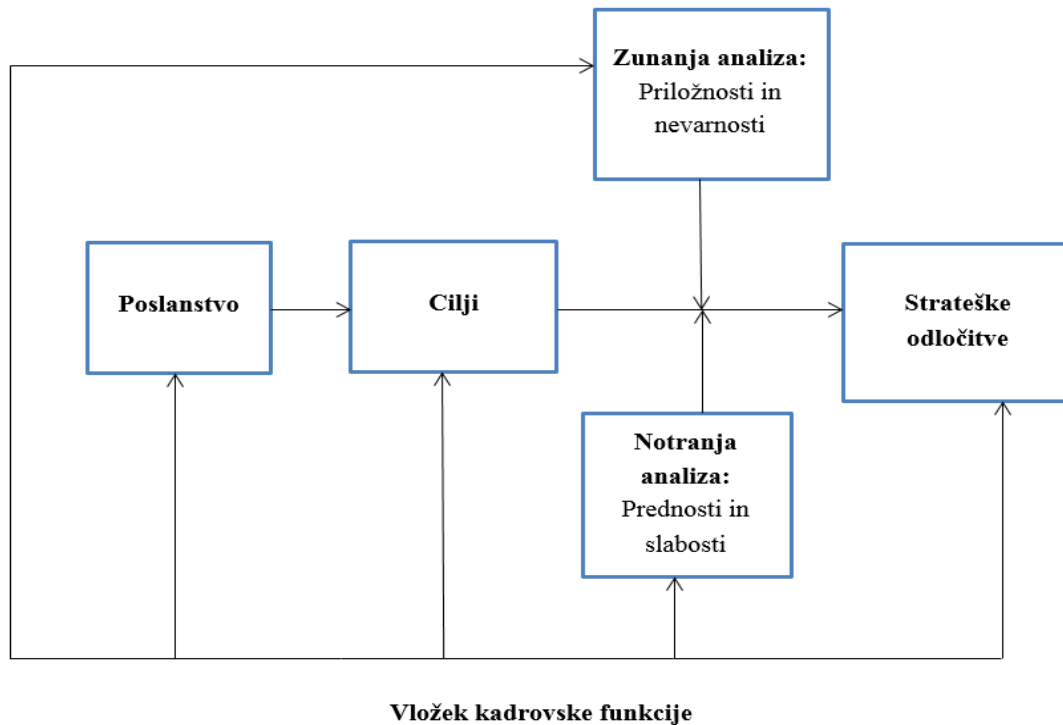
- Pri ocenjevanju združitve in prevzemov za organizacijsko združljivost, strukturnih spremembah in pri kadrovske potrebah.
- Pri načrtovanju delovne sile za predvidevanje upokojitve zaposlenih na vseh ravneh in pri opredelitvi širitve delovne sile v organizacijskih načrtih.
- Pri prizadevanju za izbiranje lokacij za morebitne nove objekte in pri prenosu informacij, ki temeljijo na delovnih potrebah na zunanje izvajanje.
- Sodelovanje z vodstvom pri razvoju revidiranega prodajnega nadomestila in spodbudnega načrta, ko so novi izdelki/storitve na voljo strankam.

Strateška vloga kadrovskega managementa vključuje tudi formulacijo strategije in njeno implementacijo. V veliko podjetjih je vodja kadrovske službe integralni član vrhnjega managementa (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008). Vodja kadrovske službe po navadi poda vse ključne informacije o zmožnostih človeškega kapitala v podjetju (Wright, Dunford & Snell, 2001). Informacije o kadrih in njihovih zmožnostih pomagajo vrhnjemu managementu izbrati najboljšo strategijo, ki ji bo sledilo podjetje, saj lahko predvidijo, katera oblika strategije bo najboljše izvedena glede na zmožnosti in kapacitete podjetja.

Ko podjetje izbere ustrezno obliko strategije, mora kadrovska funkcija ustrezno prilagoditi in razviti lastne kadrovske prakse, tako da zaposleni dobijo potrebne spretnosti za uspešno implementacijo strategije (Purcell, 2003). Ena ključnih vlog kadrovskega managementa pri implementaciji strategije pa je tudi ustrezna motivacija zaposlenih, da kar se da najbolje izkoristijo lasten potencial in pridobljene spretnosti.

Pri formulaciji strategije se podjetja najprej osredinjajo na poslanstvo, ki je razlog za obstoj podjetja. Ko je poslanstvo opredeljeno, začnejo podjetja zasledovati zastavljene kratkoročne in dolgoročne cilje. Zunanja analiza (analiza trga) pomaga podjetjem, da identificirajo strateške možnosti in nevarnosti. Notranja analiza podjetja pa pomaga, da podjetja lažje predvidijo prednosti in slabosti organizacije. Osredinja se na kakovost in količino človeškega kapitala.

Slika 6: Formulacija strategije



Prerejeno po Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2008, str. 75).

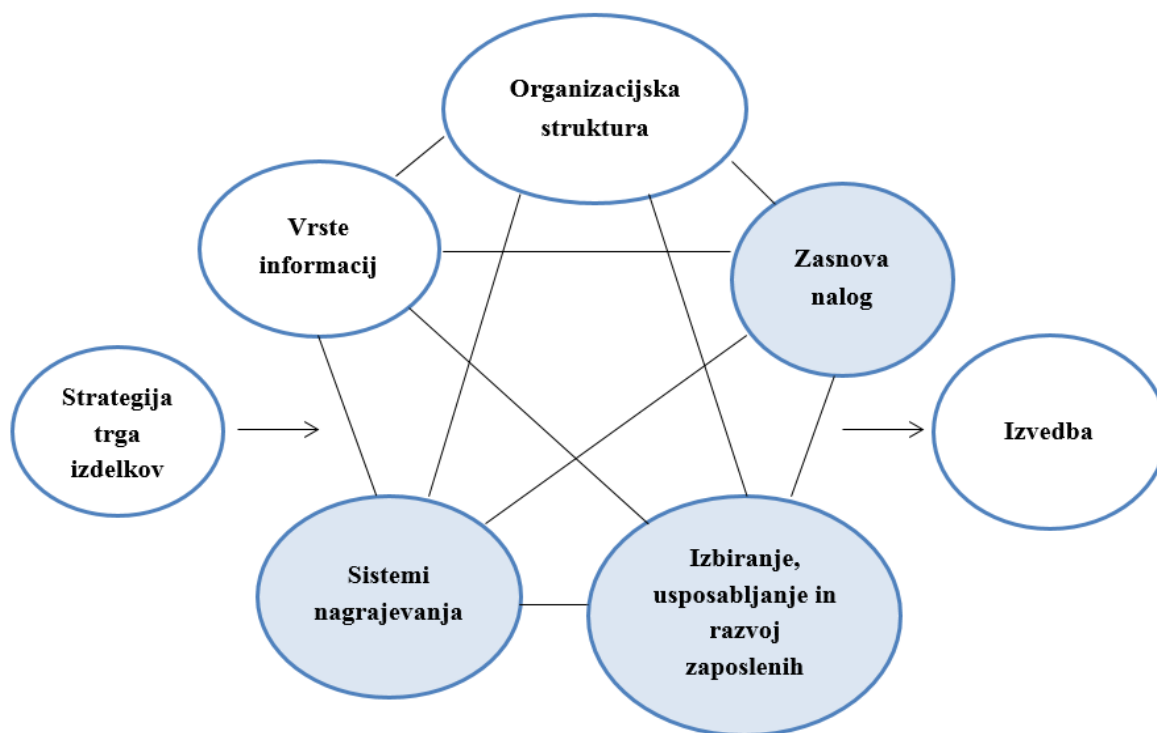
Veliko zmožnosti in nevarnosti zunanje analize je povezanih s človeškim kapitalom. Tukaj nastopi kadrovska funkcija, katere naloga je pridobiti in identificirati ključne kadre. Kadrovska funkcija mora biti tudi v koraku z vsemi političnimi regulacijami, seznanjena mora biti s plačami konkurentov, da lahko pridobi ključne kadre itn. (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright 2008).

Ko organizacija določi strategijo, ki ji bo sledila, jo mora še ustrezno implementirati. Strategija, ki jo podjetje zasleduje, narekuje določene kadrovske potrebe. Kot smo omenili že prej, mora kadrovska funkcija ustrezno motivirati in usposabljaati zaposlene za uspešno implementacijo strategije.

Kot je razvidno s slike 7, obstaja pet pomembnih spremenljivk, ki določajo uspeh pri strateški implementaciji: organizacijska struktura, zasnova nalog, selekcioniranje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, sistemi nagrajevanja in vrste informacij ter

informatijski sistemi. S slike 7 je razvidno tudi, da ima kadrovska funkcija odgovornost za od tri od petih spremenljivk, ki so odgovorne za uspešno implementacijo strategije; zasnova nalog, vodenje zaposlenih in določanje sistemov nagrajevanja.

Slika 7: Spremenljivke, ki jih je treba upoštevati pri implementaciji strategije



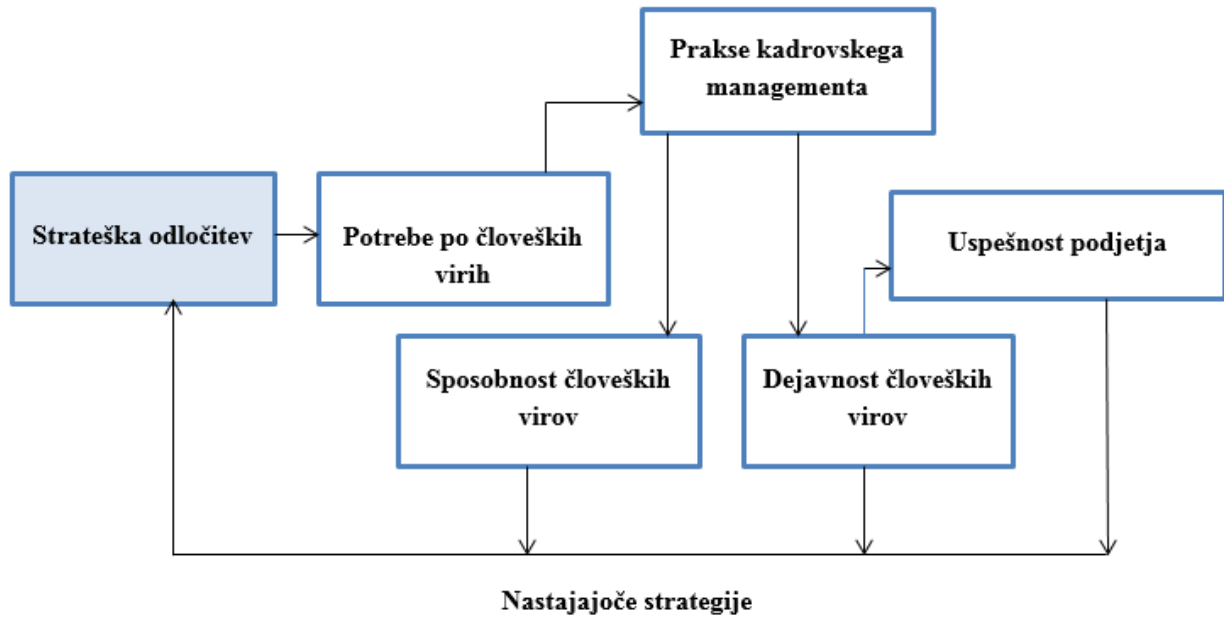
Prirejeno po Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2008, str. 78).

Funkcija kadrovskega managementa pri implementaciji strategije je predvsem zagotavljanje ustreznega kadra s potrebnim znanjem in sposobnostmi, ki lahko zagotovijo uspešno implementacijo strategije, ki je bila zadana. Kadrovska služba mora zagotavljati razvijanje, usposabljanje in motiviranje kadrov. Izvajati mora ustrezne selekcije ljudi, ki se prijavljajo za določeno delovno mesto. Mora biti sposobna zagotavljanja ustreznega kadra za vsak oddelek ali vsako potrebo podjetja, tj. tak kader, ki bo zagotavljal realizacijo strateškega načrta (Wright & Snell 1991).

V kadrovski službi morajo biti tudi sposobni razvijanja kontrolnih sistemov, ki zagotavljajo, da zaposleni delujejo na način, ki je predviden v strateškem načrtu (Snell, 1992).

Strateško opredeljen kadrovski management in predvsem vključenost vodstva podjetja pri oblikovanju kadrovske strategije vplivata na uspešnost podjetja. Stopnja ujemanja med strategijo poslovanja in kadrovske strategije v podjetju mora biti visoka (Možina & Zupan 2009, v Svetlik, 2009).

Slika 8: Implementacija strategije



Prerejeno po Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2008, str. 80).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KADROVSKEM POSLOVANJU IZBRANEGA PODJETJA

V prvih dveh poglavjih so predstavljeni izsledki teorije kadrovskega managementa in vpliv kadrovskega managementa na uspešnost organizacij, ki je podlaga za nadaljnjo empirično raziskavo kadrovskega poslovanja izbranega podjetja.

V tretjem poglavju pa bomo empirično preverili uspešnost kadrovskega managementa v izbranem podjetju. Zanima nas predvsem to, kako zaposleni vidijo kadrovsko funkcijo v podjetju, ali se zavedajo njenega pomena in uspešnost kadrovskega poslovanja v izbranem podjetju.

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

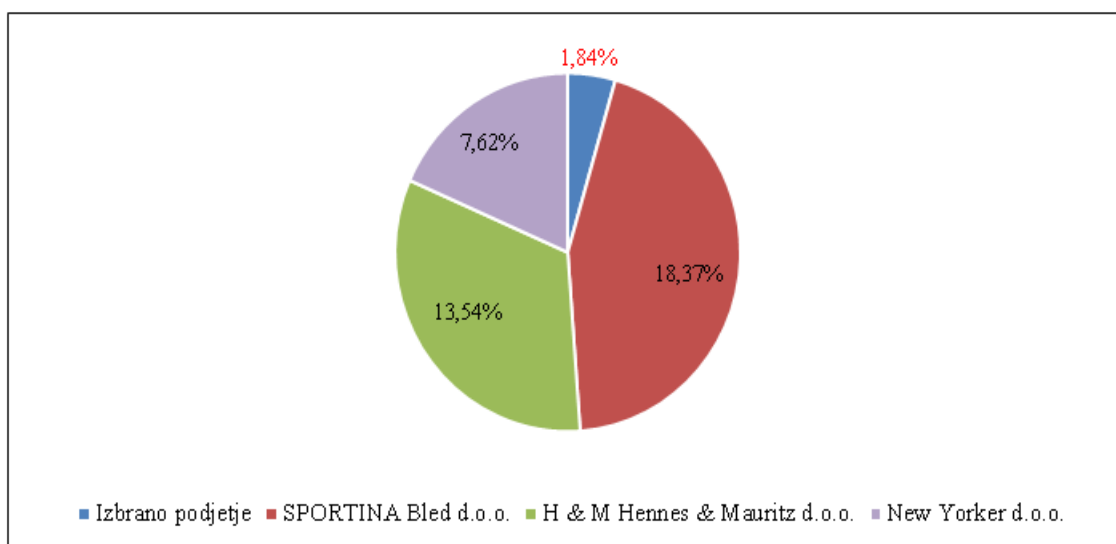
Izbrano podjetje spada med velika podjetja, saj število zaposlenih v podjetju presega 250 zaposlenih. Podjetje se ukvarja s prodajo oblačil, obutve in kozmetike v specializiranih prodajalnah po različnih območjih Slovenije. Kupcu ponujajo široko izbiro priznanih slovenskih in izbranih tujih blagovnih znamk z namenom postati največji ponudnik modnega tekstila v regiji. Zaposleni se delijo na delavce v upravi podjetja in na poslovodje ter prodajalce v maloprodajnih enotah po Sloveniji (Izbrano podjetje, 2018).

Podjetje mora veliko pozornosti posvečati svojim zaposlenim, saj so od njih odvisni prihodki podjetja. V podjetju se zavedajo pomena zdravja in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Z uvajanjem ustreznih varnostnih in organizacijskih ukrepov si podjetje nenehno prizadeva zniževati raven tveganja, ki je posledica izvajanja delovnih procesov. V okvir programa preventivnih zdravstvenih pregledov so vključeni vsi na novo zaposleni in obstoječi zaposleni v podjetju. Posebna pozornost pa se posveča delavcem z zmanjšano delovno zmožnostjo. Prav tako je podjetju izjemno pomembno, da se v okviru aktualne zakonodaje spoštuje in upošteva delovnopravno področje, ki se je kar se da vključilo v okvir internih pravilnikov in pravnih aktov, ki so bili sprejeti (Letno poročilo izbranega podjetja za leto 2016, 2017).

Podjetje v svoji dejavnosti ni vodilno, saj je na trgu veliko specializiranih prodajal z oblačili, ki so vodilne tudi na svetovni ravni. V podjetju si prizadevajo z izbiro kakovostnih oblačil, obutve in kozmetike za prodajo v lastnih prodajalnah; vedno znova navdušujejo z izbranimi dobavitelji in stremijo k zadovoljstvu končnih kupcev. Njihov asortima izdelkov privlači ženske in moške vseh starosti, kar lahko prispeva k izboljšanju tržnega deleža podjetja v prihodnosti.

Na sliki 9 je razviden tržni delež izbranega podjetja. Izbrana sorodna podjetja so podjetja, ki so najbolj podobna izbranemu podjetju, in sicer po številu prodajal, velikosti subjekta, številu zaposlenih, enaki dejavnosti itn. Sorodna podjetja so pridobljena s spletne strani Bizi.si, na kateri so bila podjetja predlagana.

Slika 9: Tržni delež po prihodku podjetja v dejavnosti Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačil v letu 2016



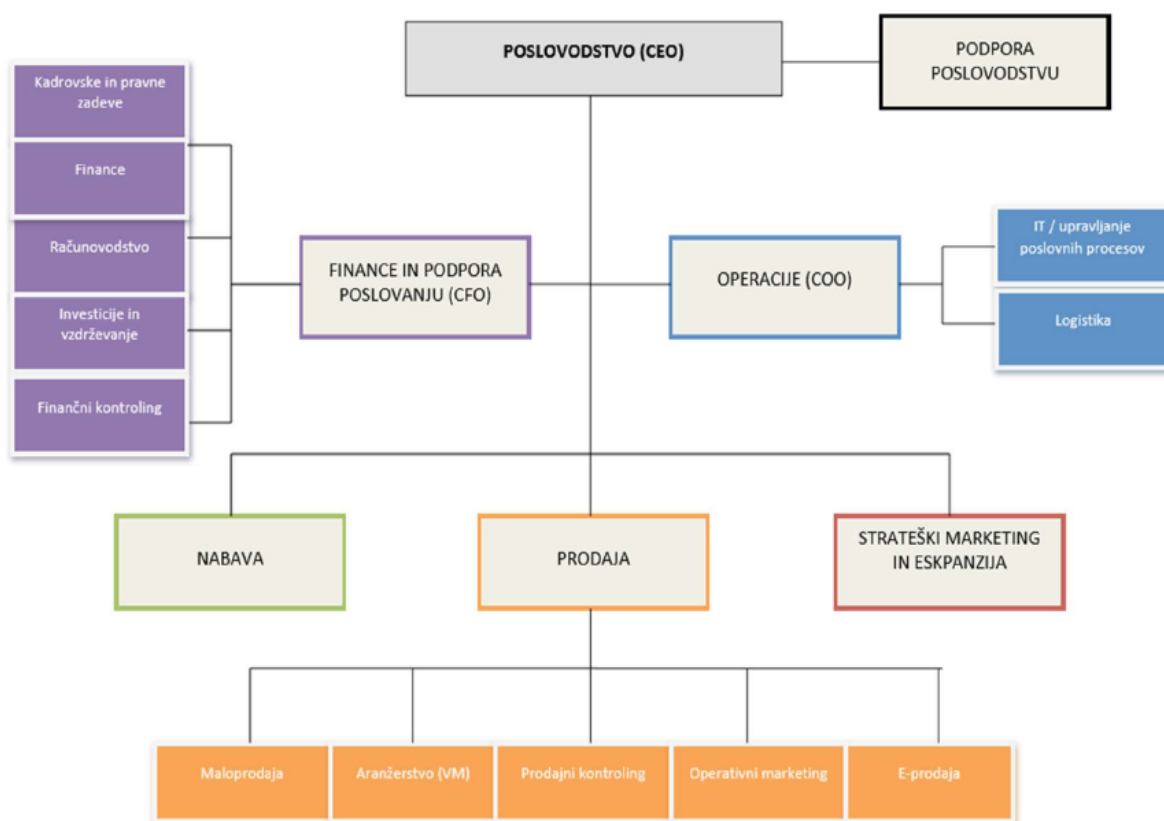
Prirjeno po Bizi.si (2016).

4.1.1 Organizacijska sestava podjetja

Podjetje je organizirano na **podporo poslovdstvu, finance in podporo poslovanju**, ki se deli na kadrovske in pravne zadeve, finance, računovodstvo, investicije in vzdrževanje ter na finančni kontroling. Organizirano je tudi na **oddelek operacij**, ki se deli na logistiko in IT-management poslovnih procesov. Poslovdstvo podjetja se nato deli še na **nabavo, strateški marketing in ekspanzijo** ter na **prodajo**, ki jo sestavljajo sodelavci v maloprodaji, aranžerji, prodajni kontroling, operativni marketing in pa E-prodaja (Letno poročilo izbranega podjetja za leti 2016, 2017).

V letu 2017 je imelo omenjeno podjetje 350 zaposlenih. Večina zaposlenih v podjetju predstavlja prodajalce v številnih maloprodajnih enotah po regijah po Sloveniji. Približno 11,5 odstotka zaposlenih v podjetju pa predstavljajo zaposleni v upravi podjetja s sedežem v Ljubljani.

Slika 10: Organizacijska sestava izbranega podjetja



Vir: Izbrano podjetje (2017).

Oddelek prodaje sestavljajo zaposleni v maloprodajnih enotah, ki so predvsem poslovodje, namestniki poslovodij, šivilje in prodajalci. Približno 88 odstotkov zaposlenih v podjetju

predstavlja delavce v maloprodajnih enotah po Sloveniji. Prodajni oddelek se na to deli še na aranžerje, ki so odgovorni predvsem za izbiro tekstila v trgovinah, prodajni kontroling, operativni marketing in na E-prodajo.

V oddelku strateškega marketinga in ekspanzije se pripravljajo in strateško vodi marketinško-prodajne aktivnosti. V oddelku skrbijo za komunikacijo z vsemi zunanjimi deležniki, tudi s potrošniki. Marketing je zadolžen za pripravo raznolikih materialov za interno komunikacijo in odnose s strankami, ki jih sponzorirajo.

Oddelek nabave v podjetju skrbi predvsem za dosledno nabavo ter dostavo tekstilnih in kozmetičnih izdelkov v trgovine po Sloveniji. V oddelku se morajo spoznati na modne smernice in dobro poznati ključne kupce. Skrbijo tudi za pozitiven in dolgoročen odnos z dobavitelji različnih blagovnih znamk.

4.1.2 Predstavitev kadrovskega oddelka v izbranem podjetju

Premišljena politika zaposlovanja, učinkovit sistem nagrajevanja in napredovanja, skrb za razvoj zaposlenih ter spremljanje njihovega zadovoljstva in zavzetosti so glavni dejavniki upravljanja s kadri v podjetju. Podjetje se za uresničitev poslovnih ciljev poslužuje zaposlovanja pravih strokovnjakov na prava delovna mesta. Pri selekciji in izbiri zaposlenih se zagotavlja enake možnosti, in sicer ne glede na spol ali druge okoliščine (Letno poročilo izbranega podjetja za leti 2016, 2017).

Kadrovski oddelek v izbranem podjetju je sestavljen iz vodje oddelka, strokovnega sodelavca in iz kadrovskega administratorja. Vodja kadrovskega oddelka podaja naloge zaposlenim v oddelku in se poslužuje uresničevanja strateškega načrta podjetja. Prizadeva si za nastanek delovnega okolja, ki bo zaposlene motiviral, jim dal pobudo za uresničevanje poslovnih ciljev in pripomogel k uspešnosti poslovanja v podjetju. Vodja kadrovskega oddelka je odgovoren tudi za proces internega zaposlovanja v podjetju.

Strokovni sodelavec kadrovskega oddelka veliko pozornosti namenja raznim potrebam zaposlenih. Zaposleni v maloprodajnih enotah variirajo po starosti, zato se mora z njimi ravnati previdno in skrbno. Strokovni sodelavec v izbranem podjetju mora imeti posluš za ljudi, saj je tam, da pomaga pri vsaki težavi zaposlenega, povezani z delom ali ne. Strokovni sodelavec skrbi tudi za odpovedne roke, roke podaljšanja pogodb, pripravlja podatke za obračun plač, sestavlja pogodbe, rešuje konflikte itn.

Kadrovski administrator v oddelku izbranega podjetja skrbi predvsem za operativne stvari v oddelku. Odgovoren je za knjiženje potnih nalogov službenih poti, izračun stroškov prevoza na delo, prerazporeditve delavcev v različne maloprodajne enote po Sloveniji, pripravlja dokumentacijo za obračun plač in pomaga pri drugih nalogah, ki jih je treba opraviti v kadrovski službi.

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Pri empiričnem raziskovanju se osredinjamo predvsem na kadrovsko poslovanje v izbranem podjetju. V raziskavo so bili vključeni zaposleni izbranega podjetja. Na vprašanja so odgovarjali vodje oddelkov uprave podjetja in prodajalci v maloprodajnih enotah po vsej Sloveniji. Želeli smo preučiti predvsem stopnjo zavedanja pomena kadrovske funkcije za podjetje in uspešnost kadrovskega managementa v izbranem podjetju. Na vprašanja ankete so zaradi verodostojnejših rezultatov odgovarjali zaposleni na različnih delovnih mestih.

Pri raziskovanju je bil uporabljen metodološki pristop poteka raziskovanja; empirična raziskava je sestavljena iz kvantitativnega dela. Raziskovanje je vključevalo opredelitev problematike magistrskega dela, oblikovanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj ter zbiranje empiričnih podatkov in analize podatkov, ki so bili pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika. Končna analiza podatkov pa vključuje primarno in sekundarno pridobljene podatke. V zaključek so vključeni izsledki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, ki je bil sestavljen tako, da so nanj lahko odgovarjali vsi zaposleni – ne glede na delovno mesto v podjetju.

V nadaljevanju so predstavljeni še: način zagotavljanja veljavnosti in zanesljivosti raziskave, cilji raziskave, opredelili pa smo tudi temeljno tezo magistrskega dela in odgovorili na zadana raziskovalna vprašanja.

4.2.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti magistrskega dela dosežemo z uporabo metodološkega pristopa raziskovanja. Pridobljeni podatki so kvantitativni, pridobljeni primarno in sekundarno.

Veljavnost raziskovanja poskušamo doseči z uporabo metode triangulacije, saj v isti organizaciji anketiramo zaposlene z različnih oddelkov in zaposlene na različnih delovnih mestih. V raziskavo so vključeni vsi zaposleni v podjetju, in sicer ne glede na delovno mesto ali delovno dobo v podjetju. Z vključenostjo vseh zaposlenih v raziskavo ter z uporabo predhodno uporabljenih in validiranih merskih lestvic zagotovimo tudi zanesljivost in veljavnost magistrskega dela; tudi zato, ker se raziskava in magistrsko delo nanašata na izbrano podjetje in zaposlene v izbranem podjetju, saj le z vključenostjo vseh zaposlenih dobimo nepristranske odgovore pri ocenjevanju uspešnosti kadrovskega managementa v izbranem podjetju.

S preučitvijo teoretičnih izhodišč in z natančnim ter ustreznim zbiranjem in analiziranjem podatkov smo zagotovili, da rezultati, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, čim bolj odražajo dejansko stanje uspešnosti kadrovskega managementa v podjetju.

4.2.2 Cilji raziskovanja

V magistrskem delu smo preučevali kadrovske management in kadrovske poslovanje v podjetjih. V pomoč so bili strokovni domači in tuji viri. S pomočjo teoretičnega dela smo lažje empirično preverili uspešnost kadrovskega managementa v izbranem podjetju. Zanimal nas je predvsem vpliv kadrovske funkcije na uspešnost podjetja pa tudi poslovanje kadrovske funkcije v izbranem podjetju.

S teoretičnimi izsledki in na podlagi pridobljenih rezultatov anketnega vprašalnika bomo oblikovali tudi temeljna priporočila vodstvu kadrovske službe izbranega podjetja, predvsem o morebitni boljši uspešnosti kadrovskega poslovanja in delovanju kadrovske funkcije na splošno.

4.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da uspešnost kadrovske funkcije vpliva tudi na uspešnost poslovanja podjetja, saj kadri predstavljajo največji potencial za podjetja.

Temeljni raziskovalni vprašanja, na kateri poskušamo odgovoriti s pomočjo empiričnega raziskovanja, sta:

1. Kako v podjetju ocenjujejo kadrovske funkcije?
2. Kako kadrovske oddele deluje v izbranem podjetju?

Z rezultati, pridobljenimi z empirično raziskavo, bomo potrdili ali ovrgli zastavljeno temeljno tezo magistrskega dela in odgovorili na raziskovalna vprašanja. Na koncu bomo podali priporočila vodstvu kadrovskega oddelka izbranega podjetja.

4.2.4 Metodologija raziskave

Metodologija raziskave pove, kako naj t. i. znanstvenik na najbolj ekonomičen način pride do pravega spoznanja. Metodologija je pravzaprav veda oziroma znanost, ki se normativno ukvarja z dejavnostjo znanstvenika pri spoznavanju predmeta dela, ki ga preučuje (Flere, 2000).

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela in raziskovalnega oziroma empiričnega dela. Pri teoretičnem delu smo s pomočjo aktualne domače in tuje znanstvene literature, torej s pomočjo sekundarnih podatkov, poudarili najpomembnejše oziroma najbolj relevantne podatke s področja kadrovskega managementa in poslovanja kadrovskega managementa. Pridobljeni sekundarni podatki so nam pomagali pri pripravi drugega, torej empiričnega dela. Kvantitativne podatke smo pridobili z izvedbo anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen vsem zaposlenim v izbranem podjetju, in sicer ne glede na delovno mesto,

z namenom vpogleda v kadrovske management izbranega podjetja iz vseh delovnih mest, ne glede na položaj v podjetju, da bi se izognili pristranskosti.

4.2.5 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil v elektronski obliki poslan vsem zaposlenim izbranega podjetja, in sicer ne glede na delovno mesto. Vprašalnik je izpolnilo 28,93 % zaposlenih v podjetju. Menimo, da je vzorec reprezentativen, saj je anketni vprašalnik izpolnilo več kot 50 zaposlenih, ki opravljajo različna dela, zaposleni so na različnih delovnih položajih v podjetju.

Vprašanja anketnega vprašalnika smo pridobili iz preteklih raziskav domačih in tujih avtorjev ter iz magistrskih del. Opirali smo se predvsem na vir Lepak in Snell (2002), *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations* ter na anketni vprašalnik podjetja Krka, d. d., v katerem merijo zadovoljstvo uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja v podjetju Krka, d. d. Anketni vprašalnik ima sklop zaprtega tipa vprašanj. Največ odgovorov na vprašanja se meri z Likertovo 5-stopenjsko lestvico, zaposleni pa so imeli tudi možnost podajanja lastnih mnenj, predvsem o načinu kadrovskega poslovanja izbranega podjetja. Z anketnim vprašalnikom smo želeli preveriti predvsem vidik zaposlenih na poslovanje kadrovske funkcije v podjetju in kako kadrovska funkcija pravzaprav v podjetju deluje.

Anketni vprašalnik je bil pripravljen prek orodja za izvajanje spletnih anket EnKlikAnketa. Anketa je bila objavljena na spletni strani www.1ka.si in bila popolnoma anonimna; zaposleni so za izpolnitev anketnega vprašalnika imeli na voljo dva tedna, izpolnjevanje ankete pa je v povprečju trajalo 7 minut. Z orodjem EnKlikAnketa smo zagotovili lažjo in hitrejšo analizo podatkov, saj je prek spletne strani omogočen neposreden izvoz statistično obdelanih podatkov v program Excel.

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Z empirično raziskavo smo pridobili potrebne podatke s pomočjo zastavljenega anketnega vprašalnika. V nadaljevanju poglavja so sistematično predstavljeni rezultati raziskave opisno in grafično, predvsem zaradi boljše ponazoritve pridobljenih izsledkov.

Na koncu anketnega vprašalnika smo vključili tudi vprašanja za zbiranje demografskih podatkov, kot so: spol, stopnja izobrazbe in starostna skupina respondentov. Vključili smo tudi vprašanje z nazivom v organizaciji in vprašanje z delovno dobo v izbranem podjetju.

Iz tabele 2 je razvidno, da je na anketni vprašalnik, katerega respondenti so bili zaposleni izbranega podjetja, odgovorilo največ zaposlenih z nazivom sodelavec (50 %), sledita mu naziva strokovni sodelavec (21 %) in pa poslovodja (21 %). 7% respondentov pa je vodij

oddelka v podjetju. Največ respondentov je bilo ženskega spola (79 %), z višješolsko stopnjo izobrazbe (59 %) in pa univerzitetno stopnjo izobrazbe (30 %). Vzorec respondentov je reprezentativen, saj so na anketni vprašalnik odgovorili zaposleni z različnih delovnih mest ter z različnimi funkcijami v podjetju. Respondenti so se razlikovali tudi po delovni dobi, kar pomeni, da imamo zajete respondente, ki so podali mnenja z različnih vidikov in delovnih mest izbranega podjetja. Imamo tudi zaposlene, ki so v podjetju že veliko časa, kar pomeni, da imajo tudi več izkušenj z managementom kadrovske funkcije v podjetju.

Tabela 2: Vzorec anketiranih zaposlenih v izbranem podjetju

VZOREC ANKETIRANIH ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU	
Naziv respondentov v organizaciji (v %):	
Direktor podjetja	0
Vodja oddelka	7
Strokovni sodelavec	21
Sodelavec	50
Poslovodja	21
Drugo	0
Spol respondentov (v %):	
Moški	21
Ženski	79
Delovna doba respondentov v podjetju (v letih):	
Minimalna delovna doba	1
Maksimalna delovna doba	35
Stopnja izobrazbe respondentov (v %):	
Osnovna šola	4
Višja šola	59
Univerzitetna izobrazba	30
Magisterij	7
Doktorat	0
Starostna skupina respondentov (v %):	
18–24 let	4
25–34 let	33
35–44 let	22
45–54 let	41
54 let in več	0

Vir: Lastna izdelava.

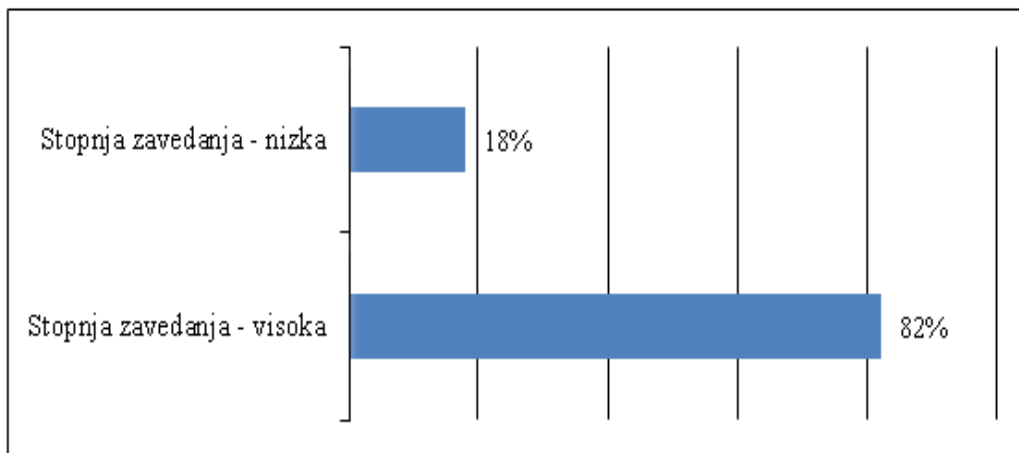
4.3.1 Kadrovsko poslovanje v izbranem podjetju

Z anketnim vprašalnikom smo s prvim in z drugim vprašanjem želeli preveriti povezavo med vodstvom ter vodji oddelkov izbranega podjetja in kadrovskim oddelkom v podjetju.

Kot je razvidno iz tabele 2, je na anketni vprašalnik odgovorilo 7 % vodij oddelka in 21 % strokovnih sodelavcev. Želeli smo, da bi na anketni vprašalnik odgovorilo še nekaj več vodij oddelkov, predvsem zaradi njihovega mnenja, vendar je sestava vzorca anketiranih zaposlenih reprezentativna, saj vsa mnenja zaposlenih ne glede na delovno mesto štejejo enako.

V izbranem podjetju se zaposleni na vodilnih položajih zavedajo, kako pomembna je kadrovska funkcija za poslovanje podjetja. Tudi zaposleni na ne vodilnih položajih v izbranem podjetju menijo, da je stopnja zavedanja o pomembnosti kadrovske funkcije visoka, saj 82 % zaposlenih v podjetju meni, da se v podjetju zaposleni na vodilnih položajih podjetja zavedajo, kako pomembna je kadrovska funkcija za poslovanje podjetja, le 18 % zaposlenih pa meni, da se vodilni v podjetju ne zavedajo pomembnosti kadrovske funkcije za podjetje.

Slika 11: Zavedanje vodilnih o pomembnosti kadrovske funkcije



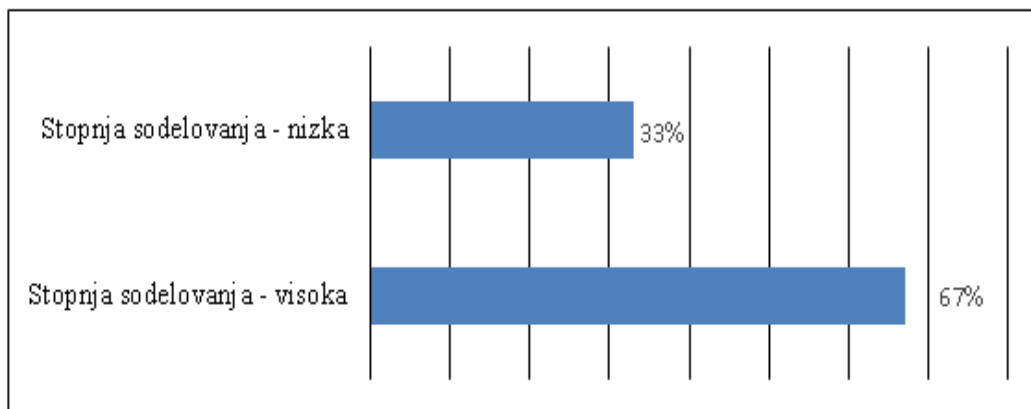
Vir: Lastna izdelava.

Skupaj z vodilnimi v podjetju kadrovska služba ustvarja politike in delovno okolje za boljšo motivacijo zaposlenih in delovanje zaposlenih, selekcioniira zaposlene ter jih tudi razporeja na ustrezna delovna mesta, da se lahko delovna mesta najbolj izkoristijo za boljše poslovanje podjetja.

V današnjih turbulentnih časih se kadrovska služba ne ukvarja le s pretežno administrativnimi postopki. Njena funkcija se spreminja in postaja vse bolj strateško naravnana. Podjetja morajo lastno strategijo uskladiti tudi s strategijo kadrovske službe, saj sta za uresničevanje strategij pomembna dobra izbira zaposlenih in njihovo motiviranje.

Vodstvo skupaj s kadrovsko službo tudi ustrezno usposablja in izobražuje lastne zaposlene z namenom, da lahko uresniči zastavljene cilje.

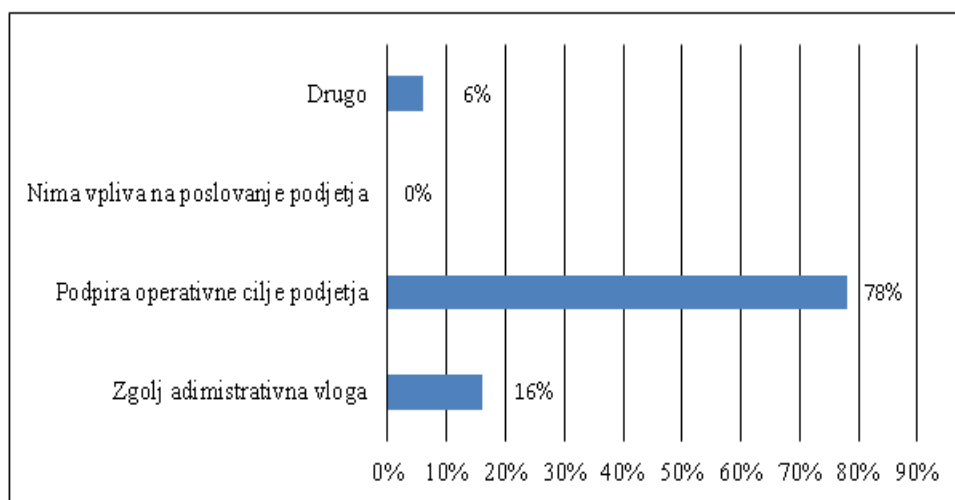
Slika 12: Sodelovanje med vodilnimi in kadrovsko službo



Vir: Lastna izdelava.

V izbranem podjetju se 67 % zaposlenih strinja, da je stopnja sodelovanja med vodilnimi v podjetju in kadrovsko službo visoka. 33 % zaposlenih pa meni, da ni dovolj sodelovanja med vodilnimi in kadrovsko službo. Vidimo, da večina zaposlenih meni, da v podjetju vodstvo sodeluje s kadrovsko službo, kar pomeni, da se v izbranem podjetju zavedajo, kako pomembno je sodelovanje s kadrovsko službo pri uresničevanju lastnih strategij.

Slika 13: Vloga kadrovske službe v podjetju



Vir: Lastna izdelava.

Želeli smo tudi preveriti, kakšno mnenje imajo zaposleni o vlogi kadrovske službe izbranega podjetja. Vprašanje je vsebovalo tudi možnost uporabe lastnega mnenja o morebitnem mnenju o drugih vlogah kadrovske službe podjetja, in sicer pod vprašanjem –

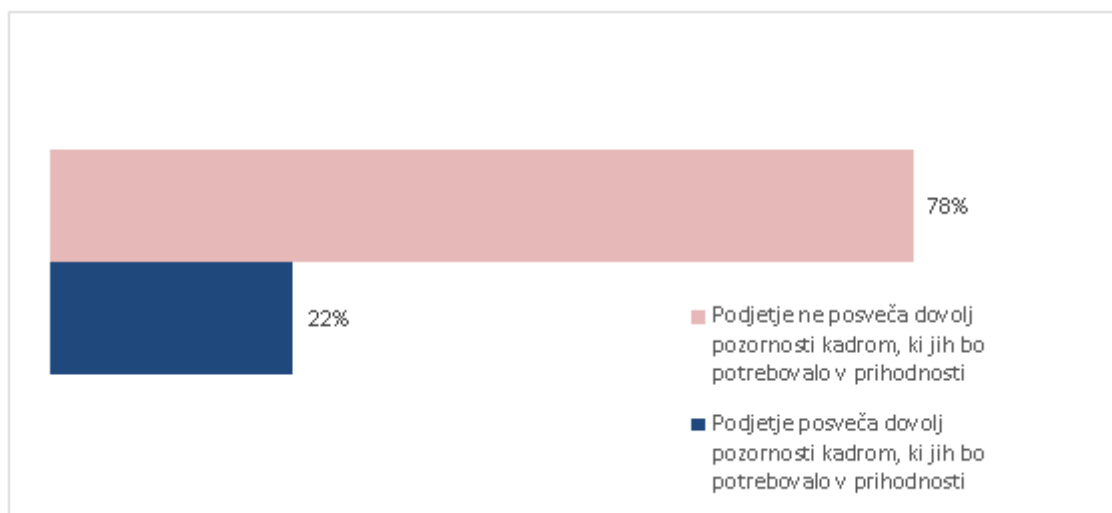
drugo. Iz slike 13 je razvidno, da veliko zaposlenih (78 %) meni, da kadrovska služba podpira operativne cilje podjetja. V podjetju je smiselna podpora kadrovske službe pri doseganju operativnih ciljev podjetja, saj so ti kratkoročna taktika, ki je zasnovana za doseganje strategije podjetja. V podjetju 16 % zaposlenih meni, da je vloga kadrovske službe samo administrativna, noben izmed zaposlenih pa ne meni, da kadrovska služba nima nobenega vpliva na poslovanje podjetja.

6 % zaposlenih je pod možnostjo lastnega mnenja – drugo napisalo, da je kadrovska služba pomembna za podjetje, da vpliva na delovno klimo podjetja in da izobražuje zaposlene. Iz odgovorov na vprašanja o vlogi kadrovske funkcije podjetja je razvidno, da kadrovska služba v podjetju nima samo administrativne vloge, ampak podpira tudi operativne cilje podjetja, zaposleni pa tudi menijo, da kadrovska služba ustrezno izobražuje svoje zaposlene in tudi vpliva na delovno klimo v podjetju.

Podjetja potrebujejo ekipo ljudi, ključne kadre za doseganje lastnih ciljev. V veliko podjetjih dobre ideje niso uresničene, ker se vodstvo osredinja samo na rezultate, ne pa na zaposlene, ki prispevajo k rezultatom.

Iz slike 14 je razvidno, da 78 % zaposlenih meni, da izbrano podjetje ne posveča dovolj pozornosti kadrom, ki jih bo potrebovalo v prihodnosti, le 22 % zaposlenih pa meni, da izbrano podjetje posveča dovolj pozornosti kadrom, ki jih bo potrebovalo v prihodnosti.

Slika 14: Posvečanje pozornosti kadrom

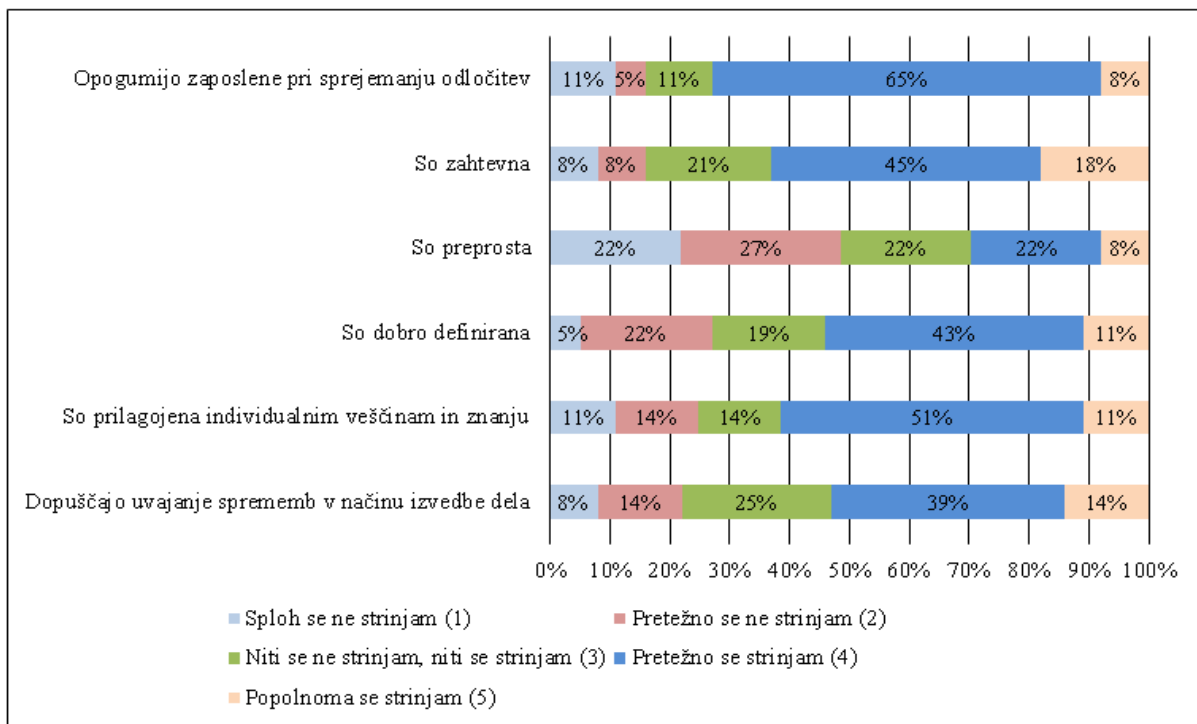


Vir: Lastna izdelava.

Če podjetja ne posvečajo dovolj pozornosti lastnim kadrom, zaposleni niso toliko motivirani za delo, kot bi bili v podjetju, v katerem bi jih bolj cenili. Motivirani zaposleni imajo raje delo, ki ga upravljajo, tudi bolj so angažirani za doseganje rezultatov podjetja.

Na anketnem vprašalniku je bilo tudi vprašanje za vpogled v sistem nalog zaposlenih z namenom vpogleda v sistem ravnanja z zaposlenimi pri delu. Sistem nalog zaposlenih mora biti zasnovan za motiviranje zaposlenih na delovnem mestu; omogočati mora osebni razvoj zaposlenih na delovnem mestu.

Slika 15: Sistem nalog zaposlenih



Vir: Lastna izdelava.

Dobro je, da kadrovska služba podjetja zazna motnje na delovnem mestu in poskrbi za sistem nalog, da je zasnovan na način, ki je primeren za vse zaposlene v podjetju. Z zastavljanjem ustreznih trditvev smo si pomagali z mero za merjenje kadrovskega sistema, ki izhaja iz članka Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, ki sta ga napisala Lepak in Snell (2002). Na trditve so zaposleni odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice.

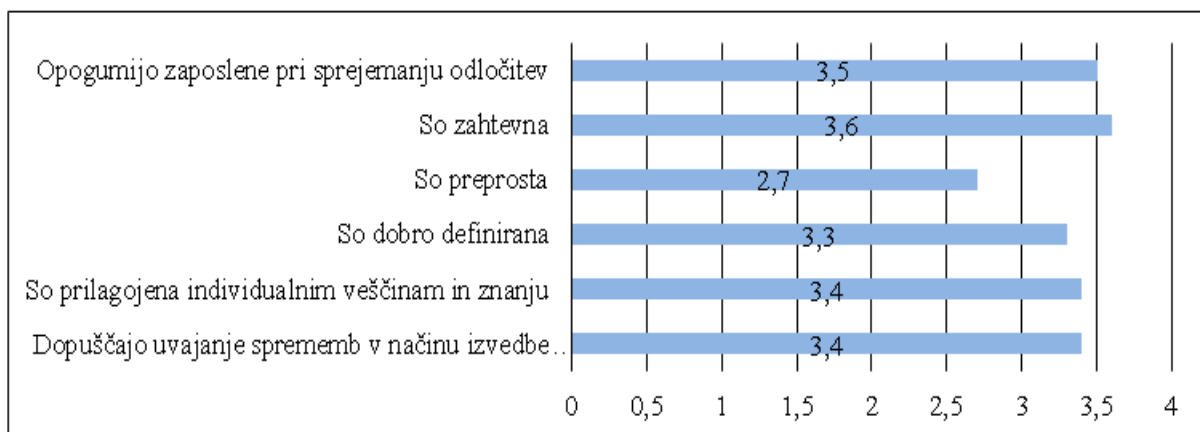
S trditvijo, da delovne naloge opogumijo zaposlene pri sprejemanju odločitev, se je največ zaposlenih pretežno strinjalo (65 %), le 5 % pa se jih s postavljenimi trditvijo ni strinjalo. Povprečno pa so zaposleni prvo trditev ocenili z oceno 3,5 od mogoče ocene 5. Na trditve o zahtevnosti delovnih nalog se jih je 45 % pretežno strinjalo, 18 % zaposlenih pa se je popolnoma strinjalo, povprečna ocena trditve pa je ocenjena s 3,6 točke.

Veliko zaposlenih v podjetju pa meni, da delovne naloge niso preproste, saj so to trditev ocenili z oceno 2,7. Največ zaposlenih je na trditve o preprostosti delovnih nalog

odgovorilo, da se s trditvijo pretežno ne strinjajo. S trditvijo o tem, da so delovne naloge zaposlenih v podjetju dobro definirane, so se zaposleni pretežno strinjali, le 5 % zaposlenih se s trditvijo sploh ni strinjalo. Povprečna ocena trditve o dobro definiranih nalogah v podjetju je 3,3. Tudi s trditvijo, da so naloge zaposlenih prilagojene njihovim individualnim veščinam in znanju, so se zaposleni pretežno strinjali. 51 % zaposlenih se je s trditvijo pretežno strinjalo, 11 % pa se jih s trditvijo sploh ni strinjalo, v povprečju pa so trditev ocenili s 3,4 točke. Popolnoma enako je bila ocenjena tudi trditev, ki pravi, da delovne naloge dopuščajo uvajanje sprememb v načinu izvedbe dela. Zaposleni so to trditev ocenili s povprečjem 3,4, na sliki 15 pa je razvidno, da se zaposleni s trditvijo pretežno strinjajo.

Na sliki 16 so predstavljena povprečja odgovorov na vprašanja o sistemu nalog zaposlenih. Odgovori so bili ocenjeni s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Razvidno je, da se ocene zaposlenih gibljejo med ocenami od 2,7 do 3,6, kar pomeni, da se v povprečju zaposleni s trditvami pretežno niso strinjali oz. so se pretežno strinjali.

Slika 16: Povprečje odgovorov na sistem nalog zaposlenih



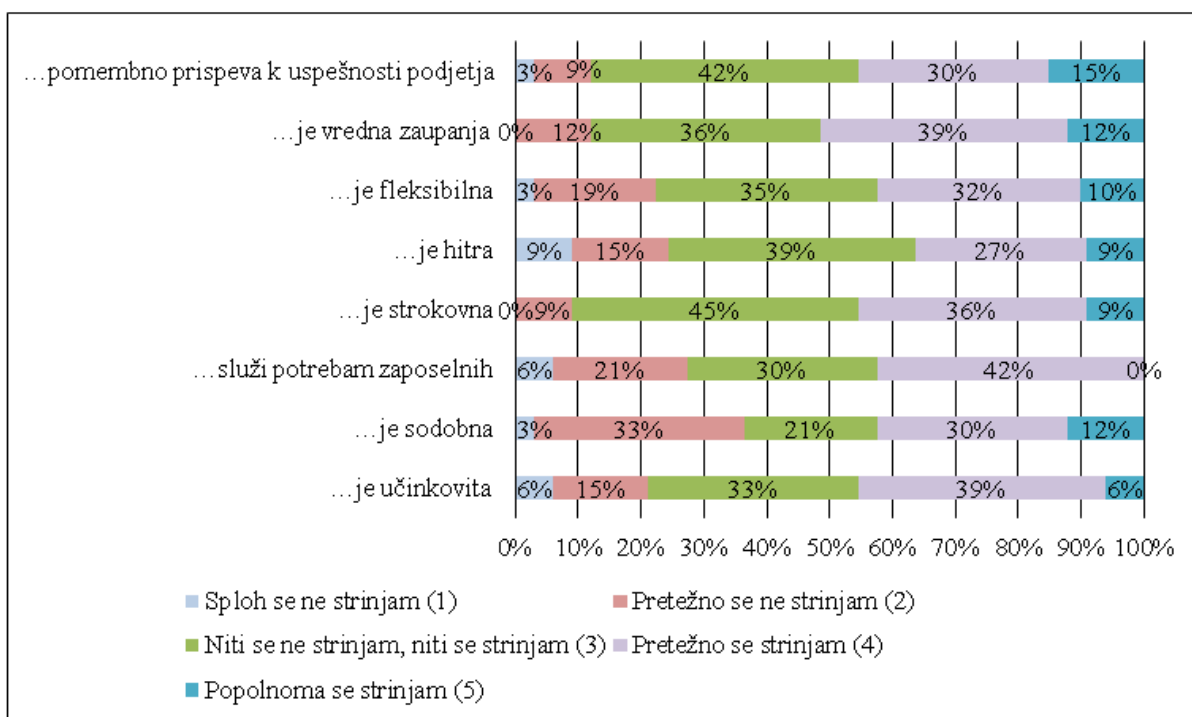
Vir: Lastna izdelava.

S šestim vprašanjem na anketnem vprašalniku smo želeli, da zaposleni ocenijo kadrovske funkcije v podjetju. Zanimivo je, da so zaposleni na prvo trditev, ki pravi, da kadrovska funkcija pomembno prispeva k uspešnosti podjetja, odgovarjali, da se niti ne strinjajo niti strinjajo oz. se pretežno strinjajo. 42 % zaposlenih se s prvo trditvijo ne more odločiti, ali kadrovska funkcija prispeva k uspešnosti podjetja ali ne, 30 % zaposlenih pa se pretežno strinja z zastavljeno trditvijo. Prvo trditev so zaposleni ocenili s 3,5 točke od mogočih 5 točk. 39 % zaposlenih se pretežno strinja, da je kadrovska funkcija v podjetju vredna zaupanja, noben izmed zaposlenih se s postavljenimi trditvijo sploh ne strinja, 36 % zaposlenih pa se ne more odločiti. Tudi ta trditev je bila ocenjena s povprečjem 3,5. Ali je kadrovska služba fleksibilna ali ne, se kar 35 % zaposlenih ni moglo odločiti, 32 % zaposlenih pa meni, da je kadrovska služba v podjetju fleksibilna. Fleksibilnost kadrovske

funkcije je bila ocenjena s povprečjem 3,3 točke. Ali je kadrovska služba v podjetju hitra ali ne, se kar 39 % zaposlenih ni moglo odločiti, 27 % pa meni, da je kadrovska funkcija v podjetju hitra, 9 % zaposlenih pa meni, da kadrovska funkcija v podjetju ni hitra, trditev pa je bila ocenjena s 3,1 točke.

Tudi na vprašanje o strokovnosti kadrovske službe se zaposleni niso mogli povsem odločiti. Kar 45 % zaposlenih je glede strokovnosti kadrovske službe odgovorilo, da se niti strinjajo niti ne strinjajo, se pravi, da so neodločni. 36 % zaposlenih pa se s strokovnostjo strinja. Največ zaposlenih se pretežno strinja s trditvijo, da kadrovska služba služi potrebam zaposlenih, noben izmed zaposlenih pa se s trditvijo popolnoma strinja, 6 % zaposlenih pa se s trditvijo sploh ne strinja. Ta trditev je bila ocenjena s 3,1 točke od mogočih 5 točk. Glede trditve o sodobnosti in učinkovitosti kadrovske funkcije so se zaposleni pretežno strinjali in obe trditvi ocenili s povprečjem 3,2 točke.

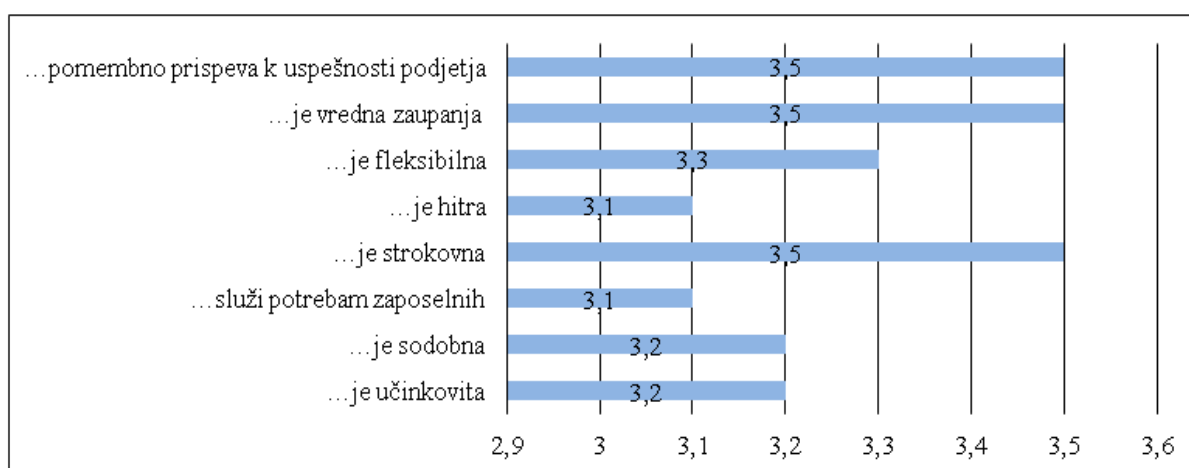
Slika 17: Kadrovska funkcija v podjetju



Vir: Lastna izdelava.

Na sliki 18 so grafično predstavljena povprečja zadanih trditvev o kadrovske funkciji podjetja. Posamezne trditve so bile ocenjene z 3,1 do 3,5 točke od mogočih 5 točk, in sicer po ocenjevanju po 5-stopenjski Likertovi lestvici. Povprečje nam pove, da se zaposleni s posameznimi trditvami niti niso strinjali niti strinjali do povprečno strinjali. Zaposleni so kadrovske funkcije v izbranem podjetju ocenili kot strokovno in vredno zaupanja. Menijo tudi, da kadrovska služba pomembno prispeva k uspešnosti izbranega podjetja.

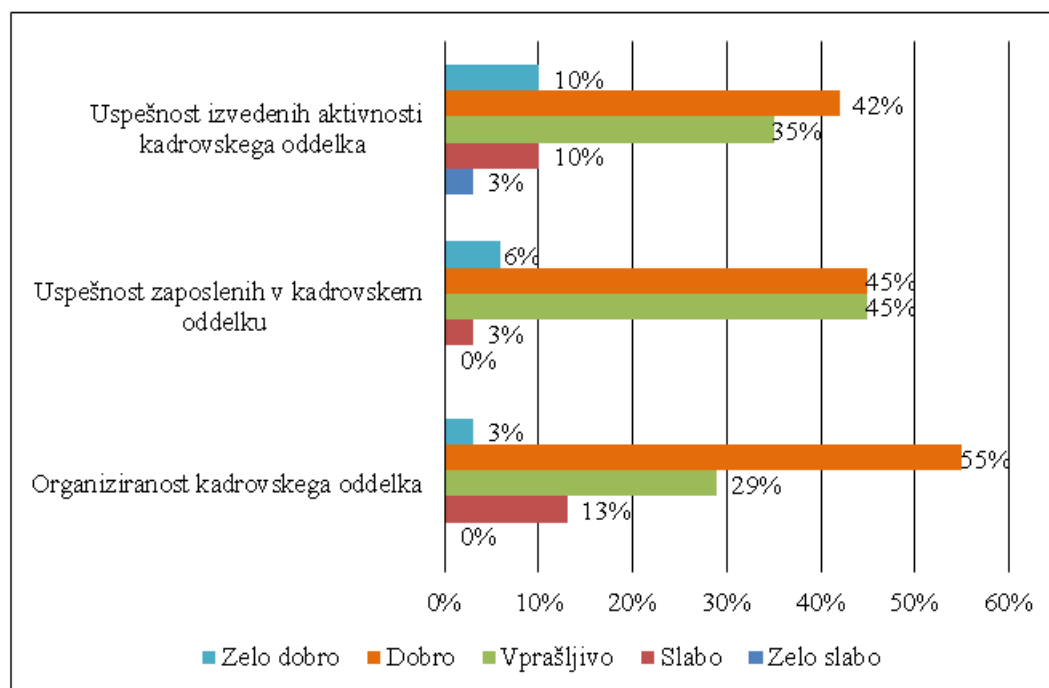
Slika 18: Povprečje trditev o kadrovski funkciji podjetja



Vir: Lastna izdelava.

Pri ocenjevanju kategorij kadrovskega oddelka v podjetju smo se opirali na knjigo Management kadrovskih virov avtorja Možine (1998). V treh kratkih trditvah smo zajeli kategorije kadrovskega oddelka v podjetju, ki so ključne za dobro poslovanje. Trditve so zaposleni ocenjevali z mersko lestvico, pri čemer ocena zelo dobro pomeni največje strinjanje in največ točk (5 točk), dobro 4 točke, vprašljivo 3 točke, slabo 2 točki in zelo slabo, 1 točka.

Slika 19: Ocenjevanje kategorij kadrovskega oddelka v podjetju



Vir: Lastna izdelava.

Kadrovski oddelek je sestavljen iz različnih področij in aktivnosti, ki jih mora izvajati. Na vprašanje o uspešnosti izvedenih aktivnosti kadrovskega oddelka je 42 % ljudi odgovorilo, da je uspešnost izvedenih aktivnosti dobra, 35 % ljudi pa meni, da so izvedene aktivnosti vprašljivo uspešne. Tudi na vprašanje o uspešnosti zaposlenih v kadrovskem oddelku jih je 45 % menilo, da so zaposleni v oddelku dobro do vprašljivo uspešni, noben izmed zaposlenih pa ni menil, da so zaposleni kadrovskega oddelka zelo slabo uspešni.

Zanimala nas je tudi organiziranost oddelka na splošno, saj je v kadrovskem oddelku potrebna zelo dobra organizacija zaradi izvajanja različnih aktivnosti. Več kot polovica zaposlenih v podjetju (55 %) meni, da je kadrovska služba v podjetju dobro organizirana, 29 % pa jih meni, da je kadrovska služba v podjetju vprašljivo organizirana. Le 3 % zaposlenih menijo, da je kadrovska služba v podjetju zelo dobro organizirana.

Povprečje vseh treh odgovorov, ki so razvidni iz slike 19, je 3,5 točke od mogočih 5 točk, kar pomeni, da zaposleni v podjetju ocenjujejo kategorije kadrovskega oddelka kot vprašljive do dobre.

4.3.2 Uspešnost kadrovskega poslovanja v izbranem podjetju

V drugem delu anketnega vprašalnika smo želeli preveriti delovno uspešnost kadrovskega oddelka v podjetju, pri čemer smo si pomagali z vprašalnikom Merjenje zadovoljstva uporabnikov z delom Kadrovskega sektorja, ki ga v podjetju Krka, d. d., uporabljajo že od leta 2006. Uporabljajo ga predvsem zaradi sprememb v načinu dela kadrovske funkcije in njenim preoblikovanjem iz izrazito administrativne funkcije v razvojno strateško in podporno funkcijo v podjetju.

V podjetjih obstajajo določene politike in pravila, ki se razvijejo v sklopu kadrovskega oddelka. V izbranem podjetju so koraki za motiviranje zaposlenih, opredeljenost plačilnega sistema, preglednost sistema nagrajevanja/napredovanja, vsebina delovnih mest ter razmejitve pooblastil in odgovornosti določeni v kadrovskem oddelku s predhodno privolitvijo direktorja podjetja.

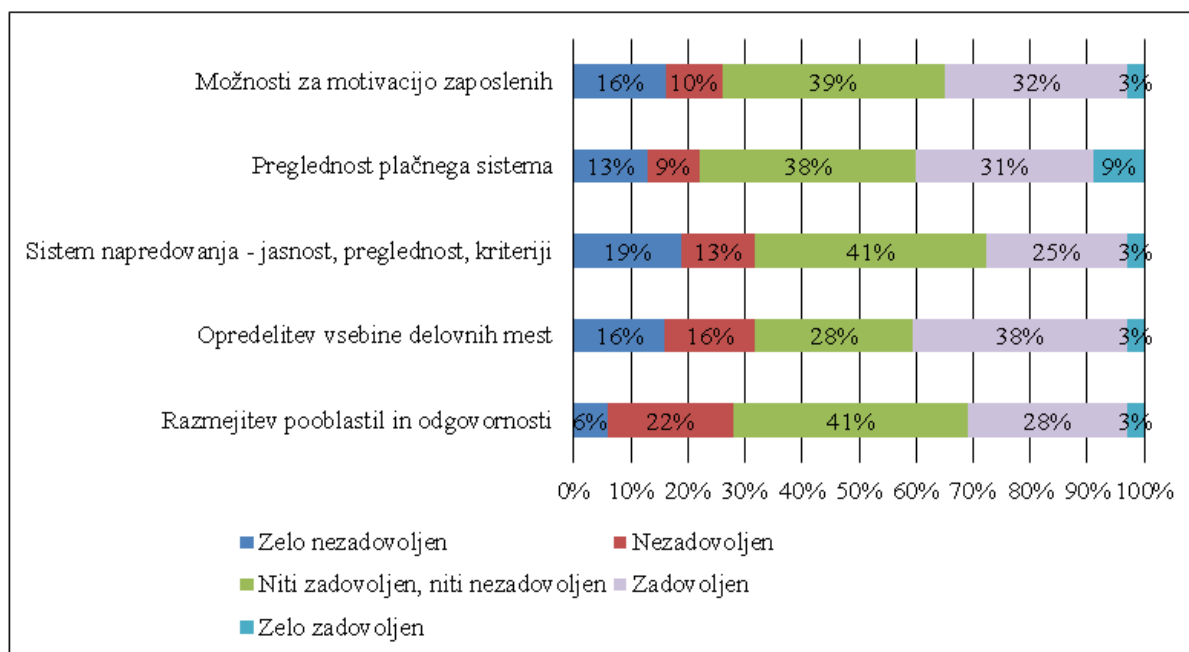
Z 8. vprašanjem na anketnem vprašalniku smo preverjali, kako je podjetje s pomočjo kadrovskega oddelka organizirano na omenjenih področjih. Zaposleni so upoštevali naslednjo mersko lestvico: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

Na sliki 20 vidimo, da zaposleni pri razmejitvah pooblastil odgovornosti v podjetju, pri jasnosti, preglednosti in dobro določenimi merili napredovanja in stopnji motivacije v podjetju niso zelo zadovoljni, saj je največji odstotek zaposlenih odgovorilo, da s temi področji v podjetju niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, kar pomeni, da so neopredeljeni.

Le pri področju opredelitve vsebine delovnih mest in preglednosti plačilnega sistema je največ zaposlenih zadovoljnih.

Od vseh naštetih področij je 19 % zaposlenih na sistem napredovanja v podjetju, njegovo jasnost, preglednost ter na določena merila za napredovanje odgovorilo, da so s tem področjem zelo nezadovoljni, kar je največji odstotek visokega nezadovoljstva.

Slika 20: Organizacija, napredovanje, nagrajevanje v podjetju

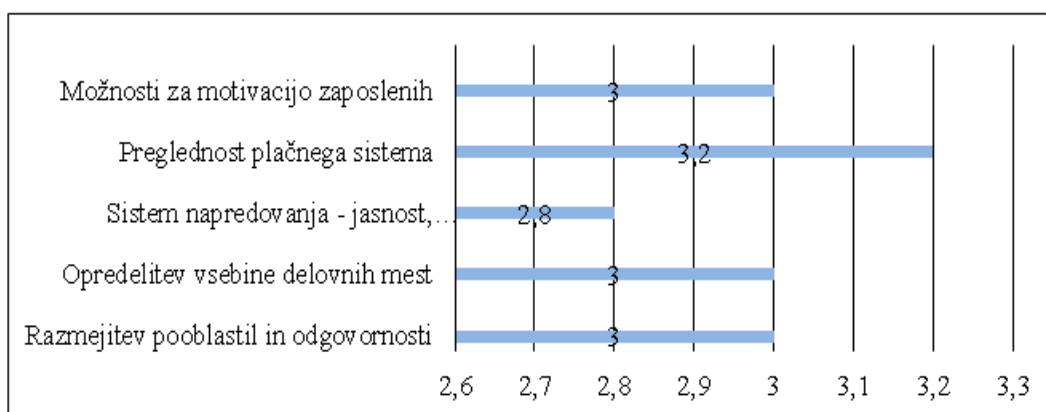


Vir: Lastna izdelava.

Tudi iz slike 21 vidimo, da so zaposleni pri možnosti za motivacijo v podjetju, opredelitev vsebine delovnih mest in razmejitev pooblastil in odgovornosti v povprečju ocenili s 3 točkami od mogočih 5, kar pomeni, da zaposleni z omenjenimi področji niso povsem znali opredeliti zadovoljstva.

Kot smo že omenili, da je iz slike 20 razvidno, da je največ zaposlenih zelo nezadovoljnih s sistemom napredovanja v podjetju; to se vidi tudi na sliki 21, saj je povprečje trditev tega področja 2,8 točke od mogočih 5 točk. Največ točk (3,2 točki od mogočih 5 točk) so zaposleni namenili preglednosti plačilnega sistema v podjetju. Zaposleni v izbranem podjetju so ocenili možnost za motivacijo zaposlenih s 3 točkami od možnih 5 točk, kar pomeni, da v podjetju zaposleni niso ravno motivirani. Nimajo dobro opredeljene vsebine delovnih mest, kar lahko prihaja do neskladja na delovnem mestu in možnega nestrinjanja. Iz slike 21 vidimo tudi, da v podjetju ni dobre razmejitev pooblastil in odgovornosti. Pri neopredeljeni odgovornosti prihaja do slabe počutja na in preobremenitve na delovnem mestu.

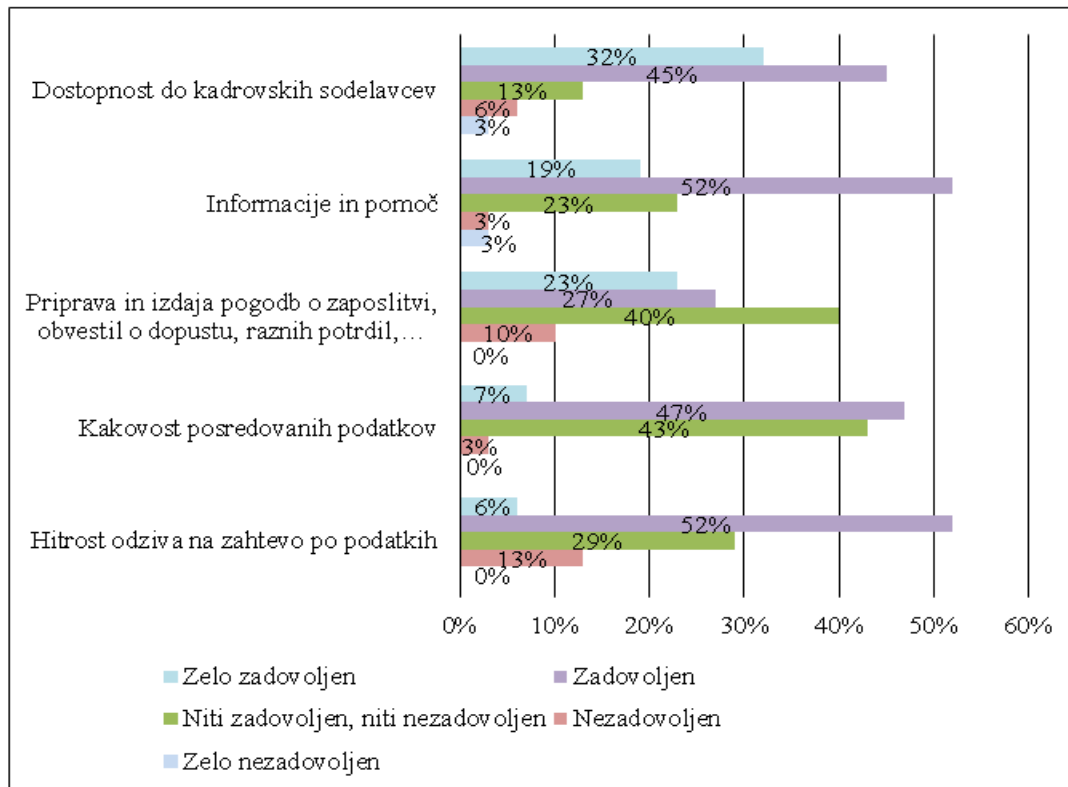
Slika 21: Povprečje trditev organizacije, napredovanja in nagrajevanja v podjetju



Vir: Lastna izdelava.

Kadrovski sektor v podjetju skrbi za posredovanje pomembnih podatkov, ki so potrebni za opravljanje dela. Za opredelitev stopnje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih s pridobivanjem podatkov, ki so potrebni za nemoteno opravljanje dela, smo se popolnoma oprli na vprašalnik podjetja Krka, d. d. Podatki, ki so jih posredovali zaposleni, so prikazani na sliki 22.

Slika 22: Podatki, ki jih je posredoval kadrovski sektor



Vir: Lastna izdelava.

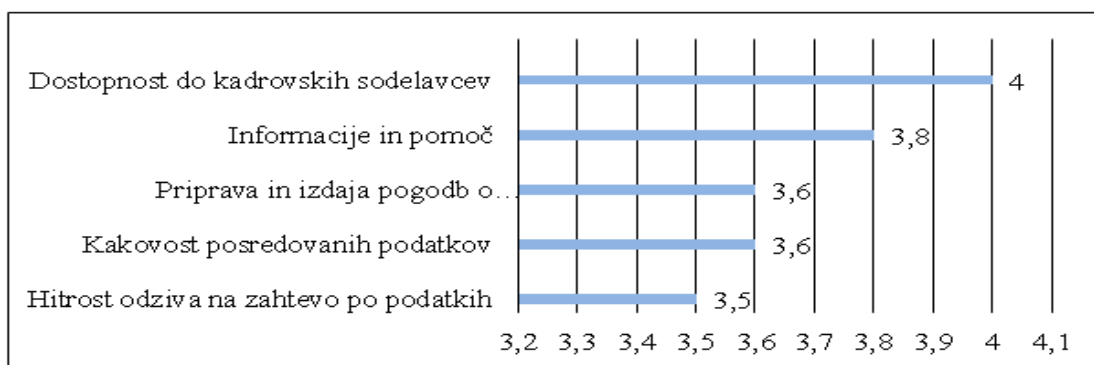
Zaposleni so na splošno s kakovostjo posredovanih podatkov, ki jih posreduje kadrovska služba v izbranem podjetju, zadovoljni. 52 % zaposlenih je zadovoljnih s hitrostjo odziva na zahtevo po podatkih, kar pomeni, da je kadrovska služba v podjetju precej odzivna, 47 % zaposlenih je zadovoljnih tudi s kakovostjo posredovanih podatkov, 52 % zaposlenih je tudi zadovoljnih z informacijami, ki jih potrebujejo, in s pomočjo, ki jo pridobijo v kadrovske službi v izbranem podjetju.

Ena temeljnih nalog kadrovskega oddelka v podjetju je priprava pogodb o zaposlitvi in priprava raznih potrdil ter obvestil. S slike 22 je razvidno, da zaposleni s tem področjem v kadrovske oddelku izbranega podjetja niso niti zadovoljni niti nezadovoljni.

V vprašanje smo vključili tudi trditev o dostopnosti kadrovske sodelavcev v oddelku, ki je za zaposlene zelo pomembna. Pri tej trditvi je bila največja stopnja visokega zadovoljstva, saj je 32 % zaposlenih odgovorilo, da so z dostopnostjo do kadrovske sodelavcev v podjetju zelo zadovoljni, 45 % zaposlenih pa je z dostopnostjo do kadrovske sodelavcev zadovoljnih.

Tudi na sliki 23 vidimo, da so zaposleni vsem trditvam skupaj namenili skupno 18,5 točke od skupnih 25 točk, kar pomeni, da so zaposleni s podatki, ki jih potrebujejo za delo in ki jih mora posredovati ter urejati v celoti kadrovska služba v podjetju, zadovoljni. Zaposleni so upoštevali naslednjo mersko lestvico: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

Slika 23: Povprečje trditev o podatkih, ki jih je posredoval kadrovske sektor



Vir: Lastna izdelava.

Največ točk so namenili dostopnosti do kadrovske sodelavcev, kar je za zaposlene precej pomembna stvar, saj morajo biti v podjetju kadrovske sodelavci dostopni vsem zaposlenim za odpravljanje raznih težav na delovnem mestu in pridobivanje raznih informacij, ki so dostopne samo v kadrovske oddelku podjetja. Najmanj točk so zaposleni namenili hitrosti odziva na zahtevo po podatkih kadrovske službe. Po odgovorih zaposlenih o podatkih, ki jih posreduje kadrovska služba in ki so pomembni za zaposlene pri delu, vidimo, da so zaposleni zadovoljni, kar pomeni, da kadrovska služba dobro opravlja s

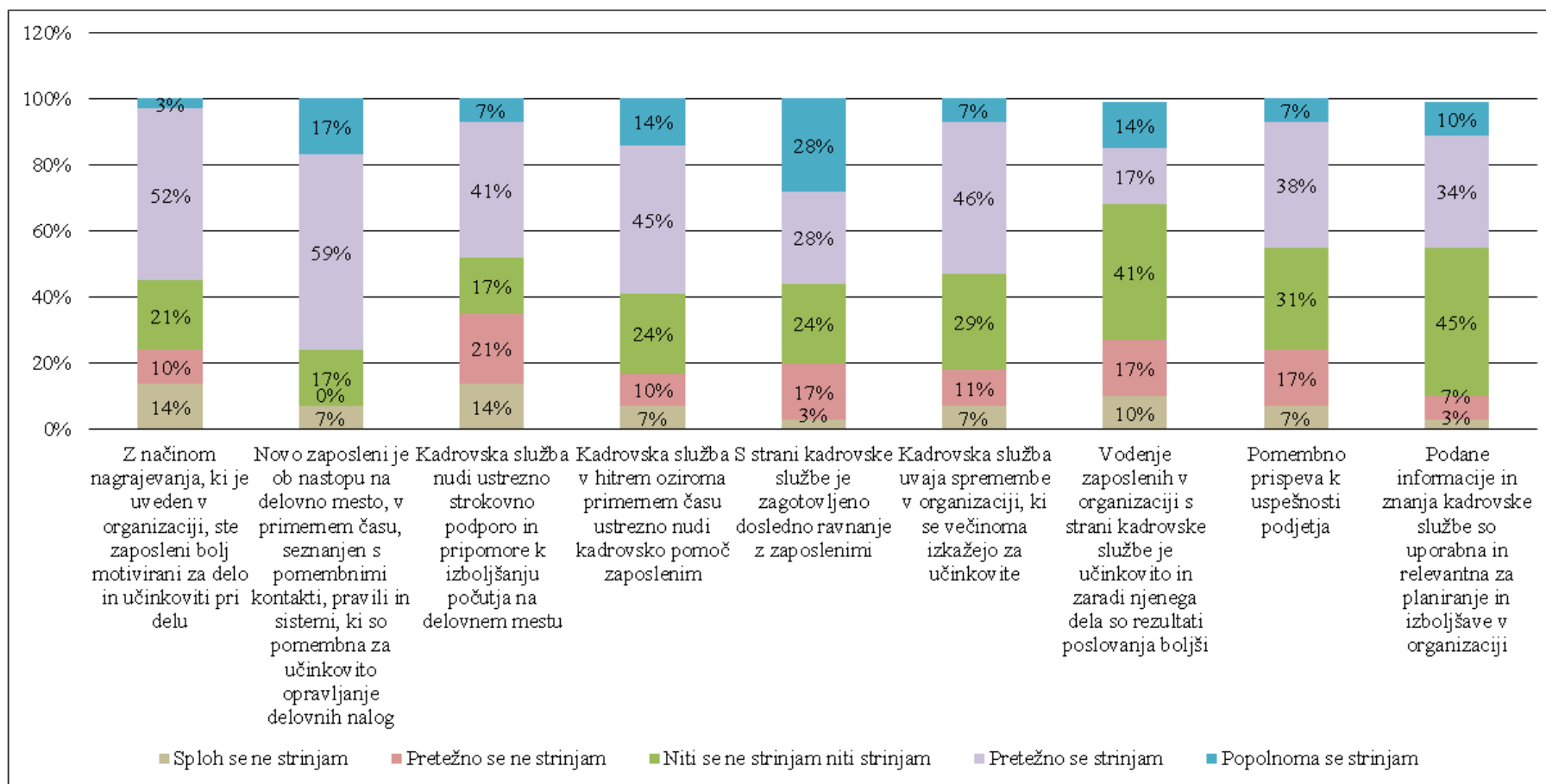
potrebami zaposlenih in nudi vse potrebne stvari, ki jih zaposleni potrebujejo na delovnem mestu.

Po Ulrichovem modelu kadrovske funkcije, ki kadrovsko funkcijo postavlja v štiri vloge, in sicer v zastopnika zaposlenih, upravljavca sprememb, funkcionalnega strokovnjaka in strateškega partnerja, smo oblikovali deseto vprašanje anketnega vprašalnika s postavljenimi trditvami. Deseto vprašanje smo oblikovali s pomočjo raziskave, ki je bila že izvedena za potrebe diplomske naloge leta 2016, v kateri so primerjali in merili učinkovitosti kadrovske funkcije v izbranem slovenskem in tujem podjetju. Deseto vprašanje na anketnem vprašalniku analizira učinkovitost kadrovske funkcije in učinkovitost njenih aktivnosti. Zaposleni so upoštevali naslednjo mersko lestvico: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – pretežno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Vidimo, da so zaposleni z načinom nagrajevanja, ki je bil uveden v organizaciji z namenom motiviranja zaposlenih in boljše učinkovitosti zaposlenih, zadovoljni. Povprečno so zaposleni to trditev ocenili s 3,2 točke od mogočih 5 točk. Zaposleni tudi menijo, da kadrovska služba ustrezno seznanja na novo zaposlene z določenimi pravili in s politikami ter stiki, ki pripomorejo k temu, da zaposleni nemoteno opravlja lastno delo. To trditev so zaposleni ocenili z največ točkami, in sicer s 3,8 točke od mogočih 5 točk. 41 % zaposlenih je zadovoljnih s strokovno podporo kadrovske službe v podjetju; trditev je bila ocenjena s 3,1 točke. Veliko zaposlenih tudi meni, da kadrovska služba v hitrem oziroma primernem času nudi ustrezno kadrovsko pomoč; trditev so zaposleni ocenili s 3,5 točke in vidimo, da je odzivnost kadrovske funkcije v podjetju precej hitra, kar smo potrdili že s prejšnjimi analizami.

Iz slike 24 vidimo tudi, da se največ zaposlenih popolnoma strinja s trditvijo, da je prek kadrovske službe zagotovljeno dosledno ravnanje z zaposlenimi; trditev je bila ocenjena s povprečno 3,8 točke od mogočih 5 točk. Vidimo tudi, da v izbranem podjetju kadrovska služba uvaja določene spremembe v organizaciji, ki se večinoma izkažejo za učinkovite. Iz omenjene trditve vidimo, da se kadrovska služba razvija in uvaja spremembe, ki so učinkovite za poslovanje podjetja. Trditev so zaposleni v povprečju ocenili s 3,4 točke. Trditev, da je vodenje zaposlenih v organizaciji kadrovske službe učinkovito in da so zaradi tega v izbranem podjetju izidi poslovanja boljši, so zaposleni ocenili v povprečju s 3,1 točke od mogočih 5 točk, kar je najslabše ocenjena trditev desetega vprašanja. Postavljena je bila tudi trditev, ali kadrovska služba v izbranem podjetju pomembno prispeva k uspešnosti podjetja. Zaposleni so se v večini strinjali, saj je bila trditev ocenjena s 3,2 točke, kar pomeni, da se v izbranem podjetju zaposleni zavedajo, da je kadrovska funkcija izjemnega pomena in da tudi vpliva na uspešnost podjetja. Zaposleni v izbranem podjetju se pretežno strinjajo s trditvijo, da so podane informacije in znanje kadrovske službe relevantni za načrtovanje in izboljšave v organizaciji. Trditev je bila ocenjena s 3,4 točke od mogočih 5 točk.

Slika 24: Merjenje učinkovitosti kadrovske funkcije in njenih aktivnosti



Vir: Lastna izdelava.

5 DISKUSIJA

5.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Kako v podjetju ocenjujejo kadrovske funkcije?

Izsledki, ki smo jih pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika, izvedenega za potrebe raziskave, so pokazali, da zaposleni v povprečju kadrovske funkcije v izbranem podjetju ocenjujejo kot zadovoljivo. Kadrovske funkcije izvajajo aktivnosti, ki jih mora za potrebe zaposlenih in podjetja, menimo pa, da bi morale biti nekatere aktivnosti bolj izvedene.

Zaposleni menijo, da kadrovske funkcije v veliki meri podpira operativne cilje podjetja, precej prispeva k uspešnosti podjetja, je strokovna in vredna zaupanja. Kadrovske oddelke v podjetju je dobro organiziran, zaposleni v njem pa so po mnenju zaposlenih izbranega podjetja kar uspešni. Zaposleni tudi menijo, da je uspešnost izvedenih aktivnosti v kadrovskem oddelku vprašljiva in ne dobra.

Kadrovske oddelke izvajajo določene aktivnosti, ki pripomorejo k doseganju ciljev podjetja. Upravlja, izobražuje in motivira zaposlene na način, ki je najprimernejši za izbrano podjetje. Ugotovili smo, da je kadrovske službe v podjetju fleksibilna za potrebe zaposlenih, strokovna in vredna zaupanja. Po mnenju zaposlenih bi bila lahko učinkovitejša in bolj odzivna. Pri veliki količini zaposlenih, kot jih ima izbrano podjetje, mora biti kadrovske službe zelo hitra in zelo učinkovita pri vsakodnevnih opravilih ter pri potrebah zaposlenih, saj morajo zaposleni pridobiti občutek, da je vsak zaposleni z vidika kadrovske službe enakopraven in predstavlja vrednost v podjetju. Organizacija kadrovskega oddelka je po mnenju zaposlenih dobra, vendar bi moral biti kadrovske oddelke pri tako velikem številu zaposlenih, kot ga ima izbrano podjetje, organiziran zelo dobro, da ne prihaja do morebitnih napak, zlasti ker izvedene aktivnosti kadrovskega oddelka izbranega podjetja ter uspešnost zaposlenih v oddelku niso bili ocenjeni kot zelo dobro, ampak vprašljivo do dobro.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako kadrovske oddelke deluje v podjetju?

Iz pridobljenih podatkov raziskave je razvidno, da imajo v podjetju pregleden plačilni sistem, dobro opredeljene vsebine posameznih delovnih mest in dobro seznanjenost na novo zaposlenih z vsemi ustreznimi pravili, stiki in sistemi, ki so pomembni za učinkovito opravljanje delovnih nalog, na podlagi česar lahko sklepamo, da v podjetju s pomočjo kadrovske funkcije dobro informirajo zaposlene z vsemi potrebnimi informacijami, ki zaposlenim omogočajo nemoteno delo. Zaposleni v podjetju so precej motivirani, niso pa povsem zadovoljni s preglednostjo in z jasnostjo uvedenega sistema napredovanja, ki se v podjetju izvaja. Sistem napredovanja bi moral biti jasnejši in preglednejši. Raziskava je pokazala tudi, da bi morali v podjetju s pomočjo kadrovske

službe vsekakor več pozornosti posvečati izobraževanju lastnih kadrov. V izbranem podjetju se še ne zavedajo dovolj učinkovitosti ustrezno izobraženih kadrov za podjetje. Ni ustreznega vodenja zaposlenih z vidika kadrovske službe, kar bi pripomoglo k boljšim izidom poslovanja v podjetju. Iz pridobljenih podatkov je razvidno tudi, da kadrovska služba po mnenju zaposlenih ne prispeva dovolj k uspešnosti izbranega podjetja. Kadrovski oddelek izbranega podjetja je fokusiran na prihodnost in izboljšanje sistemov v organizaciji. Kadrovska služba je v preteklosti že izvedla določene spremembe, ki so se izkazale za učinkovite, tudi informacije, ki jih posreduje, in znanje, ki ga nudi, so relevantni za učinkovito načrtovanje strategij za doseganje zadanih ciljev podjetja in izboljšave, ki so nujno potrebne za organizacijo.

5.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo je bilo ustvarjeno z namenom preučitve kadrovskega managementa in uspešnosti kadrovskega poslovanja izbranega podjetja. Kadrovski oddelek mora oblikovati tak kadrovski sistem, da vodjem omogoča ustrezna orodja vodenja zaposlenih. Vzpostaviti je treba tudi kadrovske procese, ki so usmerjeni v poslovne izide podjetja. S tem kadrovska funkcija veliko pripomore k dolgoročni stabilnosti podjetja (Fesel in Petrič, 2011).

Z izvedeno raziskavo, ki je bila namenjena vsem zaposlenim v podjetju, smo ugotovili, da se zaposleni na vodilnih položajih zavedajo, kako pomembna je kadrovska funkcija za podjetje. Zaposleni menijo, da se s pomočjo kadrovskega managementa podpirajo zadani cilji izbranega podjetja in da ni kadrovska funkcija v podjetju namenjena opravljanju samo administrativnih del. Pomembnost kadrovske funkcije za podjetje navedejo tudi Ulrich (2008) in kolegi, ki pravijo, da je predvsem zaradi kadrovskega funkcionalnega znanja kadrovska funkcija pomembna za podjetja; tega se začnejo pogosto zavedati tudi na novo nastala podjetja.

Na trgu se povečuje potreba po strateškem kadrovskem managementu, saj podjetja s pomočjo kadrovske službe implementirajo strategije (Welbourne, 2006). Kadrovska služba izbranega podjetja je usmerjena na dogajanje v prihodnosti in osredinjena na izboljšave, ki so potrebne za organizacijo. Iz izsledkov raziskave smo ugotovili, da zaposleni menijo, da kadrovska služba še ne prispeva dovolj k uspešnosti podjetja.

Podjetja s pomočjo kadrovske službe izvajajo izobraževanja zaposlenih. Kadrovska služba organizira razna izobraževanja in predavanja, in sicer zato, da so zaposleni v podjetju ustrezno usposobljeni in obveščeni o vseh spremembah, ki nastajajo na trgu (Damjanović, 2016). Zaposleni izbranega podjetja menijo, da v podjetju v kadrovskem oddelku ni organizirano dovolj izobraževanj ali konferenc, ki bi jih zaposleni potrebovali za lažje in predvsem učinkovitejše opravljanje dela.

Z analizo smo ugotovili, da zaposleni v podjetju niso popolnoma motivirani, tudi kadrom ni namenjene dovolj pozornosti, kar lahko pripelje do slabih rezultatov pri delu in s tem

posledično slabih rezultatov podjetja. Če zaposleni pridobivajo razna priznanja vodstva in so deležni ustreznega nagrajevanja, so tudi bolj motivirani in pridobijo voljo za izkoriščanje lastnih sposobnosti za boljše poslovanje na delovnem mestu in doseganje ciljev podjetja (Armstrong, 2017). Organizacija kadrovskega oddelka močno variira z velikostjo organizacije (Dessler, 2013). Kadrovske oddelke večjih podjetij morajo biti zelo dobro organizirani, fleksibilni za potrebe zaposlenih in učinkoviti pri svojem delu. V manjših podjetjih, v katerih je manj zaposlenih, je lažje biti bolj odziven in bolj se lahko kadrovniki posvečajo potrebam zaposlenih. V večjih podjetjih je zato še toliko težje pridobiti zaupanje zaposlenih. Tudi v izbranem podjetju so zaposleni menili, da bi bila lahko kadrovska služba bolj odzivna, bolj organizirana in bolj fleksibilna. Bila bi lahko tudi uspešnejša pri izvajanju aktivnosti v oddelku, saj s tem zaposleni niso povsem zadovoljni.

5.3 Praktična priporočila

Na podlagi izsledkov, ki smo jih pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika, smo ugotovili, da kadrovska služba izbranega podjetja dobro izpeljuje aktivnosti, menimo pa, da bi morale biti nekatere aktivnosti bolj izvedene. Pri velikem številu zaposlenih, kot ga ima izbrano podjetje, je bolje, če so vse aktivnosti, ki morajo biti izvedene, izvedene najboljše, saj se beseda hitro širi in lahko prihaja do nezaupanja zaposlenih zaradi nepotrebnih napak. Na podlagi izsledkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, smo ugotovili, da bi bila lahko po mnenju zaposlenih kadrovska služba učinkovitejša in hitrejša. Vodstvu kadrovske službe predlagamo, da se ustrezno posvetijo zaposlenim v izbranem podjetju, da v najkrajšem mogočem času podajo odgovore na vprašanja zaposlenih in poskušajo biti hitrejši. S tem dobijo zaposleni občutek o enakopravnosti in pridobijo zaupanje v kadrovske službe.

Izsledki so tudi pokazali, da kadrovska služba po mnenju zaposlenih precej prispeva k uspešnosti podjetja. Priporočamo, da uvede ustrezne politike in implementira določene aktivnosti, ki so potrebne za zasledovanje ciljev podjetja. Kadrovska služba lahko s svojo kadrovske politiko, z lastnimi praksami in s sposobnim kadrom uspešno implementira strategijo ter močno prispeva k temu, da podjetje doseže zastavljene cilje.

Podjetja izobražujejo kadre z namenom boljšega prispevka k delovnemu mestu. Raziskave so v preteklosti že pokazale, da izobraževanje zaposlenih prispeva k doseganju ciljev podjetja. Vodstvu izbranega podjetja svetujemo, da nameni več pozornosti izobraževanju kadrov, in sicer s prirejanjem raznih izobraževanj ali videokonferenc. Vodje morajo kadrom zagotoviti ustrezno znanje, ki ga podjetje potrebuje za obstoj na trgu.

Veliko zaposlenih je menilo, da v podjetju ni dobro opredeljen sistem napredovanja, manjka pa tudi motivacija na delovnem mestu. Na podlagi teoretičnih izsledkov lahko trdimo, da zaposleni, ki so motivirani, lažje delajo, bolje delajo in raje delajo na delovnem mestu. Priporočamo, da sistem napredovanja, ki je v podjetju uveden, vodstvo spremeni na

način, ki bo razumljiv za zaposlene in ki bo motiviral zaposlene za doseganje rezultatov podjetja.

Rezultati so pokazali, da zaposlenim manjka ustrezno vodenje v podjetju. Z ustreznim vodenjem zaposlenih se na njih vpliva, spodbuja in jih usmerja v doseganje želenih ciljev. Za ustrezno vodenje zaposlenih se je treba tudi izobraževati in usposablјati. Vodstvu kadrovske službe priporočamo, da poskrbi za ustrezno vodenje zaposlenih prek lastnih vodij oddelkov. Poskrbi naj tudi za ustrezno izobraževanje vodij oddelkov, da bodo vodili na način, ki izžareva zaupanje.

Priporočila vodstvu kadrovske službe smo pripravili na podlagi teoretičnih izsledkov domačih in tujih avtorjev ter na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili s pomočjo izvedenega anketnega vprašalnika. Navedena priporočila lahko prispevajo k večji uspešnosti kadrovskega managementa izbranega podjetja, boljši motiviranosti zaposlenih in posledično k večji uspešnosti izbranega podjetja.

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

V magistrskem delu smo analizirali eno podjetje, za večjo posplošljivost rezultatov pa priporočamo vključitev več podjetij s kadrovskim oddelkom, saj z našo raziskavo dobljenih rezultatov ne moremo posploševati na druga podjetja, saj smo analizirali le izbrano podjetje.

Anketni vprašalnik, na katerega so odgovarjali zaposleni, je bil namenjen vsem zaposlenim v podjetju. Omejitev je bila predvsem v tem, da nanj ni odgovorilo več vodij oddelka ali članov uprave izbranega podjetja oziroma direktor, saj menimo, da bi z njihovim mnenjem pridobili realnejše rezultate od dobljenih. Za nadaljnje raziskovanje priporočamo vključitev vodilnih v podjetju in izvedbo intervjuja z direktorjem podjetja.

V magistrskem delu smo se srečali tudi s časovno omejitvijo, tj. kratkim časom za izvedbo raziskovalnega dela. Za boljšo pojasnitev poslovanja in uspešnost kadrovskega oddelka v podjetju za nadaljnje raziskovanje priporočamo vključitev še večjega vzorca respondentov, spremljanje uspešnosti in poslovanja kadrovskega oddelka v daljšem časovnem obdobju, pri čemer se lahko uspešnost preveri po rezultatih. Predlagamo tudi več kvalitativnega raziskovanja z uporabo metode opazovanja.

6 SKLEP

Poslovno okolje se zelo hitro spreminja in posodablja. Nenehne spremembe v gospodarstvu silijo organizacije k prilagajanju predvsem zaradi ohranitve lastne konkurenčne prednosti in obstoja na trgu. Skupaj z organizacijami se prilagajajo tudi ljudje in oddelki znotraj organizacij. Večina organizacij je že sprejela dejstvo, da so zaposleni največje bogastvo organizacije in vir zagotavljanja konkurenčne prednosti.

Kadrovska služba v podjetjih upravlja z zaposlenimi in jih dosledno izobražuje, saj je znanje ključnega pomena za obstoj podjetja.

S spreminjajočim se poslovnim okoljem se mora prilagajati tudi kadrovski management podjetja. Vloga kadrovske službe se je v zadnjih letih močno spremenila. Veliko ljudi še vedno meni, da je kadrovski oddelek v podjetju le orodje za opravljanje administrativnih del in komunikacijo z zaposlenimi, vendar se vloga kadrovske funkcije spreminja iz pretežno administrativne vloge v bolj operativno in strateško vlogo v podjetju, saj dosledno upravlja z zaposlenimi, skrbi za nemoteno delovno okolje ter ustrezno izobražuje in selekcionira kadre za doseganje poslovne strategije v podjetju. Učinek uspešnosti kadrovske funkcije se kaže predvsem v zadovoljstvu zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih pa se odraža v uspešnosti podjetja, saj so zadovoljni zaposleni bolj motivirani in aktivni pri delu, ki ga opravljajo.

V kadrovskem oddelku izbranega podjetja je prišlo do znatnih sprememb, ki so nastale zaradi prevzema podjetja. Nastal je povsem nov kadrovski oddelek, ki še ni bil dovolj organiziran. V preteklem letu je v kadrovskem oddelku izbranega podjetja prišlo do reorganizacije poslovanja oddelka in zamenjave zaposlenih. V magistrskem delu smo zato želeli z mnenjem zaposlenih analizirati uspešnost kadrovskega managementa, saj kadrovska funkcija upravlja z zaposlenimi in si prizadeva za njihovo zadovoljstvo.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil preučiti in analizirati kadrovske poslovanje v izbranem podjetju ter uspešnost in vpliv kadrovskega poslovanja na izbrano podjetje. Začeli smo s preučevanjem kadrovskega managementa. Opredelili smo kadrovski management in kadrovsko funkcijo v podjetju. Predstavili smo organizacijo kadrovskega oddelka in vodjo kadrovske službe, ki predstavlja kadrovski oddelek v podjetju. Opisali smo določene aktivnosti kadrovskega oddelka in opredelili kadrovsko politiko v podjetju, ki je ključna za organizacijsko klimo podjetja. Opirali smo se na sekundarne vire domačih in tujih avtorjev znanstvenih člankov in literature. Nadaljevali smo z opredelitvijo strateškega kadrovskega managementa, ki se ga morajo posluževati v kadrovskem oddelku predvsem zaradi pomoči pri doseganju zadanih ciljev v podjetju. Predstavili smo tudi način, kako podjetja s pomočjo kadrovskega managementa uspešno formulirajo in implementirajo strategije. V zadnjem poglavju magistrskega dela smo zajeli analizo celotne raziskave o uspešnosti kadrovskega managementa v izbranem podjetju, izvedene s pomočjo zaposlenih v izbranem podjetju. Analiza raziskave zaradi lažje predstave vsebuje opisne in grafične predstavitve rezultatov.

Izpolnjen je bil osnovni cilj in tudi navedeni pomožni cilji, ki smo si jih zadali v magistrskem delu. Z empirično raziskavo smo potrdili tudi tezo, ki pravi, da uspešnost kadrovskega managementa vpliva tudi na uspešnost podjetja, saj kadri predstavljajo največji potencial za podjetja, ena glavnih nalog kadrovskega managementa pa je težiti k zadovoljstvu kadrov v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Book of Human Resource Management* (14. izd.). London: Kogan Page .
2. Babcock, P. (2006, 1. marec). *A Crowded Space*. Pridobljeno 15. maja 2018 s <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0306srbabcock.aspx>
3. Banfield, P. & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
4. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. Simon and Schuster.
5. Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
6. Bizi.si (2016). *Primerjava podjetij*. Pridobljeno 4. aprila 2018 s <https://www.bizi.si/storitve/primerjava-podjetij/>
7. BNA Bulletin to Management (2007, 20. oktober). *Google Exec Can Pursue Claim*. The Bureau of National Defense: Washington, DC.
8. BNA Workforce Strategies (2005). *Strategic HR Planning – Targeting the Business Goals that Organization's Value Most*. The Bureau of National Defense: Washington, DC.
9. Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire and New York: Palgrave Macmillan.
10. Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Handbooks
11. Bratton, J. & Gold, J. (2001). *Human Resource Management: Theory and Practice*. New Jersey: Palgrave Macmillan.
12. Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and practice*. Palgrave.
13. Cleverism (2016, 26. november). Pridobljeno 16. februarja 2018 s <https://www.cleverism.com/what-is-recruitment/>
14. Damjanović, A. (2016). *Kadrovske spremembe in novi trendi*. Pridobljeno 20. januarja 2018 s <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kadrovske-spremembe-in-novi-trendi-3423>
15. Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* (12. izd.). Florida: Prentice Hall.
16. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13. izd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
17. Duggan, T. (2017). *How to Implement HR Policies*. Pridobljeno 12. februarja 2018 s <https://bizfluent.com/how-5860462-implement-hr-policies.html>
18. Fesel, M. & Petrič, U. (2011, 29. maj). Kadrovski sistem ni cilj, ampak sredstvo za boljše vodenje. *HRM Revija*. Pridobljeno 16. aprila 2018 s <http://hrm-storitve.si/clanki/sistemi-vodenja/kadrovski-sistem-ni-cilj-ampak-sredstvo-za-boljse-vodenje/>
19. Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.

20. Florjančič, J., Bernik, M. & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
21. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
22. Gurchiek, K. (2005). Record Growth: Outsourcing of HR Functions. *HR Magazine*, 50(6), 35–36.
23. Haak, T (2017, 27. november). *8 major HR Trends for 2018*. Pridobljeno 21. januarja 2018 s <https://hrtrendinstitute.com/2017/11/27/8-major-hr-trends-for-2018/>
24. Habrisk, D. & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 51-62.
25. Hameed, T. (2016). *Organizational Strategy and Human Resources*. Pridobljeno 8. marca 2018 s <https://peopledevelopmentmagazine.com/2016/09/23/organizational-strategy/>
26. Izbrano podjetje (2017). Letno poročilo za leto 2016. Ljubljana: Izbrano podjetje.
27. Lawler, E. III (2012, 15. avgust). *Corporate Strategy: How HR Can Become a Player*. Pridobljeno 8. marca 2018 s <https://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2012/08/15/corporate-strategy-how-hr-can-become-a-player/#348d7b2a1eea>
28. Lepak, D. P. & Snell S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
29. Locke, E. A. & Latham, G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
30. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc. Izdelava Modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
31. Management Study HQ (2017). *Human Resource Management Models*. Pridobljeno 2. marca 2018 s <http://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>
32. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (12. izd.). Thompson: South-Western.
33. McCharty, D. (2017, 3. avgust). *The Balance. 7 Elements of a Strategic Plan*. Pridobljeno 2. marca 2018 s <https://www.thebalance.com/strategic-plan-elements-2276139>
34. Merkač, S. M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
35. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De vesta.
37. Petrič, U. (2010). Spreminjajoča se vloga HR-managerjev-izsledki iz raziskave. *Revija HRM*, 38, 50-55.

38. Pearson, S. (2017, 20. december). *Organizational Strategy: Definition and Examples*. Pridobljeno 8. marca 2018 s <https://tallyfy.com/organizational-strategy/>
39. Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 95-106.
40. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Stewart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
41. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. McGraw Hill: International edition.
42. Reference (2018). *Organizational strategy*. Pridobljeno 8. marca 2018 s <https://www.reference.com/business-finance/meaning-organizational-strategy-339b5f88a6aa3c46#>
43. Snell, S. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
44. Stare, J. & Seljak, J. (2006). *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
45. Storey, J. (2007). *What is human resource management? Human resource management: A critical text*. Cengage Learning EMEA.
46. Svetek, P. (2016, 11. februar). *Kadrovski trendi v letu 2016*. Pridobljeno 21. januarja 2018 s <http://www.ehrm.net/ucinkovitost/kadrovski-trendi-v-letu-2016/>
47. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Založba FDV.
48. Svetlik, I., Kohont, A., Gorišek, K., Rozman, B. & Lomberger, J. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
49. Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.
50. Truss, C., Deldridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (2014). *Introduction, Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
51. Turk, J. (2010). *Skrb za človeške vire kot element trajnostnega razvoja organizacije*. 2. znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo. Vpliv organizacijske klime na poslovno uspešnost. Portorož: Založba Turistica, Fakulteta za turistične študije Portorož.
52. Ulrich, D. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
53. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J., (2008). *HR Competencies. Mastery at the Intersection of People and Business*. The RBL Institute: The Society for Human Resource Management.

54. Ulrich, D. & Creelman, D. (2006). In Touch with Intangibles. *Workforce Management*, 85(9), 39–42.
55. University of California, Riverside (2015, 17. julij). *Recruitment and Selection Hiring Process* Pridobljeno 16. februarja 2018 s <https://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html>
56. Watson, T. (2010) Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931.
57. Werner, J. M. & De Simone, R. L. (2009). *Human Resource Development*. Cengage Learning.
58. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
59. Wright, P. & Snell, S. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review* 1(3), 203-225.
60. Znidarsic, J. & Dimovski, V. (2011). Age management: A new paradigm in HRM within Slovenian enterprises. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(3), 111.
61. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
62. Žezlina, J. (2011). *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Maja Trtnik, ki na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani končujem podiplomski študij. V magistrskem delu obravnavam področje kadrovskega managementa. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom **Uspešnost kadrovskega managementa v izbranem podjetju**«.

Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Ta je popolnoma anonimen; posamezni odgovori na zadana vprašanja ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje v podjetju. Samo izpolnjevanje ankete vam ne bo vzelo več kot 15 minut časa, rezultati, pridobljeni z raziskavo, pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Za vsa vprašanja sem vam na voljo na naslovu trtnikmaja@gmail.com.

1. Menite, da se vodilni v podjetju zavedajo pomembnosti kadrovske službe v podjetju? (Če ste vodilni v podjetju, ali se zavedate pomembnosti kadrovske službe v podjetju?)

- a) Da.
- b) Ne.

2. Menite, da je sodelovanja med vodilnimi in kadrovsko službo dovolj? (Če ste vodilni v podjetju, ali dovolj sodelujete s kadrovsko službo?)

- a) Da.
- b) Ne.

3. Kaj menite, kakšna je vloga kadrovske funkcije v podjetju?

- a) Ima samo administrativno vlogo.
- b) Podpira operativne cilje podjetja.
- c) Nima vpliva na poslovanje podjetja.
- d) Drugo: _____.

4. Ali po vašem mnenju podjetje posveča dovolj pozornosti kadrom, ki jih bo potrebovalo v prihodnosti?

- a) Da.
- b) Ne.

Naslednje trditve se nanašajo na sisteme ravnanja z ljudmi pri delu v podjetju kot celoti. Prosim, obkrožite številko pri vsaki trditvi, s katero ocenjujete strinjanje z njo. Pri tem upoštevajte naslednjo lestvico:

1 – sploh se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – pretežno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

5. Zaposleni opravljate dela, ki:

- a) vam dopuščajo uvajanje sprememb v načinu izvedbe dela.
- b) so prilagojena vašim individualnim veščinam in znanju.
- c) so dobro definirana.
- d) so zelo preprosta.
- e) so zahtevna.
- f) vas opogumijo, da sprejemate odločitve.

6. Kadrovska funkcija je pri vas:

- a) učinkovita.
- b) sodobna.
- c) taka, da služi potrebam zaposlenih.
- d) taka, da pomembno prispeva k uspešnosti podjetja.
- e) strokovna.
- f) hitra.
- g) fleksibilna.
- h) vredna zaupanja.

7. Kako ocenjujete naslednje kategorije kadrovskega poslovanja v podjetju?

Prosimo, obkrožite številko pri vsaki trditvi, s katero ocenjujete strinjanje z njo. Pri tem upoštevajte naslednjo lestvico:

1 – zelo slabo, 2 – slabo, 3 – vprašljivo, 4 – dobro, 5 – zelo dobro

- a) Organiziranost kadrovskega oddelka.
- b) Uspešnost zaposlenih v kadrovskem oddelku.
- c) Uspešnost izvedenih aktivnosti kadrovskega oddelka.

8. Organizacija, napredovanje, nagrajevanje

Prosimo, obkrožite številko pri vsaki trditvi, s katero ocenjujete strinjanje z njo. Pri tem upoštevajte naslednjo lestvico:

1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

- a) Razmejitev pooblastil in odgovornosti.
- b) Opredelitev vsebine delovnih mest.
- c) Sistem napredovanja – jasnost, preglednost, merila.
- d) Preglednost plačnega sistema.
- e) Možnosti za motiviranje zaposlenih.

9. Podatki, potrebni za vaše delo, ki vam jih lahko posreduje kadrovski sektor.

Prosimo, obkrožite številko pri vsaki trditvi, s katero ocenjujete strinjanje z njo. Pri tem upoštevajte naslednjo lestvico:

1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen

- a) Hitrost odziva na zahtevo po podatkih.
- b) Kakovost posredovanih podatkov.
- c) Priprava in izdaja pogodb o zaposlitvi, obvestil o dopustu, raznih potrdil ...
- d) Informacije in pomoč.
- e) Dostopnost do kadrovskega sodelavcev.

10. Naslednje trditve se nanašajo na merjenje učinkovitosti kadrovske funkcije in njene aktivnosti.

Prosimo, obkrožite številko pri vsaki trditvi, s katero ocenjujete strinjanje z njo. Pri tem upoštevajte naslednjo lestvico:

1 – sploh se ne strinjam, 2 – pretežno se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – pretežno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

- a) Z načinom nagrajevanja, ki je uveden v organizaciji, ste zaposleni bolj motivirani za delo in učinkoviti pri delu.
- b) Na novo zaposleni je ob nastopu na delovno mesto v primernem času seznanjen s pomembnimi stiki, pravili in sistemi, ki so pomembni za učinkovito opravljanje delovnih nalog.
- c) Kadrovska služba nudi ustrezno strokovno podporo in pripomore k izboljšanju počutja na delovnem mestu.
- d) Kadrovska služba v hitrem oziroma primernem času ustrezno nudi kadrovske pomoči zaposlenim.
- e) S kadrovske službe je zagotovljeno dosledno ravnanje z zaposlenimi.
- f) Kadrovska služba uvaja spremembe v organizaciji, ki se večinoma izkažejo za učinkovite.
- g) Vodenje zaposlenih v organizaciji prek kadrovske službe je učinkovito in zaradi njenega dela so rezultati poslovanja boljši.
- h) Podane informacije in znanja kadrovske službe so uporabni in relevantni za načrtovanje in izboljšave v organizaciji.

11. Naziv v organizaciji

- a) Direktor podjetja.
- b) Vodja.
- c) Strokovni sodelavec.
- d) Sodelavec.

- e) Poslovodja.
- f) Drugo: _____.

12. Stopnja izobrazbe

- a) Osnovna šola.
- b) Srednja šola.
- c) Višja šola.
- d) Univerzitetna šola.
- e) Magisterij.
- f) Doktorat.

13. Starost

- a) 18–24.
- b) 25–34.
- c) 35–44.
- d) 45–54.
- e) 54 in več.

14. Delovna doba v trenutnem podjetju

Uspešno ste končali reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje.

S spoštovanjem

Maja Trtnik